



UNIVERZITET UMETNOSTI U BEOGRADU

FAKULTET DRAMSKIH UMETNOSTI  
POZORIŠTA, FILMA, RADIJA I TELEVIZIJE

VOĐSTVO NA ALTERNATIVNIM  
POZORIŠNIM SCENAMA U SRBIJI: TIPOLOGIJA I NOVI  
MODELI UPRAVLJANJA

DOKTORSKA DISERTACIJA

KANDIDATKINJA  
Nada Jeftenić  
Broj indeksa: 14/2010d

MENTORKA  
dr Irena Ristić, vanr. prof.

BEOGRAD  
2020.

## SADRŽAJ

1. Uvod	9
1.1. Predmet istraživanja	10
1.2. Ciljevi rada	11
1.3. Pojmovno-hipotetički okvir	12
1.4. Metodologija istraživanja	15
1.4.1. Uzorak	16
1.4.2. Prikupljanje podataka	19
1.4.3. Obrada podataka	20
1.5. Teorijski okvir rada i naučni doprinos istraživanja	20
1.5.1. Pregled teorijskih izvora	21
2. Ka novom modelu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija: Teorijski temelji i istraživanja	24
2.1. Pojmovna distinkcija	24
2.1.1. Koncept vođstva	24
2.1.2. Vođstvo i menadžment	26
2.1.3. Modeli vođstva - transformaciono i harizmatско vođstvo	31
2.1.4. Potencijalni problemi centralizovanog vođstva	38
2.1.5. Alternativno pozorište	42
2.2. Vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija u Srbiji	45
2.2.1. Harizma	47
2.2.2. Transformacioni potencijal	57
2.2.3. Participativnost u donošenju odluka	70
2.2.4. Emocionalna inteligencija	84

2.2.5. Kolektivna kreativnost	95
2.2.6. Etičnost u procesu vođstva	103
2.3. Povezivanje dimenzija	118
3. Vođstvo i modeli organizovanja i odlučivanja u alternativnim pozorišnim organizacijama u Srbiji: Rezultati istraživanja	132
3.1. Legislativni okvir i organizaciona struktura ispitanih organizacija	132
3.2. Odnos vođe i saradnika u alternativnim pozorišnim organizacijama i reflektovanje tih odnosa na kolektivnu klimu	136
3.3. Motivisanost članova organizacija na osnovu zajedničkih potreba i vrednosne orijentacije	142
3.4. Percipiranje vođa alternativnih pozorišnih organizacija – pitanje harizme	147
3.5. Podsticanje transformacionog potencijala u organizacijama	150
3.6. Modeli odlučivanja i participativnost u ispitivanim organizacijama	153
3.7. Generisanje kolektivne kreativnosti u organizacijama	160
3.8. Etičke prakse u ispitivanim organizacijama	165
4. Diskusija	169
4.1. Uticaj harizme na model vođstva alternativne pozorišne organizacije	169
4.2. Transformacioni potencijal u alternativnoj pozorišnoj organizaciji	179
4.3. Model donošenja odluka i njegov uticaj na modifikovanje strukture organizacije	188
4.4. Uticaj emocionalne inteligencije na model vođstva	196
4.5. Kolektivna kreativnost u modelu vođstva alternativne pozorišne organizacije	202
4.6. Etičnost u modelu vođstva alternativne pozorišne organizacije	208

5. Novi višedimenzioni model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija – preporuke i smernice	214
5.1. Mogućnosti i ograničenja novog modela vođstva	214
5.2. Preporuke za implementaciju novog višedimenzionog modela vođstva u prakse alternativnih pozorišnih organizacija	216
6. Zaključak	222
Reference	229
Biografija kandidatkinje	248
Izjave	249

## Apstrakt

Danas u Srbiji, vođstvo na alternativnoj pozorišnoj sceni predstavlja specifičan odnos formiran između osobe/a koja/e vodi/e i ostalih članova kolektiva. Specifičnost se ogleda u emocionalno bliskim odnosima među članovima koje objedinjuje zajednička vrednosna orijentacija, a suština odnosa se bazira na njihovoj autonomiji i participaciji. Vođstvo tako postaje dvosmerni proces vršenja uticaja i udaljava se od prikaza vođstva kao posla jedne osobe. U tom kontekstu, aktuelni modeli vođstva alternativnih pozorišnih organizacija na teritoriji Srbije, kao i dosadašnji teorijski uvidi, bili su pogodna podloga za konceptualizaciju i ispitivanje novog optimalnog modela vođstva ovih organizacija. Kvalitativnim istraživanjem zasnovanom na tehnici intervjuja su prikupljeni podaci na osnovu kojih je proveren novi višedimenzioni model vođstva, preporučen za efektivno funkcionisanje alternativnih pozorišnih organizacija. Glavni cilj novog višedimenzionog modela vođstva jeste podsticanje razvoja ovih organizacija, kao i davanje preporuka za rešavanje problema koji mogu nastati unutar organizacije. Šest predloženih dimenzija preporučenog modela su: harizma, transformacioni potencijal, participativnost, emocionalna inteligencija, podsticanje kolektivne kreativnosti i etičnost, koje, kada su povezane i izražene u odgovarajućoj meri, mogu uticati na razvoj alternativnih pozorišnih organizacija. Da bi organizacija funkcionisala ni jedna od dimenzija ne sme da se marginalizuje ili da se potpuno isključi. Međutim, u slučaju da neka dimenzija nema mogućnost da se iz bilo kog razloga ostvari, model vođstva nudi kompenzatorni mehanizam, koji predstavlja potencijalni korektiv zamenu nedostajuće dimenzije. Na osnovu analize relevantnih činjenica i dobijenih rezultata je zaključeno da je produktivnost preporučenog modela vođstva najefektivnija u slučaju kada su sve dimenzije uključene, povezane i različito stepenovane. Spoj svih dimenzija se manifestuje formiranjem adekvatne kolektivne klime organizacije, koja obezbeđuje pogodan prostor za razvoj transformacionog potencijala i kolektivne kreativnosti u organizaciji. Njena osnova se bazira na interakciji emocionalno zrelih pojedinaca, koji poštujući etička načela zajedno učestvuju u radu kolektiva i dele odgovornosti. Povezivanje i stepenovanje dimenzija mora da se odvija fleksibilno i dinamično, što zavisi od situacionih faktora, ličnih kapaciteta članova kolektiv kao i njihovih interakcija. Višedimenzioni model vođstva pruža mogućnost za fleksibilno, dinamično i produktivno funkcionisanje organizacija koje može odgovoriti na potrebe i očekivanja alternativnih pozorišnih aktera u doba ekstremnih socijalnih pritisaka.

*Ključne reči:* vođstvo, alternativne pozorišne organizacije, harizma, transformacija, participativnost, emocionalna inteligencija, kolektivna kreativnost, etičnost

## **Abstract**

In Serbia today, leadership on the alternative theatre scene is a specific relation formed between the person/s in the lead and the rest of the group members. The specificity of such relationships is reflected in the emotionally close relations between the members unified within the common ideology matrix. The basis of the relationship is grounded on their autonomy and participation. The leadership thus becomes a two-way process moving away from the concept of portraying leadership as one person business. In such context, current models of leadership in alternative theatre organizations in Serbia and previous theoretical insights formed a suitable base for conceptualizations and examination of new optimal models of leadership in such organizations. Qualitative research based on interview technique, gathered data meant for checking the new multidimensional model of leadership, recommended for efficient performance at alternative theatre organizations. The main goal of the new multidimensional leadership model is to encourage the development of these organizations, as well as to provide recommendations for solving problems that may arise within the organization. The six proposed dimensions of the recommended model are: charisma, transformational potential, participation, emotional intelligence, encouraging collective creativity and ethics, which, when linked and expressed appropriately, can influence the development of alternative theatre organizations. The interaction between these encourages the development of alternative theatre organization. In order for an organization to function, none of the dimensions must be marginalized or completely excluded. However, if one dimension is not achievable for any reason, the leadership model offers a compensatory mechanism, which represents a potential corrective by replacing the missing dimension. Based on the analysis of relevant facts and the obtained results, it was concluded that the productivity of the recommended leadership model is the most effective when all dimensions are included, connected and differently graded. The compound of all dimensions is manifested by formation of an adequate group climate in the organization, thus providing suitable space for transformation potential and group creativity development within the organization. Its basis is grounded on the interaction of emotionally mature individuals, who, respecting ethical principles, participate together in the work of the collective and share responsibilities. Networking and grading of the dimensions must be performed dynamically and flexibly, depending on different situation factors, personal capacities of group members and their interactions. The multidimensional leadership model provides an opportunity for

flexible, dynamic and productive functioning of organizations that can respond to the needs and expectations of alternative theatre actors in an age of extreme social pressures.

*Key words:* leadership, alternative theatre organizations, charisma, transformation, participation ability, emotional intelligence, group creativity, ethic



# 1. Uvod

Svrishodnost i perspektiva svake organizacije ogleda se u njenoj viziji i neminovnosti njenog ostvarivanja. U tom kontekstu se može reći da optimalni model vođstva ima uticaja na efikasnost organizacije. Vođstvo se veoma često obrađuje u akademskim istraživanjima i popularnoj literaturi, kroz prizmu ekonomije, menadžmenta ili psihologije, ali oblast vođstva u kulturi nije dovoljno istražena, dok su vođstvo i vođe na alternativnoj sceni u našoj literaturi gotovo neistraženi fenomeni. Nedostatak stručne literature i adekvatnih preporuka za optimalno vođstvo alternativnih organizacija u našoj zemlji otežava pronalaženje i primenu odgovarajućeg modela. Predmet ovog istraživanja je model/i vođstva pozorišnih organizacija na alternativnoj sceni u Srbiji danas.

Pozorišne organizacije na alternativnoj sceni od svog konstituisanja podležu sukcesivnim modifikacijama, te se vođstvo takvih organizacija susreće sa nizom promena i konstantnim usklađivanjem različitih modela vođstva, kako bi organizacija mogla efikasno da funkcioniše. To ukazuje da specifičnost alternativnih pozorišnih organizacija iziskuje specifičan model vođstva. U ovom istraživanju, pozorišne organizacije na alternativnoj sceni posmatramo kao umetničke kolektive oformljene od strane jednog pojedinca ili od nekolicine umetnika okupljenih oko iste ideje. Članovi organizacije su visokoobrazovane individue, glumci i umetnici (amateri ili profesionalci) koji su svojom voljom pristali da budu deo te zajednice i streme ostvarivanju zajedničkog cilja organizacije. U ovakvim umetničkim kolektivima izraženi su bliski odnosi među članovima, što je uglavnom karakteristika primarnih društvenih kolektiva, kao što su porodične i prijateljske, dok je delatnost koju obavljaju umetnička. Vođa alternativne pozorišne organizacije može da osmisli i predloži viziju saradnicima kao i da ih motiviše da zajednički streme njenom ostvarenju, čime u ovakvim kolektivima započinje proces uzajamnog delovanja. Međutim, vizija i ciljevi ovih organizacija mogu da nastanu i kao produkt zajedničkih interakcija članova. Ovaj proces uzajamnog delovanja sa sobom nosi niz pitanja i etičkih dilema, kao i odgovornost, kako prema sebi i svojim saradnicima, tako i prema celoj kulturnoj i društvenoj javnosti.

Upravo ove specifičnosti alternativne pozorišne organizacije otkrivaju postojanost specifične kolektivne klime organizacije sa sebi svojstvenim modelom donošenja odluka koji utiče na modifikacije u strukturi organizacije. Nameće se pitanje koji model vođstva bi u ovom slučaju obezbedio efikasan rad alternativnih pozorišnih organizacija.

## 1.1. Predmet istraživanja

Specifičnost alternativnog teatra ogleda se, između ostalog, u njegovoj programskoj orijentaciji, organizacionoj strukturi kao i u prostorima u kojima se radi. Kulturna politika ove zemlje ne pospešuje funkcionisanje ovih organizacija, te njihov proces rada predstavlja svojevrsnu borbu, što ukazuje na to da model vođstva direktno utiče na efikasnost i dalji opstanak ovakvih organizacija. Osnovni problemi rada alternativnih pozorišnih organizacija u Srbiji danas se svode na nedostatak finansijskih sredstava za funkcionalno obavljanje pozorišne delatnosti, što inicira pronalaženje alternativnih načina upravljanja. Dakle, pozorišna organizacija koja nema finansijsku podršku, nema prostor ili nema adekvatan prostor za uvežbavanje i izvođenje svojih predstava, nema fundus kostima i scenografije, nema produkcijsku i marketinšku infrastrukturu definitivno mora posedovati alternativni model vođstva koji se bitno razlikuje od vođstva institucionalnih pozorišta. U Srbiji trenutno stvara više desetina alternativnih pozorišnih organizacija što daje dovoljno prostora za analiziranje različitih pristupa i uspostavljanje uslova za razvoj optimalnog modela vođstva.

U XXI veku se, zbog povećane konkurencije i brojnih drugih promena, javila potreba za fleksibilnim organizacijama i novim načinima njihovog vođenja. Aktuelne teorije o vođstvu predlažu da se vođstvo današnjice sve više usmerava ka usavršavanju ličnih sposobnosti, naročito u pogledu izgradnje međuljudskih odnosa, dok se dosadašnji modeli vođstva, koji su zasnovani na moći, zanemaruju (Goleman, 2014). Aktere procesa vođstva treba posmatrati zajedno (Rost, 1991), jer vođe nisu, niti ih treba postavljati, iznad njihovih saradnika (Burns, 1978; Hollander, 1982), što implicira da vođstvo ne treba zasnivati na subordinaciji i onipotentnosti, i zato ga ne treba sagledavati kao linearan, doktrinisan, već kao dvosmeran proces uticaja. Istraživačko pitanje ovog rada fokus postavlja na odnose između saradnika, odnosno na postupak/postupke ostvarivanja uticaja koje tumačimo kao modele vođstva. Predmet istraživanja ovog rada jesu aktuelni modeli vođstva alternativnih organizacija u Srbiji (gde je teatar jedina ili jedna od delatnosti koju obavljaju).

## 1.2. Ciljevi rada

Cilj istraživanja je uspostavljanje novog teorijskog okvira i funkcionalnog modela primenljivog na vođstvo pozorišnih organizacija na alternativnoj sceni u Srbiji danas. Fokus istraživačkog rada je na samom procesu vođstva, modelu/modelima vođstva, odnosno načinima saradnje u organizaciji.

- *Eksplorativno-deskriptivni cilj* istraživanja je ustanoviti aktuelnu situaciju, sa akcentom na tipove, mogućnosti i probleme vođstva u alternativnim pozorišnim organizacijama, što se utvrđuje analizom i uključuje proveru izabranih teorija iz oblasti vođstva.
- *Naučni cilj* je predlog novog teorijskog okvira vođstva u kulturi, koji jasnije definiše model vođstva u alternativnim pozorišnim organizacijama danas u Srbiji.
- *Operativni cilj* je davanje mera i preporuka za efektivno vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija.

Pojedinačni ciljevi koji su obuhvaćeni istraživanjem:

- Predstaviti dimenzije predloženog optimalnog modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija u Srbiji.
- Ustanoviti ulogu i važnost harizme, prepoznatu i prihvaćenu od strane članova organizacije, u optimalnom modelu vođstva.
- Utvrditi aspekte i uticaj optimalnog modela vođstva na proces transformacije kod svih aktera u kolektivu.
- Utvrditi adekvatan model donošenja odluka u modelu vođstva za efektivno funkcionisanje organizacija.
- Sagledati funkciju i značaj emocionalne inteligencije za optimalni model vođstva.
- Istražiti odnos razvoja kolektivne kreativnosti i optimalnog modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija.
- Ispitati ulogu etičnosti u optimalnom modelu vođstva.

### 1.3. Pojmovno-hipotetički okvir

Po Northausu (Northouse, 2008) *vođstvo* je proces vršenja uticaja radi ispunjenja zajedničkog cilja neke organizacije. Iako Northaus ističe da pojedinac vrši uticaj na kolektiv, treba istaći da pojedinac i sam trpi uticaje ostalih članova, što ukazuje na dvosmernost procesa vođstva. Višedimenzionost definisanja procesa vođstva (Kouzes & Posner, 2001) objašnjavamo činjenicom da se proces dvosmernog vršenja uticaja odigrava u određenom kontekstu, i da na njega utiču kultura organizacije i osobenosti aktera. Zato je važno razumeti da vođstvo nije posao jedne osobe već vođstvo predstavlja interakciju niza pojedinaca sa različitim osobenostima i znanjima (Spillane, 2005) koji postižu zajednički cilj.

*Alternativna pozorišna organizacija* u današnje vreme u Srbiji je specifična organizaciona tvorevina, koju posmatramo kao fenomen samoorganizovanog kolektiva, odnosno kao neinstitucionalni teatar. Organizacije koje istražujemo pripadaju nezavisnoj kulturnoj sceni Srbije, ali ih ne treba grubo razdvajati od institucija, jer su umetnici iz alternativnih pozorišnih kolektiva često angažovani i u okviru institucija. Orijentisanost ovakvih organizacija nije okrenuta ka finansijskim ili komercijalnim rezultatima, već ka istraživačkom i eksperimentalnom radu. Iako smatramo da su ovakvi sastavi zapravo trupe, ansambli ili umetnički kolektivi, termin *organizacija* je funkcionalniji za proučavanje efektivnog modela vođstva.

Za projektovanje ovog višedimenzionog modela vođstva predloženog za alternativne pozorišne scene u Srbiji poslužio nam je koncept adaptivnog menadžmenta kvaliteta (Dragičević-Šešić & Dragojević, 2005) predloženog za ustanove kulture i udruženja građana u *turbulentnim okolnostima*, čiji su ciljevi pronalaženje odgovora za postojeće probleme i stvaranje uslova za efikasan razvoj organizacija (internog i eksternog organizacionog delovanja sa potencijalnim pretnjama iz okoline). Iako autori Dragičević-Šešić i Dragojević turbulentne okolnosti objašnjavaju kao period nastao usled ekonomskih promena ili kriza, političkih i ideološko-društvenih promena (koje utiču na promene vrednosnog sistema), te govore o državama koje su zahvaćene ratnim stanjem, visokim stepenom kriminala, korupcije ili ekonomskim raslojavanjem stanovništva, ova studija se oslanja na turbulentne prilike kao nestabilne okolnosti, one u kojima nedostaje sistemska kulturna politika za opstanak i razvoj alternativne pozorišne organizacije. To znači da alternativna pozorišna organizacija postaje primorana da širi svoj obim kulturnog i socijalnog delovanja, što izaziva modifikaciju

kulturnog menadžmenta, te je neophodno uključiti šira teorijska znanja o vođstvu i menadžmentu.

Proces promena u organizaciji možemo povezati sa *transformacionim* i *harizmatiskim modelima vođstva*. U teoriji o transformacionom vođstvu (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978; Kouzes & Posner, 2002) ukazuje se na sposobnost vođa da podstiču saradnike kako bi postigli dobre rezultate, i na taj način oni kontinuirano uče i usavršavaju se tokom rada, čime zapravo dolazi do transformacije (lične i transformacije cele organizacije). Sličnog koncepta je i teorija o harizmatiskom vođstvu (Conger & Kanungo, 1998; DuBrin, 1998; House, 1977; Robbins & Coulter, 2011; Yukl, 1999; Veber, 1976, 1998) u kojoj se ističe da vođe vlastitim ponašanjem predstavljaju uzor svojim saradnicima i da saradnici njihove stavove i vrednosti usvajaju i prihvataju. Osnova ovakvog odnosa bazirana je na postojanju zajedničke vrednosne orijentacije, odnosno na sličnosti verovanja vođe i ostalih članova kolektiva. Identifikacijom i idealizacijom saradnici postaju motivisani da dostižu ciljeve organizacije.

O značaju koncepta *emocionalne inteligencije* za proces vođstva poslužili smo se radovima Golemana (Goleman, 1986, 2014), koji emocionalnu inteligenciju u radnom okruženju objašnjava kao skup sposobnosti koje doprinose tačnijoj proceni i izražavanju svojih emocija, kao i proceni tuđih emocija i njihovoj upotrebi u motivaciji, planiranju i postizanju ciljeva tokom života. Zapravo, razvijena emocionalna inteligencija kod pojedinca omogućava mu bolju saradnju sa okolinom. Značaj emocionalne inteligencije u ovom istraživanju podjednako je važna za sve članove organizacije, zato što se proces vođstva odvija u određenoj kolektivnoj klimi organizacije u kojoj se interakcijski postupci pamte i tako postaju prakse međusobnog ophođenja.

Generisanje *kolektivne kreativnosti* u alternativnoj pozorišnoj organizaciji, oslanjajući se na različita istraživanja o kolektivnoj kreativnosti (Amabile, 1989; Mandić i Ristić, 2013; Ristić, 2010; Rowe, 2008; Puccio, Mance, & Murdock, 2011) posmatrali smo kao međusobne interakcije članova kolektiva u kojima se razmenjuju prethodno stečena znanja i generišu nove ideje u adekvatnoj kolektivnoj klimi ogranizacije. U tom kontekstu adekvatan model vođstva koji utiče na kreiranje pogodne kolektivne klime organizacije može pozitivno uticati na kolektivnu kreativnost alternativne pozorišne organizacije.

*Etičnost* definišemo kao skup etičkih pravila koji se tiču svih ljudi, odnosa i situacija, iziskujući poštovanje i čuvanje prava i slobode ljudi u međusobnom odnosu (Banks,1995). U skladu sa temom ovog istraživanja etičnost posmatramo kao uspostavljanje dobre prakse u interakcijskim odnosima u organizaciji. Polazeći od Stanislavskog, autor Damjanović (2014) izdvaja da funkcionalnost pozorišne organizacije zavisi, između ostalog, od psihofizičkog i estetskog jedinstva koji utiču na postojanost odgovarajućih moralnih odnosa. Iz tog razloga posmatramo odnos etičnosti i modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija, i pretpostavljamo da model utiče na formiranje optimalne kolektivne klime organizacije u kojoj bi postojali odgovarajući moralni odnosi.

Pored navedenog neophodno je da objasnimo još nekoliko pojmova koji će učestalo biti korišćeni u analizi i istraživanju, a koji čitaoce mogu da dovedu u zabludu. Nije retkost da je vođa alternativne pozorišne organizacije i reditelj, međutim, kako za nas nije od esencijalne važnosti njegova umetnička uloga već model vođstva, opredelili smo se da ne koristimo termin *reditelj* već isključivo *vođa*, obrazlažući takvu odluku jasnijom i preglednijom formom shodno predmetu i cilju ovog rada. Drugo, ovaj istraživački rad ispituje jednakost u odnosu vođa-vođeni, te nikako ne podržava bilo koju vrstu hijerarhijskog odnosa u smislu svemoćnosti i submisivnosti. Iz tog razloga ukazujemo da je terminološki prikladnije za članove kolektiva koristiti termin *saradnici*. Ovakva terminologija je određena aposteriorno tokom istraživanja.

Osnovne hipoteze istraživanja su:

1. Alternativne pozorišne organizacije zahtevaju usklađivanje modela vođstva sa određenim kontekstom u kojem nastaju, i koji omogućava uvođenje alternativnih modela organizovanja.
2. Alternativne pozorišne organizacije će dobro funkcionisati i razvijati se zahvaljujući specifičnom, njima svojstvenom modelu vođstva, koncipiranom na osnovu šest zasebnih dimenzija: harizme, transformacionog potencijala, participativnosti u donošenju odluka, emocionalne inteligencije, kolektivne kreativnosti i etičnosti.

3. Dimenzije su međusobno povezane i predstavljaju sintezu, ali mogu da budu različito stepenovane u zavisnosti od situacionih faktora, ličnosti vođe, saradnika i njihove kolektivne dinamike.
4. Odsutnost ili marginalizovanje pojedinih dimenzija u ovom modelu dovodi do disfunkcionalnosti organizacije.

Pomoćne hipoteze istraživanja su:

1. Harizma vođe postoji zahvaljujući percepciji saradnika, njenu postojanost pospešuje ista vrednosna orijentacija u kolektivu, što može pozitivno da utiče na proces identifikacije sa kolektivom.
2. Transformacioni potencijal članova kolektiva se zasniva na identifikaciji sa vođom i vizijom organizacije, razvija se u ambijentu podrške, razumevanja i solidarnosti koji utiče na prosperitet i opstanak alternativnih pozorišnih organizacija.
3. Model donošenja odluka u alternativnoj pozorišnoj organizaciji se zasniva na participativnosti i saradnji vođe i saradnika, kao i situacionim uslovima, i određuje organizacionu strukturu i funkcionalnost alternativnih pozorišnih organizacija.
4. Stepem emocionalne inteligencije članova kolektiva utiče na odnose u organizaciji i na kolektivnu klimu, a tim i na transformacioni potencijal i kolektivnu kreativnost.
5. Model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija utiče na razvijanje kreativnih potencijala kolektiva i na funkcionalnost ovih organizacija.
6. Etičnost vođe i saradnika utiče na etičke principe alternativne pozorišne organizacije, na formiranje korektnih odnosa u kolektivu, proces transformacije i podsticanje kolektivne kreativnosti.

#### **1.4. Metodologija istraživanja**

Tokom istraživačkog procesa i izrade ovog rada korišćene su različite tehnike i metode istraživanja, koje su omogućile zaključivanje i proveru hipoteza. Tema samog rada

iziskivala je interdisciplinarni metodološki pristup, koji povezuje naučne teorije iz različitih oblasti. Najpre su pojmovno određene i prezentovane teorijske osnove primenom teorijsko-interpretativne i deskriptivno-istoriografske metode, a potom se pristupilo konsekventnom prikupljanju relevantnih podataka. Prikupljanje se vršilo kroz analizu i izučavanje najznačajnije literature, stručnih časopisa, zbornika radova, internet stranica, video radova, magistarskih i doktorskih radova. Istoriografskom metodom ispitana je hronologija razvoja alternativnih pozorišnih organizacija, kao i povezanost modela vođstva i razvoja ovakvih organizacija. U teorijskom delu ovog istraživanja najpre su komparativnom analizom izdvojene teorije transformacionog i harizmatškog vođstva iz postojeće relevantne literature. Korišćene su i teorije iz multilateralne oblasti: vođstva, menadžmenta u kulturi, modela upravljanja, različite sociološke, filozofske i psihološke teorije, teorije koje se bave pitanjima i odnosima u kolektivu, njenom dinamikom i psihopatologijom, a primenjivane su i studije alternativne umetnosti. Pored navedenih, takođe su korišćene i teorije koje govore o kreativnosti, emocionalnoj i socijalnoj inteligenciji, etici, teorije moći, komunikaciji i druge. U empirijskoj analizi je primenjena metodologija kvalitativnog istraživanja zasnovana na tehnici polustrukturisanih intervjua. S tim u vezi, intervjuisane su vođe, aktivni i bivši saradnici 25 alternativnih organizacija sa područja Srbije. Istraživački period trajao je godinu dana, počevši od februara 2018. godine, a svi intervjui sprovedeni su u Beogradu.

#### **1.4.1. Uzorak**

U istraživanju su učestvovali vođe i saradnici dvadeset pet alternativnih pozorišnih organizacija iz Srbije, uzrasta od 23 do 67 godina. Izabrano je 68 ispitanika iz 25 alternativnih organizacija sa područja Srbije, od toga je ispitano 27 vođa i 41 saradnik. Uzorak u istraživanju je formiran po principu namernog uzorka koji uključuje 25 organizacija. Organizacije koje su uključene u uzorak izabrane su tako da svaka organizacija ima minimum pet godina iskustva u profesionalnoj umetničkoj produkciji sa rezultatima validiranim relevantnim kritikama u javnoj sferi.

Procentualno, ispitanika ženskog pola je bilo 45%, a muškog pola 55%. Takođe, od ukupnog uzorka ispitanih, u ulozi vođa bilo je 55% žena i 45% muškaraca, dok je među ispitanim saradnicima bilo 45% osoba ženskog pola, a 55% muškog. Pored toga, 95% ispitanika ima visoko obrazovanje, stečeno u Srbiji iz različitih oblasti (od humanističkih i



društvenih do tehničkih nauka). Od ukupnog broja ispitanih vođa, 95% njih ima dodatni posao pored aktivnosti u alternativnoj organizaciji, dok je 90% ispitanih saradnika radilo dodatni posao.

Istraživane organizacije bave se izvođačkim umetnostima, dramskim 80% i muzičko-scenskim 20%, ali i edukativnim programima. Nisu sve organizacije za primarnu delatnost imale teatar (10% organizacija se nije bavilo pozorištem kao primarnom delatnošću, već kao edukativnim, produkcijskim i izdavačkim delatnostima). Istraživane organizacije oformljene su ili od strane pojedinca čija je funkcija vođe zadržana, ili od strane grupe umetnika koji su se okupili oko iste ideje pozicionirajući jednu osobu kao vođu. Uzorak obuhvata i organizacije koje na mestu vođe imaju dvoje ljudi (8% celokupnog uzorka). Takođe postoje i organizacije koje imaju formalno izabranog vođu ali su odgovornosti jednako raspoređene na sve članove, te se vođstvo u tom smislu drugačije sagledava. Istraživani kolektivi funkcionišu različiti broj godina, postoje kolektivi koje su veoma mladi, do onih koje rade više od dvadeset godina.



Grafikon 1. Period funkcionisanja istraživanih alternativnih pozorišnih organizacija

Organizacije su imale različiti broj članova, u opsegu od 5 do 20 članova. Najveći broj organizacija brojao je do 10 članova. Organizaciona struktura istraživanih kolektiva je različita – kod nekih su se poslovi raspoređivali u odnosu na aktuelni projekat, što bi se sa svakim novim projektom menjalo (70% organizacija), dok se kod drugih unapred znalo ko od učesnika ima koja zaduženja (30% organizacija). U manjem broju slučajeva odnosi su bili

uređivani ugovorima, određenim statutom organizacije i zakonskim odrednicama (8% organizacija je koristilo ugovore).

U okviru svake organizacije odabran je jedan ili nekoliko saradnika koji su bili uključivani u proces istraživanja. Broj ispitivanih saradnika neposredno je zavisio od aktivnosti organizacije i brojnosti članova u periodu istraživanja. U svakoj organizaciji ispitan je i jedan bivši član. Veliki broj ispitanih saradnika, u periodu istraživanja, imao je radnog iskustva sa nekoliko istraživanih trupa.

Alternativne pozorišne organizacije čiji su članovi učestvovali u istraživanju su:

1. Artisti
2. Bazaart
3. Cirkusfera
4. Čiča Mičino pozorište
5. Dah teatar
6. Dorćolsko narodno pozorište
7. ERGstatus
8. E8 – Reflektor teatar
9. Filip Grinvald
10. Heartefact
11. Hleb teatar
12. Jelena Pužić
13. Kosztolányi Dezső
14. KPGT
15. Kulturni element
16. Le studio
17. Mimart
18. Pod teatar
19. Porodica bistrjih potoka
20. Pozorišna trupa U.R.A.
21. Stanica – Centar za savremeni ples
22. Suzana Radović – Dramski studio KC „Čukarica“
23. Teatar Vihor
24. Tri groša

## 25. Trupa ludum ludum

### 1.4.2. Prikupljanje podataka

Sprovedeno je kvalitativno istraživanje zasnovano na tehnici intervjua. Intervjui su bili polustrukturisani. U manjoj meri su se razlikovala pitanja postavljena vođama od onih upućenim saradnicima. Pitanja su bila koncipirana tako da su se odnosila na teorijsku konstrukciju modela vođenja, odnosno na dimenzije predloženog modela.

Primeri pitanja postavljenih vođama: *Kako biste opisali Vaš model vođenja? U kojim situacijama ste u svom radu probali druge modele? Kako funkcioniše donošenje odluka u Vašoj organizaciji? Koliko odgovornosti ne sebe preuzimate? Ko i kako osmišljava viziju? Koliku promenu (napredak) primećujete kod svojih saradnika? U kojoj meri napredak saradnika ima veze sa modelom Vašeg vođenja? Kako se odnosite prema saradnicima tokom zajedničkog rada? Kakvi su međuljudski odnosi u okvirima organizacije? Zašto su bliski odnosi po Vama bolji za funkcionalnost kolektiva, ili zašto su lošiji? Kakve su Vaše tehnike kojima razrešavate konflikte? Kako motivišete svoje saradnike? Opišite kolektivnu klimu. Koliko su Vaša ideološka uverenja slična uverenjima Vaših saradnika? Koliko su Vaši saradnici slični Vama? Koliko mislite da utiču na Vas? Koliko je etičnost uključena u model vođenja? Kakav je uticaj modela vođenja na kolektivnu kreativnost? Kada ste se susreli sa nekim značajnijim problemima koji bi potencijalno mogli ugroziti opstanak organizacije? Imate li predloge i preporuke za bolju funkcionalnost Vaše organizacije?*

Primeri pitanja koja su postavljena saradnicima: *Opišite model vođenja u organizaciji? Kako su raspoređene odgovornosti? Koliko se potencira jednakost svih članova? Kakva je atmosfera u kolektivu? Kakvi su odnosi u kolektivu? Kakva je komunikacija u kolektivu? U kojim situacijama bliski odnosi pospešuju ili otežavaju rad kolektiva? Zašto ste motivisani da budete član kolektiva? Osećate li da pripadate kolektivu? Kako opisujete svog vođu? Primećujete li kod njega prednosti i mane? Kako se osećate u radu sa njim? Kako se vođa ophodi prema Vama i kolegama? Koliko je on iskren prema Vama? Koliko je vođa empatičan? U kojim situacijama vođa poštuje Vaše želje i potrebe? U kojim situacijama Vam vođa pomaže, a u kojima ne? Kako se razrešavaju konflikti? U kojim situacijama ste se osetili neprijatno, ili ste čuli da je nekome bilo neprijatno, u radu sa*

*vođom? Koliko se poštuju etička načela? Koliko je vođa etičan? Kada Vas vođa ohrabruje i inspiriše? Imate li slična/ista uverenja i vrednosti kao vođa i kao ostali članovi kolektiva? Ko osmišljava viziju? Kako se generiše kreativnost u kolektivu? Kako i koliko u radu sa vođom mislite da napredujete i učite? Na koji način Vi utičete na vođu ili vođstvo u organizaciji? Imate li iskustva u radu sa drugim vođama alternativnog pozorišta?*

Sa svakim sagovornikom sproveden je polustruktuisan intervju u trajanju od jednog sata. Intervjui su sprovedeni tokom dana u mirnom i tihom ambijentu. Izuzev slučaja u kojem organizaciju vode dvoje ljudi, uvek je pored ispitivača bio prisutan jedan sagovornik. Svi intervjui sprovedeni su u Beogradu. Pojedini razgovori su snimljeni uz dodatno vođenje beležaka tokom razgovora. Međutim, tokom istraživanja pojavile su se teškoće sa nepoverljivošću ispitanika/učesnika, od kojih pojedini nisu dopustili da budu snimljeni, što je otežalo dokumentovanje rezultata i obradu. Do ovog problema došlo je zbog delikatnosti pitanja koja se odnose na opis odnosa unutar kolektiva, na potencijalne konfliktne situacije kao i na opis vođe. O pomenutim teškoćama vođeno je računa prilikom diskusije rezultata.

### **1.4.3. Obrada podataka**

Svi snimljeni razgovori su najpre transkribovani<sup>1</sup>. Potom su dobijeni podaci grupisani po određenim oblastima, tako da budu adekvatno usklađeni sa konceptom rada. Takva klasifikacija je, u diskusiji, omogućila proveru predloženih dimenzija preporučenog modela. Potom je urađena analiza svih prikupljenih podataka. Podaci su međusobno upoređivani i uspostavljene su paralele sa teorijskom postavkom rada što je omogućilo donošenje zaključaka.

## **1.5. Teorijski okvir rada i naučni doprinos istraživanja**

U današnje vreme delovanje alternativnih pozorišnih organizacija nije podržano kulturnom politikom zemlje, već su za rad i opstanak ovih organizacija zaslužni rad i

---

<sup>1</sup> Transkripti svih intervjuja dostupni su na linku:  
<https://www.dropbox.com/s/be78hvydy1919vb/Nada%20Jefteni%C4%87%20-%20transkripti.pdf?dl=0>

inicijativa članova, čiji je osnov u interakcijskim odnosima. Ovo istraživanje treba da omogući dublje razumevanje funkcionalnih odnosa između vođe i saradnika u alternativnoj pozorišnoj organizaciji i da ukaže na značaj tog odnosa za optimalnu funkcionalnost ovakvih organizacija, te u fokus postavlja optimalni model vođstva. Stoga ovo istraživanje nastoji da dokaže važnost i značaj adekvatnog modela vođstva.

Osnovna namera ovako definisanog istraživačkog polja jeste da se pomoću teorija vođstva, psiholoških i socioloških teorija koje se bave odnosom vođe i saradnika u kolektivu, teorijama menadžmenta u kulturi, modela upravljanja i donošenja odluka uz analizu aktuelne situacije, ponudi autentični teorijski okvir sa praktičnim preporukama za implementaciju novog modela vođstva u prakse alternativnih pozorišnih organizacija. Utvrđivanje optimalnog modela vođstva ima za cilj da podstakne opstanak i progresiju ovakvih organizacija, koje smatramo važnim na našoj kulturnoj sceni. Naučni doprinos ove disertacije je konstrukcija teorijskog modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija sa predlozima za njegovu praktičnu primenu na sve tipove alternativnih pozorišnih organizacija bez obzira na radni vek organizacije i mogućnost remodelovanja vođstva uz visok stepen fleksibilnosti koji se postiže ponuđenim i predviđenim kompenzatornim mehanizmom.

### **1.5.1. Pregled teorijskih izvora**

U teorijskom delu rada su najpre izložene teorije o vođstvu Northausa (Northouse, 2008), Kuzea i Posnera (Kouzes & Posner, 2001), Jukla (Yukl, 1999), Spilejna (Spillane, 2005) i drugih. Nakon definisanja i pojašnjenja osnovnih pojmova, predstavljen je hipotetički teorijski konstrukt kroz šest dimenzija. Najpre je teorija harizmatškog vođstva prikazana u radovima Šamira, Hausa i Artura (Shamir, House, & Arthur, 1993), Vebera (Veber, 1998), Robinsa i Koltera (Robbins & Coulter, 2011), Dubrina (DuBrin, 1998), Kongera i Kanunga (Conger & Kanungo, 1998), Jukla (Yukl, 1999) i drugih. Razmatranja stavova različitih autora, koji govore o teoriji o harizmatškom vođstvu, pomogla su u definisanju harizme i razumevanju njenog udela u procesu vođstva, što je potom teorijski primenjeno na slučaj alternativnih pozorišnih organizacija.

Na temeljima teorije o transformacionom potencijalu izvedena je teorijska podloga za istoimenu dimenziju predloženog modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija.

Razmatranja naučnika, o teoriji i transformacionom vođstvu, kao što su Bas (Bass, 1985), Berns (Burns, 1978), Robins i Kotler (Robbins & Kotler, 2011), Benis i Nanus (Bennis & Nanus, 1985), Kuze i Posner (Kouzes & Posner, 2001) i Northaus (Northouse, 2008) omogućila su jasno razumevanje transformacionog potencijala. Poznavanje uslova u kojima se transformacioni potencijal može razvijati dovelo nas je do zaključka da je transformacioni potencijal moguć samo uz adekvatan model vođstva. Jasna teorijska postavka poslužila je za uključivanje dimenzije transformacionog potencijala u celokupni model preporučen za vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija.

O potencijalnim problemima centralizovanog vođstva razmatrano je kroz teorije koje proučavaju vođe sa narcističkim sklonostima, neke od njih su teorije Makobija (Maccoby, 2003), Vebera (Veber, 1998), Froma (Fromm, 1978) i autora Divac-Jovanović i Švrakić (2016). Za diskurs o (ne)produktivnosti vođa sa narcističkim sklonostima poslužila je teorija Ejmi Brunel (Brunell, 2008) ali i druge.

Modeli donošenja odluka, koje postavljamo kao ključne u modelovanju organizacione strukture alternativnih pozorišnih organizacija, razmatrani su prema klasičnoj teorijskoj podeli (Lewin, Lippitt, & White, 1958) modela donošenja odluka - autokratskog, participativnog i *laissez-faire* modela. Primenom ove teorije na alternativne pozorišne organizacije ustanovljena je potreba da se uvrsti model donošenja odluka u kojem članovi imaju veću uključenost i veću odgovornost. O količini odgovornosti koje dobijaju saradnici govori teorija Tanenbauma i Šmita (Tannenbaum & Schmidt, 1958), a o osamostaljivanju saradnika teorije Forda i Futlera (Ford & Fottler, 1995), kao i Kera i Džermija (Kerr & Jermier, 1978).

Decentralizacija odgovornosti ukazala je na važnost razumevanja inerpersonalnih odnosa u kolektivu, o čemu je govorio Dejvis (Davis, 1983) u svojoj teoriji o dimenzijama interpersonalne reaktivnosti. Za funkcionalne međuljudske odnose u radnom okruženju ključna je emocionalna inteligencija, o kojoj pronalazimo u teoriji o emocionalnoj inteligenciji Golemana (Goleman, 2014) i Majera, Karuza i Saloveja (Mayer, Caruso, & Salovey, 2000). O važnosti razvijene emocionalne inteligencije kod vođe govore teorije Gardnera i Heča (Gardner & Hatch, 1989) i Kolrizera, Golsvordia i Komba (Kohlrieser, Goldsworthy, & Coombe, 2012). Golemanov koncept emocionalne inteligencije sadrži i analizu motivacije koja je pojašnjena Maslovljevom (Maslow, 1943) teorijom motivacije, dok je motivacija kod zaposlenih pojašnjena teorijom Dagleasa Makgregora (McGregor, 1960).

Za razumevanje odnosa kolektivne kreativnosti i modela vođstva, odnosno značaja optimalnog modela vođstva na formiranje adekvatnih uslova koji pospešuju kreativnost kolektiva, poslužile su teorije autorki Mandić i Ristić (2013) i Ristić (2010), kao i teorije Pućia, Mansea i Murdoka (Puccio, Mance, & Murdock, 2011), Amabile (Amabile, 1989), kao i teorije Roua (Rowe, 2008) i Basa i Avolia (Bass & Avolio, 1993).

Poslednja, šesta dimenzija, preporučenog modela vođstva bavi se pitanjem etičnosti i vođstva, a teorijsku podlogu čine teorije o etičnosti u vođstvu Northausa (Northouse, 2008), Vebera (Veber, 1998) i Bernsa (Burns, 1978). Odnos dimenzija transformacionog potencijala i etičnosti posmatran je kroz teoriju Basa i Stejdmajera (Bass & Steidlmeier, 1999), a odnos dimenzija harizmatškog vođstva i etičnosti bazira se na teoriji De Pria (De Pree, 1989). Koncept dimenzija harizmatškog i transformacionog vođstva posmatran je kroz teoriju o supervizijskom odnosu autorke Cicak (2008) i kroz teoriju o vođstvu u službi drugih Grinlif (Greenleaf, 1970).

## **2. Ka novom modelu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija: Teorijski temelji i istraživanja**

### **2.1 Pojmovna distinkcija**

#### **2.1.1. Koncept vođstva**

Postoji pregršt različitih definicija vođstva. Stogdil (Stogdill, 1974) ističe da definicija vođstva ima u onom broju koliko ima i ljudi koji su pokušali taj pojam da definišu. Kako bi se definisale različite dimenzije vođstva poslednjih 70 godina razvijeno je čak 65 različitih sistema klasifikacije (Northouse, 2008). Do ove pojave dolazi upravo jer je za proces vođstva ključan složen odnos između vođe, saradnika i konteksta (Kreitner, Kinicki, & Buelens, 1999).

Za razumevanje pojma *vođstvo* najpre će nam poslužiti Northausova (Northouse, 2008) tvrdnja u kojoj izdvaja fundamentalne komponente definisanja ovog pojma: (a) vođstvo je proces, (b) u kojem se ostvaruje uticaj, (c) javlja se u kontekstu grupe, i (d) pretpostavlja se ostvarivanje cilja. Na osnovu ovako izdvojenih segmenata, Northaus formira sledeću definiciju: „Vođstvo je proces u kojem pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ispunjenja zajedničkog cilja“ (Northouse, 2008:2). Ako ovu definiciju adaptiramo u odnosu na predmet istraživanja, odnosno alternativne pozorišne organizacije, onda možemo da kažemo sledeće: vođstvo u alternativnoj pozorišnoj organizaciji je definisano kao proces vršenja uticaja pojedinca na grupu radi ostvarivanja cilja organizacije. Međutim, taj proces ne oblikuju samo osobina/e ili karakteristika/e vođe, već su ključni odnosi razmene koji se uspostavljaju između vođe i njegovih saradnika. Dakle, proces podrazumeva da vođa utiče na svoje saradnike, ali i saradnici utiču na vođu, što ukazuje na odsustvo linearnosti. Northaus upravo govori da vođstvo nije ograničeno samo na formalno izabranog vođu u kolektivu, a višedimenzionost ove definicije ukazuje na kompleksnost pojma *vođstvo*. I Kuze i Posner (Kouzes & Posner, 2001) govore o višedimenzionosti vođstva i tumače ga kao proces i zajednički posao svih aktera, a ne kao mesto ili poziciju. Oni spominju, čak i naglašavaju važnost negiranja mitskog povezivanja vođstva sa privilegovanim pozicijama, jer, po njima, mit podrazumeva da je onaj koji je na vrhu automatski i vođa. Maksvel (Maxwell, 2005,



2007) i Jukl (Yukl, 1994) takođe smatraju da je ovaj mit izuzetno štetan, jer vođstvo uključuje veštine i mogućnosti koje su korisne bez obzira na kojoj se poziciji neko nalazi i zapravo predstavlja odnos između onih koji žele da vode i onih koji su odabrali da budu vođeni. Pored toga što je vođstvo očigledno proces u kojem učestvuju i vođa i saradnici i u kojem se vrši uticaj zarad ostvarivanja nekog cilja (Northouse, 2008), treba dodati i Kuze i Posnerovu (Kouzes & Posner, 2001) tvrdnju da vođstvo počinje akcijom sprovedenom na pravi način i u pravo vreme, dodajući da je vođstvo usko povezano sa ličnim razvojem, što nam ukazuje da se vlastiti model vođstva može unaprediti ličnom progresijom.

Draker (Drucker, 1973, 1995, 2005) ne isključuje mogućnost da postoje „rođene vođe“, ali smatra da vođstvo može da se nauči. On tvrdi da „ličnost vođe“, „stil vođe“ i „osobine vođe“ ne postoje, već da je jedino važno da vođa ima ljude koji ga slede. Prema Drakeru, efektivan vođa nije onaj koji se voli ili uvažava, već onaj čiji saradnici rade prave stvari, jer uspešnost vođe potvrđuju rezultati. Po njemu, vođe su veoma prepoznatljive i daju primer svojim saradnicima, a vođstvo nije privilegija, titula ili novac, već odgovornost. Rezimiranjem ove Drakerove tvrdnje, vođu vidimo kao potencijalni uzor koji može uticati na ispravnost postupaka saradnika, što i jeste jedna od pretpostavki transformacionog i harizmatkog modela vođstva koje smo prepoznali u vođstvu alternativnih pozorišnih organizacija. Takođe, iskaz o napredovanju i razvijanju (Kouzes & Posner, 2002) kako pojedinaca, tako i cele društvene zajednice (Dragičević-Šešić, 2013) ide u prilog primeni ova dva modela vođstva koji će u daljem tekstu biti detaljno prikazani. Sa vođstvom je povezan i koncept moći, jer uloga vođe jeste uticanje na druge (Schermerhorn, 1986) i treba je razlikovati od prinude. Prinuda je u suprotnosti sa modelima vođstva koje mi istražujemo, jer ne naglašava saradnju tokom ostvarivanja zajedničkih ciljeva. U kontekstu našeg istraživanja više ćemo se fokusirati na odnos moći i etičnosti, koja je važan segment vođstva, jer kao što Dragičević-Šešić navodi, vlastita etičnost je neizostavna u borbi za etičke norme. Dakle, ljudi se razlikuju po svojoj sposobnosti da vode kolektiv, a različite vođe koriste različite metode da ostvare iste efekte. S tim u vezi, vođa u kulturnim delatnostima treba da ima znanje, energiju, motivaciju i izraženo osećanje odgovornosti za umetničku, ali i širu društvenu zajednicu, za etičke i estetske vrednosti, koje omogućavaju slobodno izražavanje umetničke kreativnosti (Dragičević-Šešić, 2013).

Dakle, s jedne strane postoje teorije koje proces vođstva tumače kroz relaciju vođa-saradnik, u kojoj je veća odgovornost pripala vođi, dok s druge strane postoje teorije koje

koncept vođstva sagledavaju kao dvosmeran proces vršenja uticaja, te su odgovornosti raspodeljene na sve članove kolektiva. U ovu drugu grupu teorija spada i teorija o distribuiranom vođstvu (Bolden, 2008; Harris, 2007; Spillane, 2005) koja ne posmatra vođstvo kao proizvod znanja i veština vođe, već ga definiše kao interakciju članova organizacije i situacije u kojoj se oni nalaze, što znači da je vođstvo interakcija, a ne akcija ili formalna/neformalna pozicija (Harris, 2007, prema Harris & Spillane, 2008). Sličan, ali ne i isti, koncept vođstva se može pronaći i u teoriji o kolaborativnom vođstvu Isaka Adizeša (Adizes, 2013) gde je opisana potreba za saradnjom, teoriji o rotirajućem vođstvu Pirsaa i Simsa (Pearce & Sims, 2002) ili o deljenom vođstvu Krosbija i Brajsona (Crosby & Bryson, 2005).

### **2.1.2. Vođstvo i menadžment**

U literaturi pronalazimo oprečna mišljenja o razdvajanju odnosno ekvivalentnosti pojmova menadžment i vođstvo. U najranijim studijama, menadžeri i vođe su izjednačavani, dok se danas između njih postavljaju značajne razlike. U kontekstu našeg istraživanja, opredelili smo se za razdvajanje ovih pojmova. Boteri i Kosta (Botteri & Costa, 2004, prema Milisavljević, 1999) naglašavaju razliku između menadžmenta i vođstva i ističu da je adekvatan glagol koji opisuje menadžment „raditi“, dok je glagol koji definiše vođstvo zapravo „biti“. Oni dodaju da je uloga menadžera organizacija, administriranje, taktika i sprovođenje svakodnevnih aktivnosti, sa vremenskom odrednicom danas i sada. Po njima vođa motiviše i usmerava saradnike, određuje strategiju, razvoj i cilj, a vremenska odrednica je budućnost. Slično kao Boteri i Kosta, i Rost (Rost, 1991) zastupa stanovište da se vođstvo i menadžment razlikuju, jer po njemu vođstvo podrazumeva međusobni uticaj i usmeren je ka procesu ostvarivanja zajedničkih ciljeva, dok je menadžment jednosmeran odnos autoriteta usmeren na usklađivanje aktivnosti radi obavljanja poslova. Rost još dodaje da menadžment podrazumeva upravljanje materijalnim resursima, dok se vođstvo odnosi na aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.

Koter (Kotter, 1990) takođe objašnjava da su funkcije menadžmenta i vođstva prilično različite. Osnovna funkcija menadžmenta je da obezbedi red i konzistentnost u organizaciji (planiranjem, budžetiranjem, organizovanjem, zapošljavanjem, kontrolom i rešavanjem problema), dok je primarna funkcija vođstva da izazove promene i pomeranja (kreiranjem vizije, utvrđivanjem strategije, razjašnjavanjem šire slike stvarnosti, raspoređivanjem ljudi, motivisanjem i inspiracijom). Po njemu menadžeri i vođe pripadaju

različitim tipovima ljudi, s tim što su menadžeri reaktivniji i manje emocionalno uključeni, dok su vođe proaktivniji i u većoj meri se uključuju emocionalno. Slično tome izlaže Zaleznik (1977) i dodaje da menadžeri rade na smanjivanju broja mogućih alternativa, dok vođe povećavaju broj mogućih rešenja problema na duži rok, menjajući način na koji ljudi razmišljaju. „Menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a vođe su ljudi koji rade pravu stvar“ (Bennis & Nanus, 1985: 221). Konstrukcija ovog istraživanja ukazuje da efektivno vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija definiše vođu u kulturi kao onog koji usmerava aktivnosti saradnika ka razvoju i motiviše ih da se menjaju, da postižu više od svog maksimuma, dok menadžer u kulturi je onaj koji organizuje i kontroliše svakodnevne aktivnosti organizacije ili njenog dela, postavljajući u prvi plan rezultate poslovanja.

Benis i Nanus (Bennis & Nanus, 1985) navode da je ključni element razlikovanja menadžera i vođe zapravo u kreiranju vizije. Menadžer planira i sprovodi viziju u organizaciji, a vođa kreira viziju koju saradnici prepoznaju, prihvataju i slede; dakle razlika je u specifičnostima upravljanja. Menadžer upravlja fizičkim sredstvima organizacije i ima formalni autoritet, dok vođa svoj autoritet stiče veštinom i stilom vođenja koji mu omogućava da utiče na ponašanje ljudi. Benisova i Nanusova tvrdnja implementirana na polje kulture, govorila bi u prilog tome da menadžer u kulturi realizuje aktivnosti i ovladava rutinom, dok vođa u kulturnim delatnostima ostvaruje uticaj na druge i kreira viziju koja pretpostavlja promene. Nema svaki menadžer kvalitete vođe i obrnuto. Vizija može biti jedna od primarnih i izuzetno važnih komponenata modela vođstva alternativnih organizacija koje istražujemo, upravo zato što je vrednosna orijentacija osnov povezanosti. Mogućnost kreiranja vizije i istrajnost u njenom ostvarivanju je bitna stavka za razdvajanje pojmova *menadžer* i *vođa*.

Iznesene tvrdnje izvedene su iz teorija koje se bave funkcionisanjem u sektoru ekonomije i biznisa, a njihova primena u našem slučaju ukazuje na to da menadžer u kulturi poseduje dve grupe veština: tehničke i organizacione, dok je kod vođa u kulturnim delatnostima u fokusu odnos sa saradnicima, njihov razvoj i kreiranje vizije. Vođstvo u kulturi, kao proces uticaja na druge radi ostvarivanja zajedničkog cilja, zasniva se na tehnikama vršenja uticaja, bez primene prinude. Razlike vođstva i menadžmenta su raščlanjene u Tabeli 1.

VOĐSTVO	MENADŽMENT
– glagol „biti“ – rad sa ljudima u smislu motivacije da postignu više od onoga što misle da mogu, vršenje uticaja na saradnike i njihovo usmeravanje, strategija, razvoj i cilj, promene	– glagol „raditi“ – organizacija, administriranje, taktika, svakodnevne aktivnosti i rezultati
– vremenska odrednica je budućnost	– vremenska odrednica je sadašnjost
– borba sa promenama	– iznalaženje ravnoteže u kompleksnosti
– kreiranje vizije	– planiranje, sprovođenje i realizacija planova u organizaciji
– zasniva se na međusobnom uticaju i usmeren je na proces ostvarivanja zajedničkih ciljeva	– jednosmeran odnos autoriteta, usmeren na usklađivanje aktivnosti radi obavljanja poslova
– fokus na razvoju ljudskih resursa	– fokus na upravljanju materijalnim resursima

*Tabela br. 1. Razlike pojmova vođstvo i menadžment*

O razlici između menadžera i vođe možemo videti i kod Drakera (Drucker, 2006a) koji iz pozicije menadžera objašnjava zadatke vođe. On najpre objašnjava da su i menadžment i vođstvo sredstva za postizanje cilja u organizaciji, ali ističe da su vođe „pripadnici vodeće grupe“ (Dracker, 2006a:53) što po njemu znači da imaju visoku poziciju, istaknuti položaj, velika ovlašćenja i dužnosti, čime objašnjava svoju tvrdnju da menadžera ima više nego vođa. Za ovo istraživanje interesantna je Drakerova tvrdnja u kojoj ističe da harizma nije osnova efikasnog vođstva, jer harizma „uništava vođe“ (Dracker, 2006a:294), tako što čini da vođe imaju visoko mišljenje o sebi, o svojoj nepogrešivosti, a takav stav sprečava moguću promenu kod vođa. Draker smatra da vođu karakteriše njegov predani rad, posvećenost i upornost, kao i da je za efikasno vođstvo ključno da vođa dobro osmisli, definiše i utvrdi cilj, odnosno zadatak koji treba izvršiti, a uloga vođe u procesu izvršenja zadatka jeste određivanje prioriteta, utvrđivanje i održavanje standarda, pravljenje kompromisa, kontinuirano propitivanje o ispravnim i poželjnim odlukama i postupcima, kao i mogućnost uključivanja ostalih članova, jer kako Draker kaže efektivne vođe su svesne činjenice „da univerzum nije pod njihovom kontrolom“ (Dracker, 2006a:294). Vođe, takođe, svoje vođstvo moraju shvatiti kao odgovornost, a ne kao privilegiju. Efikasni vođa je po Drakeru onaj koji je u stanju da ohrabruje svoje saradnike, da im pomaže da napreduju i razvijaju se, da im omogući da budu samostalni i nezavisni, i da ih ne smatra svojom

konkurencijom ili suparnicima. Iz toga sledi da je vođin zadatak upravo da kreira i razvija ljudski potencijal. Na poslednjem mestu Drakerovih zahteva koje postavlja efikasnom vođi stoji poverenje koje vođa treba da stekne kod svojih saradnika, a za koje nije neophodno da se on njima dopadne, niti da ih povezuje ista vrednosna orijentacija, već se poverenje, po Drakeru, stvara ličnim primerom i doslednošću.

O razlikama i sličnostima vođstva i menadžmenta, iz pozicije menadžmenta, možemo da pročitamo u radovima Isaka Adižesa (Adizes, 2009, 2013). Najpre, on postavlja čuveni PAEI koncept u svojoj funkcionalnoj teoriji menadžmenta, u kojem objašnjava da efikasni menadžer ima ulogu da pospeši proizvodnju željenih rezultata (P), ulogu u administraciji (A), ulogu kao preduzetnik (E), što znači da je menadžer inicijator kreativnosti i da je spreman na rizik, ali treba da ima i ulogu u integraciji (I) pod kojom Adižes podrazumeva stvaranje kolektivne klime u organizaciji, nastale zahvaljujući sistemu vrednosti koje menadžer promovise, a koji motiviše članove na zajednički rad i napredovanje. Koncept funkcionalne teorije menadžmenta ukazuje da je idealni menadžer onaj koji ima izražene ove četiri uloge, međutim Adižes jasno ističe da takav idealni rukovodilac ne postoji, već da u odnosu na razvijenost određenih uloga kod menadžera postoje različite kombinacije PAEI koncepta (Paei, pAEi...), suština efikasnosti leži u zaokruženosti ovih elemenata bez potrebe da svi budu podjednako izraženi. U ranijim radovima Adižes precizno navodi karakteristike koje „lider treba da potraži u sebi“ (Adizes, 2013:28) kako bi bio efikasan vođa, što ukazuje da Adižes jasno razdvaja menadžere od vođa. Najpre Adižes izdvaja samospoznaju (svest o sopstvenoj jedinstvenosti) koja utiče na stvaranje funkcionalnog tima, samoprihvatanje, samokontrolu - koja podrazumeva svesnost svojih akcija i posledica koje one donose. Efikasni vođa po Adižesu prihvata i poštuje različitosti kod svojih saradnika, njihove izvrsnosti i ostavlja im prostor da se razvijaju. Vođa zapravo kreira prostor u kojem može da se uči i u kojem vlada međusobno poverenje i poštovanje. U kasnijim radovima koje bazira na svom višegodišnjem iskustvu Adižes ističe da su termini menadžment i vođstvo (uz administraciju i optimalno rukovođenje) zapravo sinonimi koji prate pogrešnu paradigmu, koja predstavlja pogrešan način razmišljanja i očekivanje da jedna osoba može da dovede do efikasnog i efektivnog funkcionisanja organizacije. Dakle, Adižesov stav o menadžmentu i vođstvu treba tumačiti na sledeći način: jasno isticanje zadataka uspešnog menadžera i vođe u prvi mah može da ukaže na različitost pojmova, međutim menadžer i vođa imaju i zajedničku ulogu, onu koja se po Adižesu odnosi na stvaranje kolektivne klime u organizaciji. Međutim, vođa organizacije mora da se

bavi administracijom, proizvodnjom, preduzetničkim akcijama i ima ulogu u integraciji kako bi njegova organizacija bila uspešna, što znači da on obavlja poslove menadžera, a sa druge strane menadžer treba da radi na sebi i da ovlada veštinama samokontrole, što bi značilo da i on obavlja delatnosti vođe. Činjenica da je za predvođenje potreban čitav splet različitih veština koje se moraju konstantno unapređivati uz kontinuiran rad na sebi, naveo je Adžesa da u svojim poslednjim istraživanjima zaključi da nije važan termin kojim se neka uloga imenuje, već da su spomenute veštine neophodne kolektivu kako bi bio funkcionalan, ali i da se te veštine ne moraju nužno vezati samo za jednu osobu. O ovom fenomenu biće više reči u daljem tekstu.

Očigledno je da su pojmovi *menadžment* i *vođstvo* različiti, međutim neosporno je reći da se u nekim segmentima preklapaju: u oba slučaja ostvaruje se uticaj na grupu pojedinaca zbog dostizanja zajedničkog cilja (Northouse, 2008), a menadžerska intencija kojom se utiče na saradnike da uspešno izvrše svoj zadatak (Jovanović, 2001), prepoznaje se i kod vođa (jer planiraju, organizuju i kontrolišu rad i na taj način se oslanjaju na funkcije menadžmenta). Kotter (Kotter, 1990) takođe ukazuje na to da su i menadžment i vođstvo esencijalni za napredak organizacije, te ovde još jednom naglašavamo da ni jedna od ove dve funkcije nije nebitna za efektivnost organizacije.

Treba naglasiti da vođa alternativne pozorišne organizacije obavlja i poslove menadžera, odnosno one aktivnosti koje smo svrstali u opis radnih delatnosti menadžera, međutim on može da kreira viziju, osmišljava strategije za njeno ostvarivanje, motivise saradnike i vodi računa o njihovom razvoju. Ovakva praksa karakteristična je za alternativne organizacije, dok u institucionalnim organizacijama te poslove radi više ljudi različitih profesija. Izložene konstatacije ukazuju da menadžment i vođstvo u kulturi u alternativnim organizacijama, sagledani iz perspektive našeg istraživanja, nisu u potpunosti dve udaljene celine koje nemaju ni jednu tačku preseka, već se preklapaju dok se njihove vrste delovanja razlikuju. Ako kažemo da su delatnosti menadžera u kulturi organizacija, administriranje, taktika, svakodnevne aktivnosti i rezultati, a delatnosti vođe motivisanje saradnika da napreduju, razvoj, kreiranje strategije i promene organizacije, odnosno ako menadžer planira, realizuje i sprovodi planove u organizaciji, a vođa kreira viziju, onda se može reći da vođa alternativne pozorišne organizacije neizbežno mora da obavlja i poslove koji su u opisu menadžerovih delatnosti. Nije moguće kreirati viziju i osmišljavati akcije za njeno ostvarivanje uz vršenje uticaja na saradnike kako bi oni pored obavljanja delatnosti i

napredovali, ukoliko se ne obavljaju organizacione radnje, planiranje, realizovanje i sprovođenje tih planova uz svakodnevnu administraciju. Zato zaključujemo da se vođstvo odnosi na širu kategoriju delatnosti koje uključuju i sve sposobnosti i nadležnosti menadžera, ali uz specifičan pristup i ciljeve.

### **2.1.3. Modeli vođstva - transformaciono i harizmatičko vođstvo**

Predstavljanje novog hipotetičkog modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija iziskivalo je analizu različitih teorija vođstva, te modela i kategorizacija. Ovaj rad se oslanja na postmodernu teoriju organizovanja (Nikolić, 2018) čije se osnove vezuju za Drakerovu (Drucker 1959, prema Nikolić, 2018) studiju u kojoj zaključuje da veći broj visokokvalifikovanih stručnjaka, koji imaju ulogu saradnika u organizaciji, utiče na promenu strukture. Draker se oslanja na Tejlora (Taylor, 1910, prema Dracker, 2006a) koji je govorio o značaju planskog obučavanja industrijskih radnika za dalji razvoj organizacija. To znači da veće obrazovanje članova kolektiva utiče na raspodelu moći, što inicira promenu u odnosu vođe i saradnika. Postmoderna teorija organizovanja svoj koncept izvrsnosti bazira na menadžmentu kvaliteta. Po ovoj teoriji vođstvo propagira podsticanje inovativnosti (Servan-Schreiber, 1981, prema Nikolić, 2018) i preduzetništva što omogućava postizanje željenog nivoa produktivnosti (Peters & Waterman, 1992, prema Nikolić, 2018). Za ostvarivanje ovog cilja, po postmodernoj teoriji, neophodna je autonomija članova, a model vođstva utiče da se u kolektivu uvažavaju individualne potrebe svih članova organizacije uz pružanje mogućnosti za kontinuirano učenje i uključenost u donošenje odluka. Poznavanje individualnih potreba i mogućnosti članova organizacije omogućava vođi da spozna znanja, veštine i sposobnosti svojih saradnika, što mu omogućava da na najbolji način rasporedi i upotrebi njihove kapacitete. To znači da je vođa kreator odgovarajućeg ambijenta, odnosno kolektivne klime organizacije u kojoj se poštuje svačija individua (Ouchi, 1981, prema Nikolić, 2018) i u kojem se implementira određeni sistem vrednosti koji podstiče opisani model vođstva. Dakle, u kontekstu postmoderne teorije u kojoj se govori o autonomiji saradnika, fleksibilnosti, timskom radu, visokoobrazovanim pojedincima i decentralizaciji unutar organizacione strukture, zapravo govorimo o modelu donošenja odluka koji postaje jezgro funkcionisanja i utiče na eventualnu promenu strukture organizacije. Jasno je da moć nije poziciona, već se zasniva na stručnim kompetencijama. Ovakav koncept modela vođstva pronalazimo u teorijama o transformacionom i harizmatičkom vođstvu, u kojima se odnos

vođe i saradnika takođe zasniva na međusobnom poznavanju i uvažavanju, u kojem svi učestvuju u donošenju odluka i u kojima je saradnicima omogućen adekvatan prostor za napredovanje.

Transformaciono vođstvo je deo paradigme novog vođstva (Bryman, 1992) u kome se pažnja posvećuje harizmi i osećanjima kao elementima vođstva, što ranije nije bio slučaj. Transformaciono vođstvo akcentat stavlja na sposobnost pojedinih vođa da inspirišu saradnike, a ne samo da ih slede, kao i da ih podstiču da postiču dobre rezultate, čime se ostvaruje proces transformacije. Na taj način usmeravanje kolektiva ka ostvarivanju zajedničkog dobra korisno je i za vođu i za saradnike, jer se u tom procesu menjaju i jedni i drugi. U tom slučaju vođe moraju da pokažu razumevanje i da se prilagode potrebama i motivima svojih saradnika (Northouse, 2008), ali i da ih usklade sa ciljem organizacije. Koncept transformacionog vođstva ponuđen je u radovima Bernsa (Burns, 1978) i Basa (Bass, 1985, 1991), Basa i Avolia (Bass & Avolio; 1993, 1994), a o njemu govore i radovi Benisa i Nanusa (Bennis & Nanus, 1985), Kuzea i Posnera (Kouzes & Posner, 2001, 2002) i drugih. Oni zaključuju da su transformacione vođe kreatori promena, predstavljaju dobar uzor i ponašaju se tako da drugi poželeva da im veruju i da ih slede; mogu da grade i formulišu jasnu sliku o organizaciji i podstiču svoje saradnike na ispunjenje viših standarda. Transformaciono vođstvo odgovara potrebama savremenih radnih kolektiva koje žele da budu osnažene u vremenima nesigurnosti (Northouse, 2008). Prema Bernsu (Burns, 1978) vođstvo mora da bude zasnovano na odnosu vođa – saradnik, međutim taj odnos vođa ne sme da kontroliše. Transformacioni vođa je etični vođa, koji se bavi svakim članom kolektiva posebno, on je veoma brižan i u odnosima sa saradnicima ne primenjuje prinudu (Bass & Steidlmeier, 1999). On se, pored zalaganja za svakog člana i njegov individualni napredak, zalaže i za interese zajednice i kulture. Po Bernsu (Burns, 1978), transformacione vođe i saradnici teže prosperitetu šire društvene zajednice i tragaju za postizanjem viših sveobuhvatnijih moralnih ciljeva.

Gotovo u isto vreme kada je objavljen Bernsov rad o transformacionom vođstvu, Haus (House, 1977) objavljuje teoriju o harizmatiskom vođstvu. Ova dva modela se u stručnoj literaturi često tumače kao sinonimi. Suština i osnovna karakteristika ovog modela je harizma vođe i njen uticaj na saradnike. O harizmi govori i Veber (Weber, 1947, 1963), te je definiše kao posebnu ličnu karakteristiku koja vođi daje nadljudske i izvanredne moći, zbog kojih saradnici pristaju da ga slede. Uprkos tome što je Veber stavio naglasak na vođu i



harizmu kao osobinu njegove ličnosti, on je takođe smatrao da važnu ulogu imaju i saradnici, upravo iz razloga što uviđaju i potvrđuju postojanje harizme. Haus (House, 1976) smatra da karakteristike harizmatškog vođe podrazumevaju dominaciju, postojanje jake želje da se utiče na druge, samopouzdanje i izražen osećaj za moralne vrednosti. Po Hausu harizmatške vođe vlastitim ponašanjem predstavljaju uzor svojim saradnicima, a njegove stavove i vrednosti saradnici usvajaju i prihvataju, tako što ih reprodukuju kroz vrednosnu orijentaciju i veru u vođu. Ovakve vođe postavljaju visoka očekivanja pred svoje saradnike, a zatim pokazuju da imaju poverenje u njihove sposobnosti da ta očekivanja i ispune. Vođe podstiču svest saradnika o potrebnim kompetencijama i efikasnosti (Avolio, 1999) čime se poboljšavaju njihove performanse. Sve navedeno doprinosi osećanju naklonosti saradnika prema vođi. Po Hausovoj (House, 1977) teoriji direktan rezultat harizmatškog vođstva su vera saradnika u vrednosnu orijentaciju vođe, sličnost između verovanja jednih i drugih, bespogovorno prihvatanje vođe i identifikacija, prihvatanje i ostvarenje ciljeva, kao i emocionalna bliskost. Dakle, harizma postoji ako saradnici određene karakteristike vođe percipiraju kao pozitivne i ako se vođina uverenja poklapaju sa njihovim. Haus i Veber se slažu oko tvrdnje da je veća verovatnoća da će se ovi efekti pojaviti u situacijama u kojima saradnici imaju probleme ili ako je organizacija u krizi, jer se u stresnim situacijama saradnici okreću ka vođi za kojeg veruju da će ih izbaviti iz problema. Teorija o harizmatškom vođstvu je tokom godina proširena.

Naizgled slična, ova dva modela vođstva se ipak razlikuju. Transformacione vođe se mogu naći u svakoj organizaciji na svakom nivou, dok se harizmatške vođe javljaju ređe, obično u kriznim situacijama (Veber, 1998), uglavnom zbog toga što formalni autoriteti nisu uspeli da se suoče sa organizacionom krizom (Milisavljević, 1999). Prepoznavanje harizme u kriznim situacijama (Bryman, 1992:24) znači da se u tim situacijama pojavljuje vođa sa specifičnim karakteristikama i radikalnom vizijom i nudi rešenje krize što privlači saradnike koji počinju da veruju u viziju i izuzetne moći vođe. Veber objašnjava da radikalnu viziju nije lako implementirati u organizacije, pa veliki broj harizmatških vođa pokušava da sruši stare i uspostavi nove organizacione okvire, te se zbog toga harizmatško vođstvo često poistovećuje sa transformacijom. „Harizmatška dominacija transformiše sve vrednosti i ruši sve tradicionalne i racionalne norme“ (Bryman, 1992:26).

U oba navedena modela vođa podstiče transformaciju svojih saradnika, jer sa njima radi kao „trener“, učitelj i mentor, međutim, u tome se krije i osnovna razlika između

harizmatiskog i transformacionog vođe. Transformacione vođe nastoje da opunomoće i uzdignu svoje saradnike, dok mnoge harizmatске vođe mogu da teže da svoje saradnike održe slabim i zavisnim, obezbeđujući ličnu lojalnost, a ne privrženost ideji (Milisavljević, 1999). U teoriji o harizmatiskom vođstvu kaže se da vođe svojom harizmom mogu da pridobiju lojalnost saradnika da bespogovorno slede njihove ideje koje mogu da budu etički diskutabilne. Iako teorija transformacionog vođstva u fokus stavlja napredovanje saradnika, ni u tom slučaju ne treba izostaviti pitanje etičnosti. Zapravo, u oba slučaja etička praksa je izuzetno važna, jer se u suprotnom ceo proces vođstva može dovesti u pitanje. Takođe, treba reći i da reagovanja na transformacionog vođu nisu polarizovana kao što je to slučaj kad je u pitanju harizmatiski (Yukl, 1999). Veličanje i oduševljenost harizmatiskim vođom kod saradnika mogu biti veoma izraženi, ali su podjednake mogućnosti da ovakvog vođu saradnici čak i preziru. Nije retko da aktivni članovi harizmatiskog vođu obožavaju, dok bivši saradnici nemaju lepo mišljenje o njemu. Ovakva podela nije u tolikoj meri izražena i prepoznata kod transformacionih vođa.

Haus i Šamir (House & Shamir, 1993) tvrde da se harizmatско vođstvo razlikuje od drugih tipova vođstva (između ostalih i transformacionog) na osnovu nekoliko faktora: ponašanjem i ličnim osobinama vođe, specifičnim percepcijama i pripisanim osobinama od strane saradnika, kao i posebnim efektima na saradnike. Oni ovim stavom ukazuju na postojanost specifične prakse koja se javlja u modelu harizmatiskog vođstva, i koja utiče da percepcija saradnika postane konsekventan fanatizam prema vođi, što ovaj model vođstva jasno distancira od drugih modela.

Iako obe teorije ukazuju da model vođstva utiče da odnos između vođe i saradnika bude emocionalno blizak i da se zahvaljujući tome svi članovi kolektiva tokom procesa rada na sebi svojstven način transformišu, ipak ugao posmatranja procesa vođstva se razlikuje. Suštinu teorije o transformacionom vođstvu predstavlja uticaj vođe kojim se aktualizuje transformacija saradnika, odnosno njihova progresija na profesionalnom i na privatnom planu, dok u teoriji o harizmatiskom vođstvu izdvajamo i akcentujemo harizmu vođe koju saradnici percipiraju i prihvataju. Znači, u teoriji o transformacionom vođstvu naglašena je transformacija svih članova kolektiva koja nastaje u međusobnim interakcijama, a do koje dolazi zahvaljujući adekvatnom modelu vođstva i adekvatnoj kolektivnoj klimi, dok je u teoriji o harizmatiskom vođstvu u fokusu idealizacija vođe koja za posledicu ima transformaciju članova do koje dolazi zahvaljujući sličnoj vrednosnoj orijentaciji i

identifikaciji sa vođom. Iako je sinteza ova dva modela vođstva lako uočljiva, za rešavanje našeg istraživačkog pitanja smatramo da je adekvatnije da ih ne koristimo kao sinonime, te njihove specifičnosti uzimamo kao dovoljan razlog za njihovo razdvajanje, tako da će nam oba modela pomoći u daljem toku istraživanja.

Razumevanjem ove dve teorije vođstva možemo da zaključimo da u oba slučaja dolazi do potencijalne transformacije članova organizacije. Međutim, proces transformacije zavisi od modela donošenja odluka u organizaciji. O tome i govori koncept postmoderne teorije organizovanja jer ukazuje da je za efektivnost rada i napredovanje od presudnog značaja podela odgovornosti unutar organizacije. To vidimo i kod autorke Mandić (1995) koja ističe da se efikasni kolektivi oslanjaju na timski rad i sistematsko mišljenje, a ne na mišljenje samo jedne osobe, odnosno da jedan vođa koliko god da je iskusan, obrazovan i uspešan ne može biti svaki put u pravu (O, Toole, Lawler, & Galbraith, 2002). Dakle, vođstvo treba da se deli među članovima tima (Crosby & Bryson, 2005). Slično vidimo i u Adizesovom (Adizes, 2013) radu u kojem je pokušavao da obučiti i definiše savršenog vođu, a shvatio da je za uspeh jedne organizacije neophodan komplementarni tim vođa koji imaju različite, ali komplementarne stilove. Tu zapravo shvatamo značaj participacije koja neminovno utiče na promenu u strukturi moći, te se moć više ne vezuje za centralnu poziciju. O ovom fenomenu možemo detaljnije da vidimo u teorijama o kolaborativnom, podeljenom, rotirajućem i distribuiranom vođstvu.

Kolaborativno vođstvo je praksa koja ima za cilj da udruži sve članove kolektiva da rade zajedno (Clark, 2008), odnosno praksa formiranja mreže saradnje unutar organizacije (De Meyer, 2010). Po De Majeru (De Meyer, 2010) ovaj model vođstva čine četiri ključna aspekta: saradnja članova; praksa dijaloga unutar kolektiva; zajedničko delovanje; i fleksibilno prilagođavanje. Ovakav proces vođstva zahteva kontinuiranu spremnost za ulaganje i umrežavanje, kako bi se kreirala mreža saradnje (Chrislip & Larson, 1994, prema Clark, 2008). De Majer (De Meyer, 2010) ističe da u kolektivu saradnja nije uvek lako ostvarljiva i da zato suština efikasnog kolaborativnog procesa vođenja predstavlja kontinuirano balansiranje između samostalnog i zajedničkog rada. U ovom modelu vidimo da su odgovornosti raspoređene na sve članove kolektiva, i da vođa na sebe ne preuzima najveću količinu odgovornosti, što utiče da struktura organizacije postane horizontalna.

U teoriji o podeljenom vođstvu (Pearce & Conger, 2003) se ističe da do podele odgovornosti u organizaciji može doći ukoliko članovi sarađuju i donose odluke

konsenzusom. Primena podeljenog vođstva je moguća u heterogenim kolektivima u kojima članovi teže da ostvare zajednički cilj, što je izvodljivo ukoliko su odnosi u kolektivu zasnovani na međusobnom podržavanju, poverenju, poštovanju i toleranciji (Gouws, 1999, prema Mojić, 2003). U ovoj teoriji se ističe da položaj ne garantuje autoritet, već se moć stiče dokazanim zaslugama i kompetentnošću (Petković, 1999). U organizacijama u kojima se primenjuje podeljeno vođstvo postoji zajednička vrednosna orijentacija, te se članovi povezuju po kvalitetu interakcija, a ne sa jednom centralnom pozicijom (Doile & Smith, 2009, prema Pearce & Conger, 2003). Te interakcije nisu statične, a komunikacija je osnova profesionalne saradnje. Pirs i Konger (Pearce & Conger, 2003) smatraju da su prednosti ovog modela vođstva u tome što su svi učesnici u procesu vođenja aktivni, jer su po njima zajednička iskustva kvalitetnija od pojedinačnih.

Strategija rotiranja vođstva između članova organizacije u radu Pirs i Simsa (Pearce & Sims, 2002) je važna za efikasnost organizacije, upravo jer kombinovanje znanja, talenata i interesa određene grupe ljudi može pospešiti efikasnost organizacije. Svako rotiranje funkcije vođe među članovima organizacije mora da se odvija u adekvatnim uslovima (Pearce & Sims, 2002). Za rotirajuće vođstvo neophodna je međusobna saradnja, podrška, jednakost, kao i transparentnost, balans kontrole, poverenja i efikasna komunikacija. U tom smislu za rotirajuće vođstvo neophodno je da organizaciju čini kompatibilan tim (Pearce & Sims, 2002), u kojem se uklapaju karakteristike članova, uz približno ravnomerno raspoređivanje obaveza vezanih za rad organizacije i uz mogućnost da svim članovima organizacije bude dostupno što više informacija, što dalje omogućava međusobno deljenje znanja i doprinosi efikasnosti timskog učenja i razvoja (Day, Gronn, & Salas, 2004).

Razumevanjem podeljenog, odnosno kolaborativnog i rotirajućeg vođstva možemo govoriti o samoorganizovanju, odnosno samoupravljanju u organizacijama. Samoupravljujući timovi su definisani kao kolektivi čiji članovi imaju veću slobodu i odgovornost u postavljanju svojih ciljeva i u donošenju odluka (Hackman, 1987), što rezultira preuzimanje kolektivne odgovornosti. Različita istraživanja ukazuju da su samoupravljujuće organizacije (timovi) veoma efikasne i efektivne (Hackman, 1987; Pearce & Sims, 2002) upravo zbog veće fleksibilnosti, što obezbeđuje veći prostor za inovativnost (Bilton, 2006, 2010), a što utiče i na veće zadovoljstvo članova tima.

Teorija o distribuiranom vođstvu objašnjava da je vođstvo kolektivni rad, odnosno rad raspoređen u okviru kolektiva, što ne podrazumeva stvaranje većeg broja vođa, već

predstavlja usklađivanje akcija (Gronn, 2000, prema Bolden, 2008). Spilejn (Spillane, 2005) ističe da proces distribuiranog vođstva nije nešto što je „učinjeno“ saradnicima, niti su to akcije pojedinaca, već interakcija svih članova organizacije. Dakle, distribuirano vođstvo nije skup pojedinačnih akcija kroz koje ljudi doprinose organizaciji, već je to kolektivna aktivnost (Bolden, 2008). Teorija o distribuiranom vođstvu ističe da je vođstvo zapravo proizvod interakcija vođe, saradnika i konteksta (Spillane, 2005), a kontekst (situacija) u ovom slučaju definiše praksu vođstva u interakciji vođe i saradnika. Dakle, postupci članova kolektiva stvaraju određene situacije i interakcije u tim situacijama su prakse distribuiranog vođstva. Međusobna zavisnost koja nastaje u interakcijama članova kolektiva postaje primarna karakteristika distribuiranog vođstva (Malone, Herman, Klein, O'Donnell, Crowston, Pentland, Dellarocas, Wyner, Quimby, Osborn, & Bernstein, 1999; Thompson, 1967, prema Spillane, 2005). Spilejn navodi da vođe pored toga što imaju interakcije sa svim članovima kolektiva, oni takođe imaju i interakciju sa aspektima situacije, uključujući razne alate, rutine i strukture. Ove rutine, alati i strukture definišu praksu vođstva. Spilejn naglašava da postoji dvosmerna veza između situacije i prakse, jer situacija može da omogući ili ograniči praksu, dok praksa može da transformiše situaciju. Proces vođstva bi u tom slučaju omogućio prikaz i posredovanje različitih vrednosti, percepcija, uverenja i perspektiva kroz kontinuirane razgovore što dalje obezbeđuje širenje granica vođstva, te stvara zajedničko značenje unutar kolektiva (Bolden, 2008). Distribuirano vođstvo može da bude i participativno i autokratsko (Harris & Spillane, 2008).

Dakle, podeljeno, kolaborativno i rotirajuće vođstvo se međusobno preklapaju ako sagledamo visok stepen osamostaljivanja saradnika. Kolaborativno vođstvo akcentuje saradnju svih članova kolektiva u kojoj svako preuzima celokupnu odgovornost; podeljeno vođstvo takođe ukazuje na saradnju svih članova kolektiva ali su odgovornosti podeljene; dok model rotirajućeg vođstva ukazuje da se preuzimanje odgovornosti rotira među članovima kolektiva. Ipak, distribuirano vođstvo u tom slučaju treba izdvojiti od pomenuta tri modela vođstva (Spillane, 2005), jer odgovornosti nisu podeljene, rotirane niti rapoređene na članove kolektiva, niti su sve odgovornosti pripisane isključivo vođi bez uključivanja saradnika u procese odlučivanja, već je reč o konceptu vođstva između ova dva. Distribuirano vođstvo jeste kolektivna aktivnost vođe i saradnika, a proces vođstva je zavisn od situacije.

Iako svaki pojedinac donosi različita znanja, perspektive i sposobnosti, društvene interakcije se u ova četiri modela vođstva posmatraju kao kolektivna pojava. To znači da je vođstvo uslovljeno određenom kolektivnom klimom organizacije. Adaptivna kolektivna klima može biti pogodna za efikasnost organizacije, ali takođe može biti i nepovoljna za primenu nekog od pomenutih modela vođstva. Tako na primer Alma Haris i Džejms Spilejn (Harris & Spillane, 2008) ističu da distribuirano vođstvo ne treba nužno okarakterisati kao dobro ili loše za svaki kolektiv, upravo zbog složenosti koncepta ovog modela vođstva i nemogućnosti njegove adaptacije sa svakom kolektivnom klimom. Ono što spaja ova četiri modela vođstva jesu isti preduslovi za njihovo efikasno funkcionisanje: postojanje slične vrednosne orijentacije kod članova organizacije, formiranje transparentnih odnosa u kolektivu, međusobno podržavanje, razumevanje, poštovanje i tolerisanje.

Osnov kolaborativnog, podeljenog i rotirajućeg vođstva leži u prihvatanju vođstva od strane svih članova kolektiva, što znači da formalne vođe prepuštaju deo svoje kontrole i autoriteta, daju prednost dijalogu i stvaranju konsenzusa oko komande i kontrole. U slučaju kolaborativnog, podeljenog i rotirajućeg vođstva ovakav koncept se razlikuje od hijerarhijske strukture vođstva u organizacijama i može da predstavlja potencijalni problem vođama u slučaju da na to nisu spremni (MacBeath, 2005, prema Bolden, 2008). S druge strane Alma Haris i Džejms Spilejn (Harris & Spillane, 2008) ističu da distribuirano vođstvo ne donosi nužno ukidanje hijerarhijske strukture.

#### **2.1.4. Potencijalni problemi centralizovanog vođstva**

U obe navedene teorije vođa zauzima poziciju centralne figure u kolektivu, što pretpostavljamo da je i situacija u alternativnim pozorišnim organizacijama. Takva pozicija vođi pruža određenu moć, ali isto tako mu nameće odgovornost kako za organizaciju, tako i za saradnike, što može da dovede do određenih problema. U slučaju da saradnici vođu percipiraju kao harizmatiskog, potencijalni problemi ne moraju da budu isključivo zasnovani na nekorektnim etičkim postupcima, već mogu da se pojave i problemi koji su u vezi sa narcizmom vođe.

Nije neuobičajeno da u literaturi harizmu povezuju sa narcizmom, sujetom i egoizmom (Agle, Nagarajan, Sonnenfeld, & Srinivasan, 2006; Avolio & Locke, 2002;

Chamorro-Premuzic, 2012; Conger & Kanungo, 1998; Sankowsky, 1995). Potencijalni problem leži u tome što mnogi kolektivi glorifikuju svoje vođe, a to može da bude kontraproduktivno ili disfunkcionalno tolerantno ponašanje (Chaleff, 2001). Haus ukazuje na to da narcistički profil harizmatiskih vođa može da bude patološki (House, 1977). Spoj harizme i narcizma bi u tom slučaju mogao da rezultira strahom, okrutnošću, manipulacijom i zloupotrebom moći (Galvin, Waldman, & Balthazard, 2010), a potreba za akumuliranjem lične moći može da dovede i do viktimizacije i eksploatacije, kao i do otuđenja i anksioznosti (Samnani & Singh, 2013). Harizmatiski vođa sa narcističkim sklonostima sposoban je da svoje saradnike usmeri ka zajedničkoj viziji (Maccoby, 2003), ali ključno pitanje koje se nameće jeste smer kretanja. Iz tog razloga podsećamo na važnost Veberove (Veber, 1998) tvrdnje o neizostavnom pitanju etičnosti koje vođa mora da definiše.

U istoriji nije retka konzistentnost narcističkih patologija kod vođa i postoje teorije koje taj fenomen problematizuju. Najpoznatija je Makobijeva (Maccoby, 2003a, 2003b) teorija o narcističkom vođi koja u suštini kaže da su vođi sa narcističkim sklonostima potrebni i uspeh i aplauz radi vlastite ravnoteže. Ideja njegove veličine i nepogrešivosti u osnovi je zasnovana na njegovoj narcističkoj grandioznosti, a ne na ličnim dostignućima (Maccoby, 2003b).

Nije isključeno da se kod vođa alternativnih organizacija konstatuje narcizam (pogotovo ako je tumačen kroz percepciju bivših saradnika). Pretpostavka se odnosi i na činjenicu da narcistički postupci mogu da budu prikriveni, a vođe da budu manipulativne i osvetoljubive. Narcističke osobe nemaju dovoljno razvijenu empatiju, ali poseduju dobru socijalnu kontrolu, što ovaj nedostatak čini sakrivenim (Divac-Jovanović i Švrakić, 2016). Narcistički vođa je po Fromu (Fromm, 1978) osoba koja nema razvijenu mogućnost za formiranje iskrenih i dubokih odnosa sa ljudima, kao ni jasno kreiranu i definisanu koncepciju ličnih uverenja, već poseduje dvostruki standard percipiranja manifestujući nedostatke u prosuđivanju i objektivnosti. Narcističke ličnosti karakteriše nadmenost, arogancija, stalna težnja ka novim uspesima, očekivanje specijalnih povlastica, eksploatorski i parazitski odnos prema okolini (Divac-Jovanović i Švrakić, 2016). Prema Fromu, vođa koji pokazuje narcističke sklonosti pridaje važnost isključivo samom sebi i onome što po njemu ima nekog značaja, dok je sve ostalo manje ili više beznačajno. Makobi (Maccoby, 2003) vođe sa narcističkim sklonostima karakteriše kao nezavisne, samosvesne ličnosti koje je vrlo teško (ili čak nemoguće) impresionirati, kao inovatore i kao one koje

motivije želja za dostizanjem moći i slave – sve to isključivo zbog potrebe da im se okolina divi. Narcističke ličnosti, koje su tema Makobijeve knjige o vođama vizionarima, samoinicijativno definišu pravila i vrednosti koje žele da poštuju ne dozvoljavajući nikakve sugestije. Za Makobija jedna od važnih karakteristika ovakvih vođa je humor. Brunel (Brunell, 2008) kaže da to što upravo narcističke ličnosti postaju vođe ne iznenađuje, jer kako navodi, oni obožavaju moć, egoistični su i pri tome veoma šarmantni i ekstrovertni.

U psihologiji osobe sa narcističkim poremećajem ličnosti se posmatraju kroz kvalitet njihovih odnosa u smislu mogućnosti formiranja dubinskih, održivih odnosa bez iskorišćavanja i kroz kvalitet super-ego funkcija, koje su zaslužne za održavanje prosečne socijalne iskrenosti i doživljaja adekvatnog osećaja krivice i moralne odgovornosti u odnosima sa drugima. Narcističke ličnosti okarakterisane su kao antisocijalne, zbog nemogućnosti formiranja adekvatnih, iskrenih i bliskih odnosa sa saradnicima. Antisocijalno ponašanje može imati i agresivne i osetoljubive tendencije. Za vođe koje pokazuju narcističke sklonosti saradnici ponekad kažu da su neiskreni i da ne govore istinu. Neiskrenost kod ovih vođa proističe iz odbijanja da preuzmu odgovornost za osećanja, namere i akcije. U tom kontekstu može da se uspostavi paralela sa manipulacijom i iskorišćavanjem, što se odnosi na činjenicu da vođe uspevaju da dostignu svoj cilj negiranjem lične odgovornosti i lažnom zabrinutošću za sebe i druge.

Narcističko ponašanje vođa tumači se kao disfunkcionalno (Joines & Stewart, 2002), mada se njihova pozitivna strana ogleda u kreiranoj viziji i dobro osmišljenom konceptu koji vodi do njenog ostvarenja (Maccoby, 2003). Makobi navodi da vođe koje pokazuju narcističke sklonosti nisu pogodne za proces promena u organizaciji zbog vlastite preokupacije i slabog angažovanja oko saradnika i budućnosti kolektiva. S druge strane, From govori da narcizam kod harizmatskog vođe sa narcističkim sklonostima u umetnosti ne samo da izgleda realistično i racionalno, već da je konstantno hranjen divljenjem drugih. Prema Fromu, u tom slučaju vođa može da pruži punu slobodu svom narcizmu, koji je u tom kontekstu društveno odobren i potvrđen. Ekstremno narcističke osobe su često gotovo prisiljene da postanu slavne, jer u suprotnom mogu postati depresivne, što From (Fromm, 1978) dovodi u vezu sa pretendovanjem narcističkih ličnosti da se bave javnim poslovima.

Mnogi autori su razmatrali pitanje produktivnosti vođa sa narcističkim sklonostima. Rezultati Ejmi Brunel (Brunell, 2008) pokazuju da vođe koje pokazuju narcističke sklonosti nisu ni bolje ni kompetentnije od ostalih, ali su ukazali i na to da nije poželjno mešati



narcizam sa visokim samopoštovanjem. Autorka kaže da prvo treba konstatovati da li je narcistički vođa uočljiv možda zbog toga što pokazuje visoko samopoštovanje i ekstrovertnost, što bi pak pogodovalo optimalnom vođstvu. Dakle, važno je napraviti jasnu razliku između osoba sa visokim samopoštovanjem koje su ekstrovertne i osoba koje imaju patološku strukturu ličnosti, pod koju potpada i narcistički poremećaj ličnosti, a koje odlikuje sebičnost, manipulativnost i izražena potreba za moći, kao i potreba da im se okolina divi. Studije pokazuju (Brunell, 2008) da su odluke vođa koji pokazuju narcističke sklonosti rizične i neefikasne, što vodi ka destruktivnom vođenju. U prilog disfunkcionalnom vođenju se može dodati i Fromova (Fromm, 1978) tvrdnja u kojoj ističe da narcistički vođa skoro nimalo ne razmišlja o budućnosti. Vođe koje pokazuju narcističke sklonosti mogu biti sagledane sa dva aspekta. Prvi, u kojem vođin narcizam vidno remeti funkcionalnost organizacije i drugi, u kojem to nije u tolikoj meri izraženo.

Pored narcističke ličnosti u vođstvu alternativnih pozorišnih organizacija moguće je očekivati još dva tipa, a to su takozvani „šarmantni entuzijasta“ – histrionični tip adaptacije i „šarmantni manipulator“ – antisocijalni tip adaptacije (klasifikacija prema Divac-Jovanović i Švrakić, 2016). Prenaglašena, često promenljiva ali površna emocionalnost, seksualizacija i zavodljivost u interpersonalnim odnosima, kao i veoma naglašena težnja za pažnjom odlike su prve, dok je druga vrsta ličnosti indikovana smanjenom sposobnošću empatije, egocentrizmom, sebičnošću i postavljanjem prevelikih zahteva svojim saradnicima. Ove antisocijalne ličnosti retko pokazuju znake kajanja i osećanja krivice. Međutim, onipotentnost vođa u optimalnom posmatranju ne želimo da tumačimo isključivo kao hostilnost.

Kao što smo u prethodnom delu naveli, odlike vođe koji pokazuje narcističke sklonosti su samostalnost (Maccoby, 2003), šarmantnost i aspiracija moći (Brunell, 2008), zatim nadmenost, arogancija, konstantno postavljanje novih prohteva saradnicima (Divac-Jovanović i Švrakić, 2016) i nedostatak empatije. Takav tip vođe ima dobru socijalnu kontrolu kojom navedene osobine prikriva (Divac-Jovanović i Švrakić, 2016), dok najveću važnost pridaje isključivo sebi i onome što mu je od ličnog značaja, dok je pri tom sklon donošenju rizičnih i neefikasnih odluka (Brunell, 2008). Izražene i veoma razvijene socijalne veštine takvog vođe utiču da saradnici percipiraju lažnu sliku o njemu kao idealnom rukovodiocu veoma funkcionalne organizacije, što zapravo nije tako. Vođa koji pokazuje narcističke sklonosti u okviru alternativne pozorišne organizacije svojim postupcima može da

utiče na to da se u kolektivu javljaju konflikti koji nisu usmereni na zadatke, što dalje ne bi vodilo produktivnosti. Takođe, ovakve vođe, pretpostavljamo, nisu u mogućnosti da na adekvatan način utiču na transformaciju saradnika, što bi optimalni model mogao da postavi kao ključni segment u vođstvu ovakvih organizacija. Iz svega navedenog možemo da zaključimo da je takav vođa u alternativnoj pozorišnoj organizaciji destruktivan, te da je u analizi veoma važno razdvojiti transformacioni potencijal vođstva od destruktivnog i manipulativnog uticaja narcističkih ličnosti, o čemu ćemo posebno voditi računa u daljem istraživanju.

### 2.1.5. Alternativno pozorište

*Alternativno* se u literaturi najčešće definiše kao umetnička drugost ili avangarda<sup>2</sup>, ipak sâm termin ima šire značenje, a odnosi se na neinstitucionalizovane kulturalne prakse i koristi se kao odrednica za umetničko ispoljavanje, izvođenje ili za kulturalni fenomen drugosti. Njegova uloga nije u oponašanju ili jednostavnom prikazivanju, već u problematizaciji različitih fenomena. Alternativa se suprotstavlja statusnom i distributivnom tretmanu umetnosti, a jezik alternativnog ispoljavanja nije institucionalno inaugurisan.

Dragičević-Šešić (2012) u svojoj knjizi *Umetnost i alternativa* navodi da je u kulturi i umetnosti alternativni izraz nastao šezdesetih godina prošlog veka unutar radikalnog društvenog pokreta u krugovima umetnika i intelektualaca. Alternativni umetnički izraz „nastaje iz nezadovoljstva postojećim dominantnim modelima kulturnog života, te 'modernim', aktuelnim i od kritike i institucionalne kulture prihvaćenim 'trendovima'“ (Dragičević-Šešić, 2012:15). Alternativa u umetnosti, kako autorka navodi, nosi duh bunta i utopije. Na našim prostorima alternativna scena se uglavnom razvijala paralelno sa takvim scenama u svetu. Značaj jugoslovenske umetnosti je u „rušenju granica, razvoju novih oblika stvaralaštva, uvođenju novih tema i ideja u umetnost, [...] čak i kada se njena ostvarenja ne

---

<sup>2</sup> Alternativa u kontekstu društvenog fenomena sadrži osobenosti avangardnih praksi i njenih poetika. Nije lako napraviti preciznu razliku između alternativnog i avangardnog. Očigledno je da alternativne i avangardne prakse imaju zajedničke oblike manifestovanja, izražavanja i ispoljavanja u društvenim okvirima, ali je odnos između alternativnog i avangardnog ipak moguće razgraničiti preko paradigme modernističke umetnosti. U ovom radu se nećemo dalje baviti problematikom razlikovanja ovih pojmova, jer smatramo da to nije neophodno za cilj ovog istraživanja.

razumeju ili u potpunosti odbacuju [...] i da bi bez alternativnog, naš umetnički i kulturni život bio mnogo siromašniji“ (Dragičević-Šešić, 2012:228).

Kako je predmet našeg istraživanja vođstvo alternativnog teatra, neophodno je pojasniti razloge njegovog nastanka, kao i njegovu svrhu i cilj. Alternativni teatar nas interesuje kao fenomen samoorganizovanog kolektiva, odnosno kao *neinstitucionalni teatar*. Nastanak takvih kolektiva, koje su zametak budućeg alternativnog pozorišta, vezuje se za kraj pedesetih godina (Klaić, 1989). Neinstitucionalni teatri nisu uticali na strujanja u jugoslovenskom institucionalnom teatru, a razlozi za to su bili više kulturno-politički i društveno-ekonomski, nego estetički. Šezdesetih godina prošlog veka neke od samostalnih kolektiva su pokušale da konstituišu alternativni kulturni prostor, iako su se sukobile sa kulturno-političkim centrima moći (Klaić, 1989). U tom periodu veza između neinstitucionalnih i institucionalnih teatarara stvarala se transferom pojedinaca. Na taj način su prenosili svoja radna iskustva stečena u institucionalnim teatrima i primenjivali ih na zadatke u samoorganizovanim kolektivima.

Kada je početkom osamdesetih godina počelo da se govori o alternativnom teatru, alternativnost se mešala u estetičkom, kulturnom i organizaciono-produkcionom smislu i sve što nije bilo proizvod repertoarskog teatra pretendovalo je da se smatra alternativnim (Klajić, 1989). Ove godine donose i komercijalizaciju avangarde, koja zapravo predstavlja potpunu suprotnost svojoj prvobitnoj svrsi, ali osnivanjem specifičnih festivala alternativne umetnosti se doprinosi održavanju alternativne tendencije (Dragičević-Šešić, 2012). U vremenima dekadencije vrednosti, gubljenja identiteta i nestajanja institucija, alternativa predstavlja protivstav ispraznosti savremene umetničke scene (Dragičević-Šešić, 2012). Za opstanak alternativne scene u Srbiji, poslednjih dvadeset godina, zaslužne su organizacije i pojedinci koji svojim modelima vođstva pronalaze načine da organizacije koje vode opstanu i budu funkcionalne u uslovima koje im država kreira. Primetne su i jasne razlike u iskustvima umetnika koji su zaposleni u pozorišnim organizacijama koje su u okvirima institucionalnog sistema i onih koje to nisu. Te razlike se prvenstveno odnose na pitanja finansija i različitih privilegija, koje umetnici koji rade u organizacijama pod okriljem institucija, imaju na raspolaganju svakog meseca, a koje im omogućavaju komfor i opušteniji rad. Iako sve ove pogodnosti umetnici alternativnih pozorišnih organizacija nemaju, nezavisna pozicija ovih organizacija svojim članovima pruža veće slobode po pitanju odabira ideja, slobode mišljenja i izražavanja što za posledicu ima formiranje prisnijih odnosa među članovima kolektiva i

drugačiji prostor za transformacioni potencijal. Orijentisanost ovakvih organizacija nije okrenuta ka finansijskim ili komercijalnim rezultatima, već ka istraživačkom i eksperimentalnom radu. Dakle, alternativnu pozorišnu scenu inicira, stvara i razvija pojedinac, ili više njih, te ona nije stvorena i finansirana od strane države ili lokalnih samouprava. Ipak, nezavisnost od države nije jedina i primarna karakteristika alternativne pozorišne scene u Srbiji, već je suština da kolektivi koji rade na alternativnoj pozorišnoj sceni nemaju stalne ansamble i saradnike, već ove kolektive čine ljudi koji su spremni na neizvesnost, kompleksan i složen rad bez zagarantovanih mesečnih primanja, finansiranih od strane države. Članovi ovih kolektiva istražuju i stvaraju nove scenske forme, i spremni su da od bilo kog prostora naprave pozorišnu scenu. U tom kontekstu treba razdvojiti termine *alternativna organizacija* i *organizacija na alternativnoj sceni*, kao i termine *alternativni akteri* i *neinstitucionalni akteri*, upravo jer nepripadanje instituciji odnosno pripadanje organizacijama na alternativnoj sceni nije nužno ono o čemu mi ovde govorimo.

Alternativna pozorišna organizacija u današnje vreme u Srbiji je specifična organizaciona tvorevina koju čine vođa i saradnici. Međutim, postoje dva različita načina podele odgovornosti u organizacijama: (a) rukovodstvo pod patronatom vođe, koji na sebe preuzima najveću odgovornost, i (b) slučaj u kojem se odgovornosti dele među članovima organizacije. U prvom slučaju vođa je aktivni pokretač i osoba odgovorna za određivanje vizije organizacije i njene aktualizacije. Vođa alternativne pozorišne organizacije može, ali i ne mora, po obrazovanju da bude radnik u kulturi. On jeste umetnik, ali njegova znanja u oblasti upravljanja i vođstva nisu uvek proistekla iz formalnog obrazovanja. U okviru kolektiva, on je dominantna figura sa ulogom jasno različitom od onih čiji je lični izbor da budu vođeni. Vođa ima najvećeg uticaja na formiranje kolektivne klime (ambijenta) organizacije. Totalitarnost vođe ovakvih kolektiva može egzistirati zahvaljujući percepciji saradnika. Pretpostavljamo da u alternativnim pozorišnim organizacijama aktivni članovi vođu vide kao uzornog, kompetentnog, prijatnog, posvećenog, sa ispravnim moralnim načelima, entuzijazmom, samopouzdanjem i sa brojnim sposobnostima. Sve ove osobine utiču da se vođa reprezentuje kao ideal koji saradnici žele da slede. Ovo istraživanje značajnu ulogu u procesu vođstva alternativnih organizacija, kao i u vođstvu generalno, daje saradnicima, koji, iako imaju ulogu vođenih, predstavljaju entitet ovakvih organizacija. Raspoređivanje odgovornosti na članove kolektiva može biti organizovano na sledeće načine: (a) rotiranje odgovornosti – smenjivanje preuzimanja najveće količine odgovornosti, (b)

deljenje odgovornosti na članove kolektiva, i (c) međusobna saradnja te raspoređivanje odgovornosti.

Iako je vremenski istraživački interval ovog rada ograničen i ne obuhvata turbulentni period naše zemlje, period disolucije je ipak ostavio svoje tragove, a projekti alternativne scene su se okrenuli stvaranju novih ideja, novih koncepata, te se tako „od prakse kontestacije prelazi ka praksi aktivizma, provokacije, akcije“ (Dragičević-Šešić, 2018:107). S tim u vezi, primenljiv model vođstva iziskuje određene reforme u odnosu na već postojeće i poznate modele koji se primenjuju na vođstvo pozorišnih organizacija u javnom institucionalnom sektoru ili u okvirima komercijalnih preduzeća. Takođe, model vođstva u današnje vreme je divergentan onom sa kraja prošlog veka. Vođstvo se jasno nameće kao glavno pitanje postanka i opstanka alternativnih pozorišnih organizacija. Model vođstva ne samo da pomaže u svim tehničko-organizacionim segmentima, već utiče na pronalaženje ljudstva, odnosno na formiranje umetničkog kolektiva koji se okuplja oko zajedničkih ideja i teži ostvarivanju vizije vođe koja je usvojena kao zajednički cilj.

## **2.2. Vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija u Srbiji**

Posmatrajući, proučavajući i analizirajući alternativne pozorišne organizacije, uvideli smo specifičnosti koje su ekvivalentne određenim teorijskim modelima vođstva zastupljenim u komercijalnom sektoru. U ovom radu primarni cilj nam je da ustanovimo optimalan model primenljiv na efektivno vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija, a na tom putu je bilo neizostavno dijagnosticiranje aktuelne situacije. Minucioznost traženog modela, kao krajnjeg cilja ovog istraživačkog rada, uvideli smo u uvođenju dimenzija, po nama jedinog mogućeg rešenja za koncizno utemeljivanje. Dimenzije čine koherentnu celinu, a izostanak neke doveo bi u pitanje funkcionalnost ili čak opstanak organizacije. Sklopom ovih dimenzija predstavljamo teorijski celovit model primenljiv na optimalno vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija u Srbiji. Pretpostavljene dimenzije koje zaslužuju posebnu pažnju prilikom pronalaženja optimalnog modela su: harizma, transformacioni potencijal, participativnost u donošenju odluka, emocionalna inteligencija, kolektivna kreativnost i etičnost.

Izbor ovih šest dimenzija nastao je kao odgovor na nekoliko ključnih pitanja o načinu rada alternativnih pozorišnih organizacija u Srbiji danas. Naime, ako alternativne pozorišne organizacije predstavljaju umetničke kolektive koji se bave pozorišnom delatnošću unutar koje su odnosi među članovima emocionalno bliski, onda je važno ustanoviti uslove za njihovo pravilno funkcionisanje, kao i uslove za podsticanje kolektivne kreativnosti. Ključ leži u proučavanju interpersonalnih interakcija među članovima kolektiva, a o tome detaljnije govore dimenzija emocionalne inteligencije pojedinaca i njihove sposobnosti da funkcionišu u radnom kolektivu, kao i dimenzija o generisanju kolektivne kreativnosti, odnosno o uslovima koji su neophodni za podsticanje kreativnih procesa u kolektivu. Zajednička saradnja u kolektivu sa sobom donosi određene prakse postupanja, koje postaju karakteristika tog kolektiva. U smislu ispravnost tih postupaka je veoma važna za efikasno funkcionisanje kolektiva u kojem se naglašavaju emocionalno bliski odnosi, te se diskurs o etičnosti nameće kao neizostavan. Opstanak alternativnih pozorišnih organizacija, u opisanim uslovima koji utiču na kompleksnost njihovog rada, ukazuje na njihovu sposobnost da se transformišu, odnosno napreduju i prilagode okolnostima u kojima se tokom godina nalaze. Proces transformacije jedne organizacije postavljamo u usku vezu sa transformacijom njenih članova, a to pak u usku vezu sa modelom vođstva. Podsticanje transformacionog potencijala izdvajamo kao izuzetno važno za funkcionalni rad alternativnih pozorišnih organizacija, i zato je istaknut značaj uključivanja podsticajnih praksi transformacionog potencijala u model vođstva. Takođe, posmatranjem alternativne pozorišne organizacije u kojoj vođa inicira kolektivnu klimu i projekte kojima će se organizacija baviti, kao i u organizacijama u kojima nema formalno izabranog vođe, postavlja se pitanje zbog čega saradnici pristaju da slede vođine ideje, ako nemaju finansijsku ili statusnu dobit, odnosno koji su razlozi za ujedinjavanje članova kolektiva. Veoma teški uslovi rada, kompleksnost infrastrukture, kao i nemogućnost ostvarivanja zagarantovane i kontinuirane egzistencije, ukazuju da postoji čvršća veza članova u ovim kolektivima, od njihove ljubavi prema teatru. Odgovor tražimo u harizmi. Ovako koncipiran prikaz alternativnih pozorišnih organizacija ukazuje na značaj organizacione strukture same organizacije koja zavisi od modela donošenja odluka. Iz tog razloga pronalaženje adekvatnog modela donošenja odluka je uključeno u celokupnu konstrukciju optimalnog modela predloženog za funkcionalno vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija. U daljem tekstu svaka od ovih dimenzija biće detaljno analizirana, kao i precizniji razlozi zbog kojih one mogu biti relevantne za konstruisanje budućeg modela.

### 2.2.1. Harizma

Postoji veliki broj definicija koje objašnjavaju pojam harizme. Zajedničko za većinu jeste da harizmu tumače kao pozitivan i privlačan kvalitet ličnosti zahvaljujući kojoj se osoba nalazi u poziciji da drugi žele da je slede. Sporno je, međutim, pitanje da li je harizma primarno rezultat atributa vođe, situacionih uslova ili interaktivnog procesa između vođe i saradnika ili, pak, kombinacija svega navedenog.

Harizma je najpre tumačena kao mistična ili božanska sila koja je božanskim moćima „data“ pojedincu. Potom se u modelu harizmatškog vođstva vezivala za fizičke i psihološke karakteristike vođe, te je formiran specifičan profil koji uključuje privlačan izgled, prodoran pogled, prijatan glas i vrlo izraženu intuiciju (Bryman, 1992). Mana ovog pristupa je u tome što ne odgovara na pitanje zbog čega ljudi koji poseduju većinu poželjnih karakteristika nemaju izraženu harizmu, kao što se ni izolovanim posmatranjem osobina ne može objasniti zbog čega neko postaje vođa, a neko ne. Danas prevlađuje shvatanje da je harizma rezultat percepcije atributa vođe od strane saradnika (Milisavljević, 1999). Poslednjih godina proučavanje harizme je veoma zastupljeno u vođstvu i menadžmentu, gde joj neretko pripisuju zasluge za uspeh organizacije, a u umetničkim organizacijama zaslužna je za formiranje lojalnosti među saradnicima kao i za razvoj umetničkih vizija (Nisbett & Walmsley, 2016).

Harizma nesumnjivo ne postoji bez vođe, a harizmatški autoritet postoji zbog verovanja da je vođa obdaren superiornim kvalitetom. Ukoliko posmatramo vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija, možemo da uočimo da se harizma vođe ostvaruje percepcijom njegovih saradnika. Dakle, stav autorke ovog rada je da harizma nije mistična ili božanska sila i nije isključivo vezana za lične attribute vođe, niti treba tako da se tumači. Ona je specifična kombinacija osobina koje vođa poseduje i načina njegovog ponašanja, koji su smešteni u određeni kontekst i tako predloženi postaju istiniti isključivo zbog percepcije saradnika. S tim u vezi, istražićemo ovaj fenomen i njegov uticaj na model vođstva.

Veber (Veber, 1998) je harizmu objašnjavao pomoću prikaza tri vrste vladavine: tradicionalne, pravno-racionalne (pravno-legitimne) i harizmatške, tumačeći ih kao tri načela pokornosti. Za objašnjavanje se poslužio terminom *autoritet* (Veber, 1998:38), tvrdeći da se isti stiče funkcijom ili sposobnošću. Veber tradicionalistu opisuje kao „autoritet običaja posvećenih svojom prastarom valjanošću i navikom ljudi da ih poštuju“ (Veber, 1998:104).

Nasuprot tome, kod racionaliste postoji autoritet koji se nameće na osnovu verovanja u ispravnost i tačnost određenog statuta. Harizma je, po Veberu, autoritet zasnovan na ličnom i izuzetnom daru pojedinca, kojeg karakteriše sasvim lična privrženost i poverenje saradnika, koje se ostvaruje ukoliko ga odlikuju izuzetna sposobnost ili heroizam. Le Bon (Le Bon, 2015) tvrdi da je harizma moć koja nije vezana ni za jednu titulu, poziciju ili autoritet; moć koju poseduje mali broj ljudi, a koja im omogućava da „vrše očaravanje uistinu magnetsko“ (Le Bon, 2015:107) na društveno jednake individue. Isto tako postoji i mišljenje da saradnici slede harizmatškog vođu jer veruju da „kroz“ njega ostvaruju vezu sa posebnim moćima koje on sam poseduje (Trice & Hinkin, 1986) ili sa nekim drugim natprirodnim moćima (Nur, 1998). Dubrin (DuBrin, 1998) harizmatško vođstvo vidi kao vođstvo sa efektima magneta, pri čemu harizma izvodi svoju motivacionu moć iz verovanja saradnika u posebnu misiju vođe. Drugim rečima, „harizma predstavlja specifičan kvalitet vođe koji utiče na to da ga saradnici percipiraju kao poželjnog i ponekad ga i bespogovorno slede“ (Stojanović-Aleksić, 2007:107).

U svojim prvim radovima Veber (Veber, 1998) je tvrdio da je harizma nasledna i da ovi pozitivni kvaliteti ne mogu da se steknu podučavanjem. Međutim, u kasnijim radovima je promenio mišljenje, govoreći da se oni mogu naučiti dugotrajnom, intenzivnom i strogom obukom (prema DiTomaso, 1993). Ovom tvrdnjom Veber se udaljio od svog prvobitnog stava u kojem je harizmu povezivao sa natprirodnim ili božanskim. Ova Veberova tvrdnja je ključna za razumevanje harizme kao kombinacije nekoliko specifičnosti na kojima su zasnovana sva dalja tumačenja ovog fenomena. Haus i Šamir (House & Shamir, 1993) su definisali harizmu kao „sposobnost vođe da koristi, širi i intenzivira uticaj verovanja, vrednosti, ponašanja i performansi drugih pomoću svog ponašanja, verovanja i ličnog primera“ (House & Shamir, 1993:86). U svojoj teoriji o harizmatškom vođstvu, Haus i Šamir (House & Shamir, 1993) navode da članovi kolektiva imaju poverenje u korektnost verovanja i stavova vođe, koji nastaju zbog sličnosti verovanja saradnika i vođe. Na osnovu toga oni bespogovorno služe i prihvataju vođu, njegove ideje i stavove, te prema njemu pokazuju empatiju i saosećajnost. Vođa i saradnici tako uspostavljaju emotivnu povezanost koja utiče na identifikaciju, jer saradnici u svemu vide sličnost sa vođom (Fiol, Harris, & House, 1999). Na taj način harizmatško vođstvo utiče na dostizanje viših ciljeva kod članova kolektiva i formiranje osećaja da mogu da doprinesu ostvarivanju vizije (House & Shamir, 1993). U svojoj teoriji Haus konsoliduje interaktivni odnos vođe i saradnika, što potvrđuje i naš hipotetički stav da harizmatško vođstvo nije doktrinisan proces.



Robins i Džadž (Robbins & Judge, 2005:433) definisali su harizmatkog vođu kao onog „koji je entuzijasta, koji ima samopouzdanje i čija ličnost i postupci utiču na ljude tako da se oni ponašaju na određeni način“. Ovakvo ponašanje tumačimo kao prihvatanje vođe, njegovih ideja i načina sprovođenja istih, ali i kao proces afirmacije, uvažavanja, emocionalnog uključivanja i identifikacije saradnika sa vođom, čemu doprinose njegova vizija i načini komuniciranja. Naime, harizmatско vođstvo se razlikuje od drugih vrsta vođstva po efektima i interakcijama sa saradnicima, koji rezultiraju samopotvrđivanjem saradnika uz ostvarenje vizije koju je vođa definisao. Harizmatско vođstvo proizilazi iz snažnih verifikovanja vrednosti vođe, kako usled ličnog (ne kalkulativnog) prihvatanja i vezivanja za navedene ciljeve i vrednosti, tako i spremnosti dela kolektiva ili svih članova da potčine svoje lične interese kolektivnim. Ove tvrdnje Haus i Šamir (House & Shamir, 1993) implementiraju u karakteristike harizmatskog vođstva i ocenjuje da harizmatски vođa ima veoma snažnu potrebu za moći i jaku veru u sopstvena uverenja i ideale. To znači da harizmatски vođa svojim ponašanjem u pogledu kompetentnosti, kvaliteta i samopouzdanja impresionira saradnike i veoma često podseća okolinu na svoje prethodne uspehe, što ga u očima saradnika čini veoma moćnim. Nije isključena mogućnost da ovakvu praksu pronađemo i u kolektivima koje istražujemo, te zbog toga pretpostavljamo da harizmatски vođa alternativne pozorišne organizacije nameće obrasce sopstvenog ponašanja, čime se podstiče proces identifikacije i olakšava uticaj na saradnike. Harizmatске vođe, navodi Haus, često postavljaju veoma visoka očekivanja od svojih saradnika, ali istovremeno im podstiču samopouzdanje i veru u sopstvene vrednosti. Njegova afirmacija se može okarakterisati kao veoma bitna komponenta harizmatskog procesa, s obzirom na to da saradnici koji nisu sigurni da mogu da odgovore zahtevima vođe često pružaju otpor ili odbijaju da se ozbiljnije angažuju, verovatno zbog osećaja anksioznosti koji se stvara pri postavljanju prevelikih zahteva. Milisavljević (Milisavljević, 1999) ističe da harizmatске vođe unose promene u psihološko stanje saradnika, ali da se takvo stanje posle razdvajanja ne nastavlja.

Harizmatске vođe su izuzetni heroji, kako je govorio Veber (Veber, 1998), oni komuniciraju sa poštovanjem, ljubavlju, poverenjem, predanošću i izrazito se lično žrtvuju (prema House & Howell, 1992). Njihova dobra komunikacija pozitivno utiče na inspiraciju saradnika, stvaranje poverenja u kolektivu i podsticanje osećaja kompetentnosti kod članova (DuBrin, 1998). Po Dubrinu (DuBrin, 1998), harizmatски vođa poseduje energiju i akcionu orijentaciju, koja predstavlja uzor za efikasnost, poštovanje rokova i ekonomičnost. Harizmatски vođa je po ovom autoru empatičan, spreman da preduzme lični rizik i spreman u

korišćenju nekonvencionalnih strategija za ostvarivanje ciljeva. Harizmatičkog vođu Dubrin opisuje kao ličnost sklonu samopromociji, koja nije indolentna, ali često potencira svoj značaj, a zbog svoje uverenosti u ispravnost ličnih postupaka i odluka ne oseća krivicu usled neusklađenosti sa saradnicima. Veber (Veber, 1998) je govorio o neizostavnosti etičke izolovanosti vođe, jer se suština harizme ogleda u privlačnosti za saradnike i obezbeđivanju njihove potpune posvećenosti vođi, bez obzira na moralnu dimenziju vizije i aktivnosti usmerenih na njenu realizaciju. Zbog toga se harizma može identifikovati kod ljudi koji su činili izuzetne humane doprinose, ali i kod onih koji su manipulišući svojim sposobnostima počinili zločine, uvodeći u njih i svoje saradnike.

Dakle, ukoliko bi u okvirima alternativnih pozorišnih organizacija postojao harizmatički vođa, saradnici bi trebalo da ga percipiraju pozitivnim osobinama; trebalo bi da žele da se ugledaju na njega i njegove rezultate, čime bi se potencijalno mogla podstaći njihova modifikacija. Proces modifikacije kod saradnika bi trebalo da traje dok traje interakcija sa vođom na putu ostvarivanja zadatih ciljeva/cilja, a nakon toga bi trebalo da prestane. Ipak, važno je napomenuti da posle procesa saradnje ne mora da dođe do potpunog razilaženja, već do prekidanja intenzivne sinteze, a ne treba ni osporiti činjenicu da su saradnici nakon završetka procesa promenjeni. Blizak odnos vođe i saradnika, kao i njihova moguća modifikacija, iniciraju pitanje – da li harizmatički vođa alternativne pozorišne organizacije svoje odane saradnike održava zavisnim zarad svog ličnog hira/cilja i potreba ili zbog ostvarivanja cilja organizacije? Odgovor na ovo pitanje zavisi od vođine strukture ličnosti. Ne treba zanemariti mogućnost da postoje slučajevi gde se lični ciljevi vođe i ciljevi cele organizacije međusobno preklapaju, kao i da je između njih tanka granica prožeta nijansiranim paletom međusobno preklapajućih uslova i okolnosti. Vlastita etičnost vođe uticaće na njegov model vođstva, a korektne odluke obezbediće odnos zasnovan na altruizmu čime će se izbeći potencijalne manipulacije.

Radi celokupnog razumevanja harizme u procesu vođstva, neophodno je razumeti okolnosti njenog pojavljivanja. Veber (Weber, 1963) je smatrao da se harizma vođe ispoljava prvenstveno u uslovima krize kao mehanizam društvene revolucije. Do revolucije dolazi isključivo od pojedinaca koji poseduju harizmu, odnosno od vođe sa specifičnim personalnim osobinama i sa radikalnom vizijom koja bi vodila izlasku iz krize, a koja je privlačna saradnicima. Vizija je od presudnog značaja kod preduzetničkih poduhvata i radikalnih promena (Conger & Kanungo, 1998). Veber (Weber, 1963) objašnjava da radikalnu viziju

nije lako implementirati u organizacije, a veliki broj harizmatičkih vođa pokušava da sruši stare i uspostavi nove organizacione okvire, zbog čega se harizmatičko vođstvo često poistovećuje sa transformacionim. Sagledavanje krize i mogućnosti izlaska iz nje su dva komplementarna aspekta situacije (Conger, 1997). Harizmatički vođa identifikuje ili artikuliše krizu, dok u isto vreme uviđa potencijalne mogućnosti i stvara inspirativnu viziju budućnosti kao mogućnosti za izlazak iz nje. Dubrin (DuBrin, 1998) objašnjava da harizmatički vođa koristi viziju za predstavljanje idealne slike organizacije u budućnosti i nudi put kojim će se do toga doći (prema Milisavljević, 1999). Pod krizom se u kontekstu našeg istraživanja mogu podvesti organizacioni i finansijski problemi, kao i konflikti koji nastaju unutar kolektiva. Konger i Kanungo (Conger & Kanungo, 1998) su zaključili da je preuzimanje svih rizika za ostvarenje vizije glavna komponenta razlikovanja harizmatičkog vođe od onog koji to nije. Zato vođu koji se angažuje za različite i idealizovane vizije, koji pri tome koristi nekonvencionalne načine ostvarivanja i preuzima visok lični rizik, saradnici vide kao harizmatičkog vođu (Milisavljević, 1999). Vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija se susreće sa različitim turbulentnim situacijama, ne samo na organizacionom planu već i po pitanju umetničke produkcije, rada sa velikim brojem ljudi različitih zanimanja i dr. Uloga vođe, odnosno njegova vizija i njeno usklađivanje sa verovanjima i stavovima kolektiva je od najvećeg značaja za izlazak iz kriznih situacija (umetničkih, konfliktnih, organizacionih) i opstanak same organizacije. Vizija vođe u kulturnim delatnostima jeste važan segment, ali moramo da naglasimo da su važni parametri modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija takođe i pitanje etičkih konstrukata, sposobnost vođe da ostvari i uskladi viziju, njegovo razumevanje saradnika, kao i mogućnost da ih motiviše da dosegnu veće rezultate od onih koji su za njih uobičajeni. Ako postavimo da je vođa alternativne pozorišne organizacije harizmatički, a znamo da je u ovom slučaju prisutan u kolektivu od njegovog osnivanja, onda se njegovo novo pojavljivanje u kriznim okolnostima, o kojima je Veber govorio, ne uzima kao opcija. Teorije o harizmatičkom vođstvu sugerišu da se ovaj model vođstva susreće u organizacijama koje preduzimaju novu aktivnost prihvatljivu za saradnike ili u situacijama kada posao koji organizacija obavlja nije strukturiran i nisu jasne odgovarajuće strategije za ostvarenje ciljnih performansi. U ovom slučaju je moguće upotrebiti termin *transformaciono harizmatički vođa* (Vlahović, 2008:116). U umetničkim profesijama saradnici su viđeni kao oni koji uživaju u izazovima i rizicima i koji dele viziju sa svojim vođom u potrazi za ličnim razvojem i rastom (Nisbett & Walmsley, 2016). Alternativna pozorišta poseduju sebi svojstven smer razvoja, sačinjen od kontinuiranog preuzimanja novih i različitih aktivnosti, često bez strategije formirane na onaj način kakav imaju institucionalni teatri. Glavna

karakteristika leži u vođinoj sposobnosti ubeđivanja i umeću saopštavanja vlastitih ideja i ostvarenja istih na način koji integriše ljude u njegovoj organizaciji.

Efektivnost harizmatškog vođe opada u slučajevima rutinskih poslova (Nur, 1998). Mnogi naučnici navode da je neizostavno govoriti o inspirativnoj moći vođe, ako bi se koncept harizme prilagodio upotrebi u savremenim organizacijama. Inspiraciju Nur definiše „kao okvir do kojeg harizmatški vođa stimuliše entuzijazam među saradnicima i volju za rad u grupi i koristi reči koje utiču na njihovo ponašanje i na njihove sposobnosti da uspešno ostvare zadatke a time i grupne ciljeve“ (Nur, 1998:22). Haus i Aditja (House & Aditya, 1997) u svojoj revidiranoj teoriji o harizmatškom vođstvu stavljaju akcenat na recipročni karakter uticaja, istražujući motivacioni momenat u procesu vođstva. Motivacioni efekat harizmatškog vođstva će se verovatno desiti kada izbor vizije vođe bude u saglasnosti sa verovanjima i stavovima saradnika. Zbog toga, pri kreiranju vizije, harizmatške vođe u alternativnoj pozorišnoj organizaciji treba da razumeju i da reaguju na prioritete i vrednosti saradnika, ali da bi dodatno pospešili motivaciju neophodno je da izaberu adekvatan model vođstva.

Drugi deo naše definicije sa početka ovog poglavlja se odnosi na stanovište da harizma u procesu vođstva prevashodno zavisi od percepcije saradnika, odnosno da harizma ne postoji ukoliko je saradnici ne prepoznaju, ne razumeju i ne prihvataju. Verodostojnost ovog stava argumentujemo sagledavanjem vođstva kao dvosmernog procesa u kojem se sprovedeni integrisani uticaj recipročno vraća. O ovoj pojavi je najbolje govoriti razumevanjem atributivne teorije (Bowditch, Buono, & Stewart, 2007; Northouse, 2008; Yukl, 1999). Ona sugerije da se proces vođstva u najvećoj meri bazira na percepciji saradnika, pri čemu percepcija osobina vođe, njegovih sposobnosti i stilova zavisi od kognitivnih kapaciteta saradnika da u određenim osobama vide karakteristike koje se uklapaju u mentalnu šemu osobina koje bi jedan vođa po njima trebalo da poseduje. Atribucija se ogleda u pripisivanju vođi onih vrednosti koje su usklađene sa vrednosnim sistemom saradnika. Proces vođstva se zasniva na snažnoj interakciji vođe i ljudi koji ga slede, pri čemu se suštinski segment interakcija ogleda u procesu identifikacije (Shamir, House, & Artur, 1993; Yukl, 1999). Identifikacija predstavlja jedan od ključnih elemenata i prisutna je kod svih saradnika, a posebno je karakteristična za one sa problemom identiteta, niskim samopouzdanjem i izraženom potrebom za zavisnošću od autoriteta. Proces identifikacije je olakšan potrebom saradnika da se poistovete sa vođom čije osobine

predstavljaju predmet idealizacije i divljenja u toj meri da odobravanje i prihvatanje od strane vođe postaje najznačajnije merilo vrednosti saradnika. Saradnici vođu vide kao osobu sa specifičnim, natprosečnim i nesvakidašnjim kvalitetima. Mnogi saradnici prihvatanje vide kao primarni izvor motivacije, ali mogu da budu motivisani i strahom od neodobravanja i odbacivanja. Proces socijalizacije je podjednako značajan i podrazumeva sklonost pojedinaca da sebe primarno definišu kroz članstvo u određenom kolektivu ili organizaciji, doživljavajući ga kao važan deo svog identiteta (Shamir, House, & Artur, 1993; Yukl, 1999). U situacijama kada je identifikacija sa kolektivom izražena, pojedini pripadnici su spremni da svoje individualne potrebe podrede kolektivnim, žrtvujući lične interese u korist kolektiva i vođe, pripisujući vođi one osobine koje percipiraju kao poželjne, bez obzira na to da li ih on realno poseduje ili ne. Efektivne vođe su u stanju da povećaju stepen identifikacije na različite načine, istovremeno povećavajući svoj uticaj na saradnike u kolektivu. Sistem vrednosti saradnika se povezuje sa vrednostima kolektiva, te se saradnici podstiču da slobodno izraze sopstvene vrednosti i očekivanja, koje se inkorporiraju u ciljeve organizacije (Shamir, House, & Artur, 1993). Na taj način se podstiče unutrašnja motivacija i ljudi su ohrabreni da se orijentišu na interne motivacione faktore (kao što su samoizražavanje, napredovanje i samopoštovanje) koji ne treba da budu u suprotnosti sa interesima organizacije. Vođa motiviše saradnike, stimuliše entuzijazam i volju za rad u kolektivu i koristi reči koje utiču na njihovo ponašanje i sposobnosti da uspešno ostvare zadatke i ciljeve, amplifikovanjem vlastitih mogućnosti i ostvarujući veća lična postignuća. Upotrebljavajući atributivni analitički okvir, istraživači su otkrili da saradnici vođama pripisuju osobine kao što su inteligencija, društvenost, izražena veština govora, razumevanje i marljivost (Robbins & Coulter., 2011). Najveći deo teorija o vođstvu izričito ističe da je učinak ili zadovoljstvo saradnika direktna posledica postupaka vođe, dok atributivni pristup upozorava na mogućnost da je vođstvo samo privid ili verovanje.

Naša pretpostavka je da su saradnici u alternativnim pozorišnim organizacijama ponosni na svoje članstvo u kolektivu i da o vođi govore u superlativu, što ukazuje da je proces identifikacije sa vođom i uklapanje u kolektivnu klimu organizacije moguće. Percipiranje osobina vođe se zapravo poklapa sa sistemom vrednosti saradnika, te bez obzira da li je to realna situacija ili ne, ona je prihvaćena od strane kolektiva kao istinita. Tako Kejs (Keyes, 2002) tvrdi da saradnici zapravo „daju“ harizmu vođama percipirajući je kao kvalitet, dok Mendl (Meindl, 1990) objašnjava da je harizma stanje uma, da je veoma zarazna i da zapravo predstavlja socijalni konstrukt saradnika (Meindl, Thompson, Porac, & Ventresca,

2005). I Kongerov i Kanungov (Conger & Kanungo, 1998) model predstavlja harizmatičko vođstvo kao pridodatu osobinu zasnovanu na opažanjima saradnika. Na percepciju saradnika još mogu da utiču i spoljni faktori, mediji, donatori, publika, spoljni saradnici i dr. Na osnovu navedenog može da se zaključi da je kognitivna percepcija saradnika o harizmi vođe veoma kompleksna, da se u harizmatičkom modelu vođstva autoritet zamenjuje ograničenim ulogama koje unutar kolektiva imaju vođa i saradnici, kao i da na formiranje harizme utiče specifična kolektivna dinamika (Yukl, 1999). Ovakvo tumačenje harizme ukazuje više na proces zaraze, što nas udaljava od Veberove tvrdnje o sagledavanju harizme kroz mističnost.

Iako teorija o harizmatičkom vođstvu predstavlja vođe kao pozitivne osobe, neki stavovi ih tumače i drugačije. Konger (Conger, 1999) navodi da je teško precizno definisati granicu između pozitivnih i negativnih harizmatičkih vođa, jer se svi oni ipak nalaze „negde između“, što potvrđuje činjenicom da su mišljenja saradnika uglavnom polarizovana, tako da se kreću od izuzetnog prezira do veoma izraženog divljenja i obožavanja. Konger obrazlaže da vođa sa izrazito jakim harizmom može da ima veoma negativne efekte, koji se manifestuju nerealnim očekivanjima koje vođa zadaje saradnicima, ne vodeći računa o njihovim mogućnostima. Jaka zavisnost saradnika može da prouzrokuje pasivnost vođe, kao što i prevelika odanost jednih može da izazove zavist kod drugih saradnika. Nedostatak želje ili strah od konfrontacije može da dovede do situacije da saradnici prihvataju čak i pogrešne odluke vođe. Zloupotreba moći od strane vođe, kao i neispunjena očekivanja, kod saradnika mogu da proizvedu osećaj izdaje. Ovo je važno napomenuti, jer teorija o harizmatičkom vođstvu može da navede na tumačenje o trajno idiličnim odnosima u okviru organizacije. Haus (House, 1977) u predloženom višedimenzionom modelu harizmatičkog vođstva istražuje osobine ličnosti i ponašanje vođe, objašnjavajući da su harizmatičke vođe one koje vole moć. Centralna figura u okviru kolektiva je vođa, koji preuzima odgovornost ali i moć, koja predstavlja veliki izazov, zbog kojeg može lako da izgubi granice. To primećuje i Hovel (Howell, 1988) koji pravi podelu harizmatičkih vođa na socijalizovane (koji deluju u interesu celog kolektiva, osnažuju i razvijaju svoje saradnike kroz egalitarne i neeksploatacione metode) i na personalizovane vođe (koji su autoritarni i narcistički, zahtevaju poslušnost od saradnika i određuju ciljeve na osnovu svog sopstvenog interesa).

Iz svega navedenog se može zaključiti da harizmu nije lako precizno definisati. Za potrebe ovog istraživačkog rada je definišemo kao veoma kompleksan fenomen koji se zasniva na vrednostima koje su pripisane vođi, a koje su usklađene sa vrednosnim sistemom

saradnika (Bowditch, Buono, & Stewart, 2007; Northouse, 2008; Yukl, 1999). Sa gledišta našeg istraživanja harizmu treba razumeti kroz karakteristične kvalitete vođe (House & Shamir, 1993; Stojanović-Aleksić, 2007) koje saradnici tumače kao poželjne (Robbins & Coulter, 2011). Dakle, harizma postoji isključivo u percepciji saradnika. Na takvo tumačenje dodatno utiču kolektivna klima organizacije, način komuniciranja i emocionalna povezanost, koje je izuzetno teško predvideti i konstruisati, a što dodatno utiče na kompleksnost celog fenomena. Percipiranje harizme je moguće u slučajevima kada je u pitanju participativni model odlučivanja, jer se autoritet zamenjuje ograničenim ulogama unutar kolektivne dinamike. Na taj način i vođa i saradnici dobijaju uloge, čijim se ispoljavanjem formira harizma (Yukl, 1999). Prepoznatog harizmatiskog vođu saradnici definišu kao dobrog u komunikaciji (DuBrin, 1998; House & Howell, 1992), kao onog koji ima razvijenu emocionalnu inteligenciju, a time i empatiju (DuBrin, 1998; House & Shamir, 1993) i kao stručnog i kompetentnog (Conger, 1997; DuBrin, 1998; House & Shamir, 1993). Harizmatiski vođa je inteligentan, društven i posebnu pažnju posvećuje saradnicima (DuBrin, 1998; House & Shamir, 1993). Dakle, harizmu definišemo kao skup pozitivnih karakteristika (Veber, 1976), koje nisu vezane za fizičke osobine (Bryman, 1992), već vođa svojim ličnim primerom (House & Shamir, 1993), dobrim komunikacijskim veštinama i etički ispravnim načelima (Conger, 1999; Veber, 1976) inspiriše (Nur, 1998) i motiviše (House & Aditya, 1997) saradnike da ga slede, čime podstiče identifikaciju. Slična vrednosna orijentacija (House & Shamir, 1993) kod vođe i saradnika kreira osećaj poverenja (House & Howell, 1992) i lojalnosti (Nisbett & Walmsley, 2016), a ličnom energijom i aktivnošću vođa podstiče posvećenost saradnika, povećava njihovu energiju (DuBrin, 1998) i spremnost za angažovanje. Harizma se percipira i kroz viziju vođe (Conger & Kanungo, 1998; DuBrin, 1998; House & Shamir, 1993; Robbins & Coulter, 2011; Veber, 1976), koja proizilazi iz snažnih verifikovanja, prihvatanja i vezivanja za vrednosti vođe, kao i spremnosti saradnika da potčine svoje lične interese kolektivnim videći u vođi entuzijam i samopouzdanje (Robbins & Coulter, 2011), kao i veliko žrtvovanje (DuBrin, 1998; House & Howell, 1992) za dostizanje cilja.

Specifičnost odnosa između vođe i saradnika ogleda se u jednakosti i solidarnosti (House & Shamir, 1993), jer vođa pokazuje razumevanje i spremnost da reaguje na prioritete i vrednosti saradnika. Takvim ponašanjem vođa utiče na formiranje jedinstvene klime (ambijenta) unutar organizacije, koja objedinjuje sisteme vrednosti vođe i saradnika. Vođa osmišljava viziju uključujući saradnike i njihove mogućnosti u odabir strategija za njeno

ostvarivanje. Saradnici prihvataju klimu i viziju organizacije, te tako vođa ima mogućnost da ih mobiliše i motiviše da ostvare ambiciozne zadatke. Vođa im zapravo zadaje zahtevne zadatke i pri tome ih ohrabruje i iskazuje poverenje da će ih adekvatno obaviti, što kod saradnika podstiče unutrašnju motivaciju. S obzirom da saradnici veličaju vođu i u svemu vide sličnost sa njim, sve navedeno doprinosi da im se povećava naklonost prema vođi, što pozitivno utiče na identifikaciju. U ovom procesu vođa ima jaku veru u sopstvena uverenja i ideale (House & Shamir, 1993), dok saradnici sebe primarno definišu kroz članstvo u kolektivu, doživljavajući ga kao veoma važan segment svog života, što utiče na proces socijalizacije (Shamir, House, & Artur, 1993; Yukl, 1999). Dakle, harizmu u vođstvu alternativne pozorišne organizacije razumemo kao rezultat percepcije vođinih atributa od strane saradnika u kontekstu specifične kolektivne klime u organizaciji. Na osnovu izloženog možemo da utvrdimo pretpostavku da harizma predstavlja specifičnu kombinaciju osobina vođe, kao i načina njegovog ponašanja i komuniciranja, u određenom kontekstu koji je istinit isključivo zbog takve percepcije saradnika, a do koje dolazi zbog sličnih uverenja koje dele. Harizmatički vođa alternativne organizacije je, kao predmet našeg istraživanja i pored mogućih negativnih pojava, ipak predstavljen kao jak psihološki pokretač, kao osoba koja povećava aspiraciju članova kolektiva i budi im nadu. Svojom ličnom energijom, vrednosnom orijentacijom i aktivnošću, on generiše posvećenost saradnika, povećava njihovu energiju i spremnost za angažovanje, što je od izuzetne važnosti za proces promena. Potencijali harizmatičkog vođstva u alternativnim organizacijama su veliki. Međutim, ne treba marginalizovati ni mogućnosti nastanka problema unutar ovakvih organizacija tokom harizmatičkog vođstva koji se manifestuju kroz moguću manipulaciju, etičke nekorektnosti ili probleme u vezi sa narcizmom.

Kulturna politika naše zemlje ne pomaže funkcionisanje ovakvih organizacija, a kako nije lako obezbediti potrebna finansijska sredstva, koncept predstavljen u dimenziji harizme je značajan kako za formiranje kolektiva, tako i za njeno delovanje. Kao što smo videli u teorijskom delu rada, koncept harizmatičkog vođstva pozitivno utiče da saradnici svojom voljom žele da slede vođu i njegovu viziju na osnovu verovanja u ispravnost njegovih stavova i ideja, a ne na osnovu finansijskih ili statusnih dobiti. Smatramo da nije lako, a ni uvek moguće, implementirati dimenziju harizme u model vođstva, pogotovo jer nije uvek moguće uticati na formiranje emocionalno bliskih odnosa, kao ni na kompatibilnost etičkih načela vođe i saradnika. Dimenziju harizme treba razumeti kao jedinstvenu i veoma specifičnu odliku ovakvih kolektiva. Ona predstavlja dimenziju našeg budućeg modela, ali



samo uz ostale predložene dimenzije može da utiče na bolju funkcionalnost ovakvih organizacija. Takođe je važno napomenuti da dimenzija harizme ne mora nužno da bude entitet vezan za vođu, već može da bude i fenomen koji se vezuje za kolektivnu klimu organizacije, a tako posredno i za vođu. Izostanak ove dimenzije, smatramo, ne bi dozvolio opstanak i kontinuitet delovanja ovakvih organizacija, koje svoj cilj ne samo da ne vide u finansijskoj ili statusnoj dobiti, već svoju misiju postavljaju kao umetničku i idejnu.

### **2.2.2. Transformacioni potencijal**

Interesovanje za izučavanje transformacionog vođstva počelo je 80-ih godina prošlog veka. Za ovaj model vođstva Northaus kaže: „Tiče se emocija, vrednosti, etike, standarda i dugoročnih ciljeva i obuhvata procenjivanje motiva saradnika, zadovoljavanje njihovih potreba i njihov tretman kao celovitih ljudskih bića. Transformaciono vođstvo podrazumeva izuzetan oblik ostvarivanja uticaja putem kojeg se saradnici podstiču da ostvare više od onoga šta se od njih očekuje“ (Northouse, 2008:119). Transformaciono vođstvo može biti indikativno za opis širokog spektra vođstva, od specifičnih pokušaja aktualizacije uticaja u pojedinačnim odnosima, do vrlo širokih uticaja na celokupne organizacije ili čak kulture. Ono odgovara potrebama savremenih radnih kolektiva u vremenima nesigurnosti (Northouse, 2008), a može da se pronade i podučava na svim nivoima u organizaciji, jer utiče na unapređenje timskog razvoja, donošenje odluka i inicijative za unapređenje kvaliteta i reorganizaciju (Bass & Avolio, 1993, 1994).

Zarad sveobuhvatnog istraživačkog cilja ovog rada, teoriju o transformacionom vođstvu posmatraćemo iz ugla specifičnih, intencionalnih transformacija, odnosno iz ugla transformacije saradnika. Takvim pristupom teoriji neće doći do modifikacije, jer se ona ravnomerno odnosi na oba aspekta transformacije – na proces mikro uticaja među pojedincima i na makro proces promena socijalnih sistema, odnosno reformu organizacija. Zapravo, proces transformacije treba razumeti kao sukcesivan proces u kojem se progresija širi od pojedinca i neminovno modifikuje celu organizaciju. Razumevanje prethodne dimenzije o uticaju harizmatskog vođe na saradnike, odnosno njegovoj sposobnosti da kreira atmosferu unutar organizacije u kojoj je percepcija saradnika takva da ga tumače kao pozitivnu osobu u svim segmentima, objašnjava mogućnost stvaranja potrebe saradnika za identifikacijom sa vođom. Upravo tim

momentom identifikacije započinje i proces transformacije, koji je uzročno-posledičan, a na njega u različitoj meri utiču i vođa i saradnici. U ovom poglavlju ćemo detaljnije prikazati sam proces promena.

Model transformacionog vođstva sagledaćemo kroz četiri različita teorijska pristupa. O pristupu transformacionog modela vođstva prvi put govori politički sociolog Džejms Makgregor Berns (Burns, 1978) u radu *Vođstvo*. Najviše pažnje u ovom modelu vođstva Berns daje vođama, jer su upravo oni ti koji imaju moć da vršenjem različitih uticaja podstiču motivaciju saradnika zarad ostvarivanja ciljeva. Prema ovom autoru, vođstvo je različito od moći, jer se ne izostavlja potreba saradnika. Berns (Burns, 1978) je opisao transformaciono vođstvo kao proces razvijanja odnosa u kojem su vođa i saradnici neraskidivo povezani i u kojem vođe utiču na saradnike, ali i sami „trpe“ uticaj koji prihvatanjem ili otporom utiče na promenu ponašanja. On izričito razdvaja transakcioni i transformacioni tip vođstva. Transakciono vođstvo je proces u kojem vođa usmerava ili motiviše saradnike ka utvrđenim ciljevima zadajući im direktne zadatke (Robbins & Kotler, 2011). Transakcione vođe zauzimaju stav da su ljudi jedino motivisani za rad pod pritiskom nagrade ili kazne, odnosno, po njima se funkcionalnost sistema ogleda u lancu komandovanja, a cilj je bespogovorno ispunjavanje vođinih prohteva. Potencijalna nagrada ili kazna su, kao deo formalnog sistema discipline i ispunjenih ciljeva, jedan od glavnih i najvažnijih faktora u transakcionom vođstvu. Metaanalizom kojom su Lov, Krouk i Sivasubramaniam (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996) ispitali 39 studija o transformacionom vođstvu, zaključeno je da se vođe u ovom procesu smatraju efektivnijim i sa boljim radnim rezultatima od transakcionih vođa<sup>3</sup>, jer podstiču saradnike da postignu više od onoga što se od njih obično očekuje i time postaju motivisani da prevaziđu sopstvene interese zarad dobrobiti kolektiva ili organizacije. Za razliku od transakcionog, u procesu transformacionog vođstva vođa se bavi drugima, a podizanje nivoa svesti kod saradnika postiže apelovanjem na ideale i moralne vrednosti kao što su sloboda, pravda, jednakost i mir, a ne evociranjem straha ili subordinacije. Berns smatra da transformacione vođe poseduju niz jakih unutrašnjih vrednosti i ideala, kao i da su efikasni u motivaciji saradnika kako bi ostvarili cilj veći od sopstvenih ličnih interesa (prema Kuhnert, 1994).

---

<sup>3</sup> Rezultati proizilaze iz istraživanja koje je sprovedeno na vođama u javnom i privatnom sektoru, u višim i u nižim nivoima organizacije.

Oslanjajući se na teorije Bernsa (Burns, 1978) o transformacionom vođstvu i Hausa (House, 1977) o harizmatiskom vođstvu, Bas (Bass, 1985,1991) objavljuje proširenu teoriju transformacionog vođstva. U svom radu Bas je veću pažnju posvetio potrebama saradnika, umesto kao Berns vođama, sugerišući da se transformaciono vođstvo može primeniti i na situacije u kojima rezultati nisu pozitivni. On je tvrdio da se transakciono i transformaciono vođstvo ne nalaze na međusobno nezavisnim kontinuumima (prema Yammarino, 1993). U svom modelu više pažnje je posvetio emocionalnim elementima i poreklu harizme, tvrdeći da je harizma neophodan, ali ne i dovoljan uslov transformacionog vođstva. Basova (Bass, 1985) teorija govori da transformacioni vođa motiviše saradnike da rade više nego što se od njih očekuje, tako što im (a) podiže nivo svesti o važnosti i vrednosti ciljeva, (b) podstiče ih da prevaziđu sopstvene interese zarad interesa kolektiva ili organizacije i (c) svest saradnika usmerava ka potrebama višeg stepena. U ovoj teoriji, Bas sugerise da vođstvo podstiče saradnike da budu kreativni i inovativni, ohrabruje ih u isprobavanju novih pristupa, podstičući nova pitanja i rešenja problema. Na taj način se formira atmosfera podrške, (direktno sintetizovana sa kolektivnom klimom organizacije) u kojoj se razmatraju individualne potrebe saradnika. Popularnost transformacionog pristupa Bas i Riđio (Bass & Riggio, 2006) vide upravo u isticanju motivacije i progresije saradnika. Bas (Bass, 1991) opisuje da su osobe koje su inspirativne za druge zapravo one sa vizijom i sa strašću, koje su u stanju da podstiču velike uspehe, a njihova energija i entuzijazam pomažu da se cilj dostigne na najbolji mogući način. Ovi zaključci su proistekli iz njegovog analitičkog razmatranja harizme u procesu transformacionog vođstva. Bas (Bass, 1991) je govorio i o vođama koji transformišu saradnike na negativan način, uvodeći termin *pseudo-transformaciono vođstvo*. Po njemu pseudo-transformacione vođe su manipulativne, željne moći, dovoljne sami sebi, imaju iskrivljene moralne vrednosti (Bass & Riggio, 2006) i mogu da se tumače kao narcističke. Ovaj tip negativnog transformacionog vođstva je zapravo personalizovano vođstvo (Bass & Steidlmeier, 1999) i predstavlja proces u kojem se vođa radije bavi sopstvenim interesima, nego interesima drugih, dok je autentično transformaciono vođstvo socijalizovano i orijentisano na opšte dobro, a vođe prevazilaze sopstvene interese radi dobrobiti drugih (Howell & Avolio, 1993).

Benisovom i Nanusovom (Bennis & Nanus, 1985) studijom, koja je sačinjena na uzorku od 90 ispitanih vođa, ustanovljene su četiri osnovne strategije vođstva koje su korišćene u procesu transformisanja organizacija. Otkrili su da je za postizanje uspeha

potrebno da vizija nastane na osnovu potreba čitave organizacije, dakle i vođe i saradnika. Po ovim autorima transformacione vođe su kreatori socijalnog ambijenta (kolektivne klime) u svojim organizacijama i određuju pravac transformisanja organizacionih vrednosti i normi. U mnogim slučajevima ove vođe su bile u stanju da mobilišu ljude da prihvate novi identitet kolektiva ili novu filozofiju u svojim organizacijama. Transformacione vođe su, takođe, stvarale poverenje u svojim organizacijama, ističući i pridržavajući se jasnih ličnih stavova, čak i u neizvesnim situacijama. Na osnovu svesti o sopstvenim kompetencijama, mogli su da se koncentrišu na zadatke i opšte ciljeve u svojim organizacijama. Benis i Nanus takođe otkrivaju da je samopoštovanje vođe imalo recipročan uticaj na saradnike, stvarajući im osećaj poverenja i visokih očekivanja. Saradnici su pored transformacionog vođe bili posvećeni učenju i repetitiji (uvežbavanju stečenih znanja i veština), što nam ukazuje da je u ovim organizacijama naglašen značaj edukacije.

Kuze i Posner (Kouzes & Posner, 2001, 2002) transformacioni model vođstva predočavaju pomoću pet fundamentalnih praksi: modeliranje puta, stvaranje zajedničke vizije, preispitivanje procesa, omogućavanje drugima da deluju i ohrabrivanje. U postupku modeliranja puta vođa jasno iskazuje lične vrednosti i filozofiju, pronalazi i predstavlja sopstveni stav i daje primer drugima vlastitim ponašanjem, dosledno ispunjavajući obećanja i obaveze. Efektivne vođe su tvorci vizije, sposobni su da zamisle pozitivne rezultate u budućnosti i da ih predoče drugima. Po Kuzeu i Posneru, preispitivanje procesa podrazumeva spremnost za inoviranje, rast i napredovanje. Vođe sa sigurnošću preuzimaju rizik i efektivne su u odnosu sa drugima, gradeći poverenje i promovišući saradnju, visoko vrednujući timski rad. U stanju su da pažljivo saslušaju različita stanovišta i da se prema drugima odnose dostojanstveno i sa poštovanjem, stvarajući okruženje u kome ljudi mogu da se osećaju dobro u poslu i načinu na koji njihovo delovanje doprinosi široj zajednici. Poslednju praksu, ohrabrivanje drugih, vide kao dodeljivanje nagrada za postignuća, a rezultat ovakve vrste podrške je jači kolektivni identitet i duh zajedništva. Kuze i Posner (Kouzes & Posner, 2002:13) ističu da su ovi postupci uzornog vođstva dostupni svima, a ne samo onima sa „posebnim“ sposobnostima. Prednost njihovog modela koncipiraju u činjenici da se on ne bavi ličnošću već praksom.

Iako Berns svoju teoriju o transformacionom modelu orijentiše više ka vođi, a Bas ka saradnicima, zapravo sve četiri teorije vođstvo sagledavaju kao proces uzajamnog delovanja u kojem učestvuju i vođa i saradnici. Vođstvo se u ovim teorijama posmatra

kao proces koji obuhvata potrebe i saradnika i vođe i koji ne predstavlja isključivo odgovornost vođe, već proističe iz interakcije jednih i drugih (Bruman, 1992). Sa izuzetkom Kuzeove i Posnerove teorije koja daje uputstvo za efektivne vođe, u transformacionom modelu vođstva se uglavnom podvlači predstavljanje vođe kao uzora, ophođenje prema saradnicima zasnovano na altruizmu, podrška u progresiji i kreiranje vizije. Naglašavaju se emocionalni elementi, harizma (Bass, 1985) i značaj obrazovanja za celokupan proces transformacije (Bennis & Nanus, 1985). U kontekstu našeg istraživanja, pretpostavljamo da je formiranje socijalnog ambijenta (Bennis & Nanus, 1985) ostvarljivo u manjim kolektivima kao što je umetnički kolektiv koji mi istražujemo, odnosno da je atmosfera podrške, razumevanja i podsticaja na podjednaki napredak svih saradnika moguća. U takvim okruženjima dolazi do idealizacije vođe, kao osobe sa harizmom, kao onog čije su vrednosti i ideali etični. Sporno pitanje koje ostaje, a ni u jednoj od pomenutih teorija nije pronađen jasan odgovor, jeste pitanje odabira vizije, odnosno smeru transformacije. Smatramo da nije dovoljno prenebregnuta opasnost od lakog prelaženja ka smeru pseudo-transformacionog kretanja. Alternativne pozorišne organizacije su potencijalni ambijenti u kojima vođa, procenjivanjem motiva saradnika i sagledavanjem njihovih potreba, uspeva da ih motiviše kako bi ostvarili zajedničku viziju, koja često iziskuje dostizanje većih rezultata od onih što su do tada postizali. Vođa tako može da motiviše saradnike da napreduju, da podstiče kontinuirano učenje i oslobađa njihovu kreativnost. Na formiranje takvog produktivnog ambijenta utiče emocionalna bliskost, zahvaljujući kojoj se podstiču ohrabrenje i poverenje u kolektivu, što vođa dodatno pospešuje predstavljanjem ličnih vrednosti i filozofije kojih se dosledno pridržava.

Transformacioni model, sagledan u kontekstu našeg istraživanja, ima svojih prednosti, ali i mana. Pozitivni aspekti ogledaju se u iniciranju promena kod drugih, obezbeđivanju vizije za budućnost i naglašavanju potreba i vrednosti saradnika (Northouse, 2008). Transformaciono vođstvo obuhvata neprekidno stremljenje ka višim standardima moralne odgovornosti (Burns, 1978) kako bi saradnici prevazišli lične interese zarad dobrobiti organizacije (Howell & Avolio, 1992; Shamir, House & Arthur, 1993). Verifikacija pomenutog uočljiva je u studijama u kojima je korišćen „Višefaktorski upitnik o vođstvu“ (*Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*) za ocenu vođe, te je zaključeno da je transformaciono vođstvo u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom, motivacijom i pozitivnim rezultatima saradnika (Yukl, 1999).

Međutim, postoje nedostaci i nejasnoće u vezi sa ovim modelom. Problem upravljanja promenama vrednosti ljudi, animirajući ih ka viziji, otvara mogućnost zloupotrebe. Ako su vrednosti ka kojima vođa vodi svoje saradnike lošije od postojećih, onda se vođstvo dovodi u pitanje. Dinamika kojom vođe postavljaju izazove pred saradnike nije u potpunosti razjašnjena u modelu transformacionog vođstva (Northouse, 2008). Kao kritika ovog modela se navodi da je ono elitistično i antidemokratsko (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1993) zbog mogućnosti nezavisnog ili inferiornog delovanja vođe. Međutim, Bass i Avolio (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1993) su opovrgli ovu kritiku i pokazali da transformacione vođe mogu da budu i naredbodavni i otvoreni za učešće drugih, jednako kao i participativni i autokratski. Međutim, transformacionom vođstvu može da nedostaje konceptualna jasnoća (Northouse, 2008). Širok spektar tema otežava precizno definisanje parametara ovog modela vođstva, jer je nejasna razlika između idealizovanog uticaja, motivacije, intelektualnog podsticaja i individualnog uvažavanja (Tejeda, Scandura, & Pillai, 2001, Tracey & Hinkin, 1998). Po Northausu problem može da bude dodatno podstaknut i „time što reč transformaciono stvara sliku jedne osobe koja predstavlja najaktivniju komponentu procesa vođstva“ (Northouse, 2008:132). Northaus daje preporuku da zbog bilateralnog uticaja, pažnju treba usmeriti na to kako vođe ohrabruju saradnike i kako saradnici daju podstrek viziji vođe.

Kao što smo prethodno primetili, postoji mogućnost preklapanja transformacionog i harizmatškog vođstva. U tom slučaju problem nastaje u potrebi za razumevanjem kako transformacione vođe psihološki utiču na saradnike. Razumevanje harizme vođe i fenomena obožavanja je jedan od centralnih problema u istraživanjima (Axelrod, 2001). Harizma jeste sastavni deo i transformacionog i harizmatškog vođstva, ali je u navedenim konceptima različito pozicionirana i intenzivirana. Podsetimo, harizmatška priroda transformacionog vođstva predstavlja veliki rizik za organizacije, jer može da bude upotrebljena za destruktivne ciljeve (Conger, 1999; Howell & Avolio, 1992).

Model transformacionog vođstva primenjen na vođstvo u kulturi zahtevao bi racionalnost vođe po pitanju ispravnosti njegovog ponašanja i važnosti razumevanja potreba saradnika, uz dodatno balansiranje promenljivom dinamikom unutar organizacije. Neizostavno je posvetiti se i pitanju efektivnosti transformacionog vođe alternativnih pozorišnih organizacija. Ako uspeh transformacionog vođe u velikoj meri zavisi od njegovih stavova, vrednosti i stručnosti (Tichy & Devanna, 1986), onda bi njegove pozitivne

karakteristike bile svest o sopstvenoj ulozi pokretača promena, dominantnost u preuzimanju rizika, kao i osetljivost na potrebe saradnika. Pozitivno je ako je vođa vizionar, ali i ako je u stanju da stvori skup suštinskih vrednosti i da ih se pridržava. Takav skup vrednosti bi trebalo da obuhvata dobro zapažanje, otvorenost za učenje, fleksibilnost, disciplinovano razmišljanje i potrebu za analizom problema. Uticaj transformacionog vođe ne proizilazi iz magične privlačnosti ličnosti, već rezultira kompleksnim načinom ponašanja (Milisavljević, 1999). Ukoliko je vođstvo ključ za kreiranje i preusmeravanje energije u procesu promena, a promene možemo da posmatramo kao kontinuirani proces koji se odvija u određenom kontekstu, onda ponašanje vođe treba da odgovara kontekstu u kome se taj proces odvija. Vođa se, pri tome, u svom nastojanju da bude nosilac promene, menja, ali menjaju se i saradnici, što i jeste glavni segment ovog modela vođstva. Dakle, ako je naš polazni stav u ovom istraživanju da je proces vođstva dvosmeran, odnosno da u procesu vođstva organizacije koje mi istražujemo sudeluju i vođa i saradnici, a da je idealizovani i harizmatiski vođa zapravo percepcija saradnika, onda smatramo da je u procesu transformacije ipak presudan kompleksan set ponašanja vođe prilagođen situacionim uslovima i smešten u specifičnu kolektivnu klimu organizacije.

U teoriji o transformacionom vođstvu koji su predstavili Bennis i Nanus, kao i Kuze i Posner, kao inicijator procesa promena se spominje vizija. Kao slika budućnosti, vizija promoviše promene i obezbeđuje osnovu za strateški plan (Conger, 1997), a vođa mora da bude deo nove socijalne strukture organizacije (Bennis, 1989, 2003) i istraživač nove teritorije (Nanus, 1992, 1996). Nakon uspostavljanja vizije potrebno je osmisliti strategiju radi njenog ostvarivanja i promovisanja (Yukl, 1994), jer efektivnost ne zavisi samo od sadržaja, već i od napora kojim se teži postizanje cilja (Snyder & Graves, 1994). Po Yuklu (Yukl, 1994) je neophodno delovati pouzdano i optimistički, sa poverenjem u saradnike, a u procesu transformacije vođa predvodi ličnim primerom. Transformacioni vođa u kulturnim delatnostima ima pred sobom jasnu viziju, pomaže saradnicima da prihvate potrebu za promenom, podstičući njihovo samopouzdanje, optimizam i pružajući im pomoć u napuštanju starih verovanja i vrednosti koje bi mogle biti prepreka za iniciranje promena.

Smatramo da transformacioni vođa u kulturnim delatnostima neminovno mora da ima snagu kojom bi mogao da pokrene radikalne promene, kao i da mora da razume dinamiku i da poznaje svojstva kulture organizacije. Različite kulture imaju jedinstvene norme i reakcije na ponašanje vođa, te efikasnost vođe varira (House, 1977). Kultura neke organizacije,

između ostalog, predstavlja način na koji se rešavaju problemi i prevazilaze dileme u kolektivu (Milisavljević, 1999). Model vođstva u određenom stepenu utiče na kulturu, tako što nastoji da je modifikuje kako bi odgovarala realnostima poslovne situacije. Kod transformacionog vođstva alternativnih pozorišnih organizacija vođe direktno utiču na kulturu same organizacije, unoseći u nju i apriorna i aposteriora znanja i prakse. Vođe kroz klimu utiču na pojedince tako što ih inspirišu i motivišu na efikasno obavljanje posla. Kulturne razlike utiču ne samo na vrstu vođstva, već i na efektivnost specifičnih akcija, ponašanja i stilova (Milisavljević, 1999). Kultura utiče na akcije ne tako što pruža konačne vrednosti ka kojima je akcija orijentisana, već tako što oblikuje sredinu za njeno formiranje i razvoj. Kolektivna klima delom utiče i na kreiranje strategije za dostizanje vizije, koju ne treba formulisati samo na osnovu logike, već i na osnovu dominantnih vrednosti organizacije, jer je podložnost promenama različita. Od posebnog značaja za proces transformacije je uvažavanje kulturnih razlika (Low, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Alternativne organizacije poseduju svoje kulturne norme koje, u procesu transformacije, mogu da se menjaju u većoj ili manjoj meri. Performanse ovih organizacija ne zavise samo od vođe, već na njih utiču i različiti faktori koji su van njegove kontrole, a koji mogu da budu tehnološki i politički, kao i neke druge promene u okruženju. Na izgradnju kolektivne klime, odnosno ambijenta, u okviru alternativne organizacije utiče vođa, koji donoseći svoje lične prakse kreira ovaj ambijent propustljiv za implikaciju praksi svojih saradnika. Ovim istraživanjem pretpostavljamo da je ovako koncipirana kolektivna klima organizacije bitna za percipiranje harizme kod vođe, za transformacioni potencijal, ali i za formiranje emocionalne topline.

Pre nego što konačno potvrdimo ove zaključke, neophodno je osvrnuti se na pojedine teorije koje se bave organizacionom kulturom. Robins i Kolter organizacionu kulturu definišu "kao način na koji članovi jedne organizacije vide, čuju i uopšte doživljavaju svoj svet, i takva zajednička percepcija nadalje utiče na njihovo ponašanje" (Robbins & Coulter, 2005:52), slično kao i Hendi (Handy, 1996) koji kaže da je to niz vrednosti, uverenja i normi u organizaciji. Dok Šajn (Schein, 1986; prema Janićijević, 1997) organizacionu kulturu definiše kao skup važnih zaključaka nastalih u kolektivu u trenucima rešavanja problema (unutrašnjih i spoljašnjih), a koji su formulisani dovoljno dobro da se mogu smatrati vrednim i kao takvi mogu prenositi novim članovima organizacije kao ispravan način razmišljanja, percepcije i osećanja. Zapravo, organizaciona kultura predstavlja osobenosti neke organizacije (Robbins & Coulter, 2005) i čine je formalna i neformalna inetrakcija u



organizaciji (Janićijević, 1997), a praksa omogućava da članovi kolektiva uče i da se prilagode organizacionoj kulturi prihvatajući zajedničke vrednosti i viziju.

Organizacionu kulturu možemo razumeti i pomoću Burdijeovog (Bourdieu, 1977, 1999, 2001, 2004) habitusa, koji predstavlja skup predispozicija i iskustava koje čine prakse, stavove, opažanja i koji nisu svesno kodirani ili vođeni pravilima, a omogućavaju prilagođavanje u različitim situacijama (Ivanović, 2010). Lični habitus utiče na prakse pojedinca u organizaciji, koje su njime usmerene ali ne i determinisane. Zapravo lični habitus utiče na ishode i načine rešavanja nekih problema. On i pored formalnih pravila učestvuje pri izvršavanju poslovnih zadataka. Ljudi svoje habituse unose u organizaciju, povezujući tako organizacionu kulturu sa širim društvenim poretom. Ipak, organizacionu kulturu predstavlja nešto više od zbira individualnih praksi. Suština leži u tome da ljudi svojim praksama ulaze u interakciju jedni sa drugima i tako stvaraju javni društveni prostor u kojem dolazi do pregovaranja i raspodele simboličke moći<sup>4</sup>, što predstavlja nastanak organizacione kulture (Hallett, 2003). Organizaciona kultura je stalan proces pregovaranja (koji ne implicira jednakost) u kome se može reprodukovati ili promeniti poredak. Tako organizaciona kultura može biti presudna za sve organizacione promene, jer predstavlja moćno sredstvo za oblikovanje ponašanja članova organizacije. Da bi došlo do promena potrebno je da se stvore uslovi tj. određena ohrabrujuća organizaciona kultura (Aleksić-Stojanović, 2007) u kojoj će članovi organizacije biti motivisani da preuzimaju rizike i kreativno razmišljaju. Dakle, postojanje skupa vrednosti koji sačinjava organizacionu kulturu jednog radnog kolektiva podstiče članove na određene aktivnosti i time poboljšava funkcionalnost organizacije (Obradović, Cvijanović, & Lazić, 2003).

Organizaciona kultura je očito povezana sa procesom vođstva, tako Kotter veruje da su vođstvo i organizaciona kultura veoma povezani i da “samo vođstvo može istinski da razvije kulturu koja je prilagodljiva na promene” (Kotter, 1998:166, prema Pavlović, 2006). Slično vidimo i kod Trejsi i Bejera (Tracey & Beyer, 1993, prema Pavlović, 2006) koji kažu da je vođstvo nedvosmisleno fokusirano na organizacionu kulturu. Na pitanje da li organizaciona kultura određuje ponašanje vođe ili vođa određuje ponašanje organizacije postoje tri različita odgovora. Jedan ukazuje da su vođe stvaraoci, transformatori i rukovodioci organizacione kulture (Schein, 2010), dok drugi odgovor ističe da organizaciona kultura i situacije u

---

<sup>4</sup> O konceptu moći biće više reči u daljem tekstu.

organizaciji utiču na ponašanje vođe (Fiedler, 1967; House & Aditya, 1997). Bass i Avolio (Bass & Avolio, 1993) smatraju da se organizaciona kultura razvija pod uticajem vođstva, ali i da može uticati na vođstvo. Šajn (Schein, 1992, 2004, prema Janićijević, 1997) navodi da je nova organizacija pod velikim uticajem vođe, a da organizacije u kojima je već duže vreme uspostavljena kultura imaju uticaj na ponašanje vođe. Dakle, treba konstatovati da je za uspešnost neke organizacije važno kako se vođstvo ispoljava kroz organizacionu kulturu i obrnuto (Schein, 1992, prema Janićijević, 1997), što znači da je organizaciona kultura veoma bliska i sa vođstvom i sa fenomenom promene, jer se u organizacionoj kulturi podrazumevaju određene promene (zamena jedne situacije drugom), koje ljudi unutar organizacije žele da sprovedu i usmere u željenom pravcu čemu pomaže vođstvo (Bate, 1994). Sadržaj organizacione kulture ne proizilaze samo iz unutrašnjih psiholoških procesa učesnika, odnosno njihove zajedničke percepcije stečenih vrednosti, već stalno bivaju konstruisana ili reprodukovana kroz ljudske prakse i interakcije. Tako promena organizacione kulture ne mora biti rezultat promene vrednosne orijentacije koju jednosmerno nameće vođa, već je promena zapravo posledica svakodnevnih praksi u kojima učestvuju svi članovi organizacije kroz međusobnu komunikaciju.

Organizaciona kultura se najčešće deli na četiri osnovna tipa (Harrison, 1972, Handy, 1985, prema Janićijević, 2013): kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške. Kultura moći predstavlja organizacionu kulturu u kojoj su saradnici orijentisani ka vođi i glavna karakteristika tog odnosa je intenzivno i neformalno komuniciranje, borba moći, brzina reagovanja i kontrola. Kultura uloga predstavlja tip organizacione kulture u kojoj sve funkcioniše pod jasno ustaljenim i utvrđenim pravilima i procedurama. Ovaj tip kulture obezbeđuje sigurnost, ali nije pogodan za promene i rizik, te mu nedostaje prostor za inicijativu i preduzetništvo. Kultura zadatka (postignuća) je ona u kojoj je sve podređeno zadatku i najviše se ceni uspeh. Poželjne komponente su prilagodljivost, fleksibilnost, samostalnost i timski rad. Dakle, moć se u ovim organizacijama postiže na osnovu kompetencija. Kultura podrške je koncept organizacione kulture u kojoj se ceni individualna sloboda, moć je široko distribuirana i potencira se razvoj i postizanje ciljeva pojedinaca.

Spomenuta četiri tipa organizacione kulture ukazuju na primenu različitih modela vođstva. Kultura moći ukazuje da participativnost nije glavna karakteristika njoj adekvatnog modela vođstva. Suprotan model je primenljiv za organizacionu kulturu uloga čija je glavna karakteristika sigurnost koja nastaje zbog jasnih pravila i procedura funkcionisanja. U ovom

slučaju model vođstva može da podstiče autonomiju saradnika u kolektivu uz jasnu podelu uloga i odgovornosti. Kultura zadataka može da propagira veću ili manju participativnost koja bi zavisila od funkcionalnosti kolektiva, radnih zadataka i situacije, a sve u korist postizanja uspeha. Adekvatan model vođstva za organizacionu kulturu podrške ukazuje na veću autonomiju saradnika i njihovo osamostaljivanje. Dakle, u ovom kontekstu se treba pozvati na Basa i Avolia (Bass & Avolio, 1993) koji smatraju da postoji dvosmeran uticaj između organizacione kulture i vođstva.

Od predstavljenih organizacionih kultura u alternativnim pozorišnim organizacijama možemo očekivati kulturu podrške (s obzirom da smo već pretpostavili prisustvo harizmatškog i transformacionog vođstva) i kulturu zadatka, ali ne treba isključiti mogućnost prisustva i kulture moći. To nam ukazuje da organizaciona kultura u alternativnim pozorišnim organizacijama nije statična, već da predstavlja polje konstantnih promena i da su promene u bliskoj vezi sa modelom vođstva. To prepoznajemo i kod Haleta (Hallett, 2003) koji ističe da se organizaciona kultura može menjati ukoliko se promene subjektivna verovanja i vrednosti članova kolektiva, odnosno njihova zajednička percepcija sadržaja te kulture. Slično vidimo i u Burdijeovom radu (Burdije, 1999) u kojem objašnjava kontinuitet i transformaciju kulturnih oblika. Kultura je po njemu proces stalnog stvaranja i obnavljanja, jer je većina kulturnog znanja naučena implicitno kroz praksu tj. svakodnevne aktivnosti. Burdije tako kritikuje mehaničko tumačenje prakse koje svodi ponašanje ljudi na reprodukovanje unapred postavljenih normi (Ivanović, 2010).

Dakle, organizaciona kultura jeste u uskoj vezi sa modelom vođstva, pogotovo sa modelom donošenja odluka. Organizaciona kultura sa svojim osobenostima, i model vođstva jesu u uskoj vezi sa kolektivnom klimom jedne organizacije. Organizaciona kultura je u tom kontekstu određena normama, dok je kolektivna klima uslovljena emocionalnim doživljajima, međusobnim odnosima i njihovom dinamikom u kolektivu. Jasno je da vođa nije jedini koji utiče na formiranje kolektivne klime, već govorimo o mešanju uticaja svih članova kolektiva. U slučaju osnivanja organizacije (ako je nastala na inicijativu jedne osobe) vođa ima većeg udela u formiranju organizacione kulture (Schein, 1992, 2004, prema Janićijević, 1997), a samim time i većeg udela u formiranju kolektivne klime organizacije, iako ona nastaje međusobnom interakcijom svih članova.

U fazi promena, vođa treba da poseduje sposobnost da raste zajedno sa organizacijom, da menja svoja gledišta, sagledava svoja ograničenja i omogućava da se

modeli vođstva modifikuju kako bi se prilagođavali dostizanju krajnjeg cilja (Schen, 2010). Posebne karakteristike vođe ogledaju se u njegovoj sposobnosti da u okviru kolektiva stvori „siguran“ ambijent u kojem se naglašavaju pripadnost, sigurnost, razumevanje, što se manifestuje u kolektivnoj klimi organizacije. U našem slučaju, vođa alternativne pozorišne organizacije se često susreće sa novim saradnicima, koje motiviše da zajedno delaju u procesu ispunjenja vizije. To navodi na zaključak da se njegov model vođstva oslanja na transformacioni u smislu kontinuiranog rada na motivaciji i razvoju saradnika. On ima zadatak da progresivno transformiše saradnike, ali i da sačuva integritet kolektivne klime organizacije. To uočavamo i kod Pitersa (Peters, 2005), koji smatra da danas niko nikoga ne transformiše i kaže da je ključ uspešnosti organizacije u kreiranju mogućnosti i motivisanju ljudi da iskažu svoje talente i sposobnosti koliko god je to moguće. Zapravo, po njemu, „vođe ne transformišu ljude, oni stvaraju kontekst u kojem putovanje u inovacije i transformacije može da počne“ (Peters, 2005:15).

Transformacioni potencijal sagledavamo kao dimenziju vođstva koja utiče na transformaciju članova kolektiva (Avolio, 1999; Bass, 1991; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978; Kouzes & Posner, 2002; Yukl, 1999) i koja može biti primenjena u procesu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija. Proces uticaja koji omogućava progresiju saradnika podjednako utiče i na vođu (Bryman, 1992). U okviru organizacija koje mi istražujemo, vođe inspirišu svoje saradnike kako bi podstakli prevazilaženje dotadašnjih ličnih postignuća i upravo je to momenat njihove promene. Vođa alternativne pozorišne organizacije percipiran od strane saradnika pretpostavljamo predstavlja dobar uzor sa ispravnim vrednostima i idealima, požrtvovan je, vredan, obrazovan i ima razvijenu emocionalnu i socijalnu inteligenciju. On je u mogućnosti da sprovodi arbitraran stav ovog modela, a to je razumevanje i reagovanje u skladu sa potrebama saradnika, omogućavajući im da se u procesu vođstva razvijaju i napreduju, dodatno ostvarujući željenu viziju. U okviru funkcionisanja alternativne pozorišne organizacije pretpostavljamo prisutnost emocionalne topline, koja posebno pogoduje uspostavljanju osećanja podrške, razumevanja i tolerancije, što doprinosi razvoju transformacionog potencijala. Vizija koju vođa konstruiše zahteva društvenu odgovornost i korisnost ne samo za umetnost, već i za celu kulturnu i društvenu zajednicu. Ciljevi i svrha transformacije, kao i načini vršenja uticaja na saradnike, otvaraju pitanje etičnosti unutar organizacije.

Mogućnosti koje transformacioni potencijal nudi alternativnim pozorišnim organizacijama su velike. Etičke dileme sa kojima se vođa susreće u pitanju odabira vizije, ali isto tako i u pitanju pravca transformacije, primarne su komponente modela vođstva. Iako sam pojam transformacije aludira na pozitivan krajnji ishod, upravo od ovih komponenata zavisi da li će on takav i biti. Transformaciju, odnosno rast i razvoj svih aktera procesa vođstva postavili smo u usku vezu sa kolektivnom klimom organizacije, sa vođom kao pozitivnim uzorom za saradnike, kao i sa njegovom vizijom. Svi ovi elementi utiču da motivacija za ličnom progresijom bude velika. Ipak progresija zavisi i od lične odluke, kao i od dimenzija interpersonalne reaktivnosti koje se reflektuje na odnos vođe i saradnika, kao i na odnos između saradnika. Model vođstva alternativne pozorišne organizacije ne sme da otežava proces transformacije, već treba da omogući prostor za individualni rast i razvoj, bez prisila ili ograničenja za progresiju. Predloženi model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija pretenduje mogućnost napredovanja svakog člana u onoj meri koja je njima odgovarajuća.

Zaključujemo da se svrstavanjem dimenzije transformacionog potencijala u model vođstva ostvaruje višestruka dobrobit za alternativne pozorišne organizacije. Ona se ogleda u rastu i razvoju pojedinca, ali i u pospešivanju opstanaka organizacije, što je u uskoj vezi sa individualnim napredovanjem. Smatramo da bez progresije svih aktera prosperitet alternativnih organizacija ne bi bio moguć, jer su upravo društvene i političke okolnosti te koje na različite načine ograničavaju njen opstanak, ali nameću i iziskuju kontinuirane modifikacije. Takođe, bez rasta, razvoja i konstantne edukacije nije moguće ni ostvarenje umetničkih projekata i upravo zbog toga ovaj rad transformacioni potencijal izdvaja kao važan uslov za opstanak alternativnih pozorišnih organizacija kod nas. Ovo ne umanjuje značaj ostalih dimenzija, već naglašava njegovu kompleksnost, odnosno umešanost u sve predložene dimenzije budućeg optimalnog modela vođstva.

Svojim specifičnostima dimenzija transformacionog potencijala ukazuje da je vođstvo dvosmerni proces vršenja uticaja, te otvara pitanje kompatibilnosti transformacionog potencijala u alternativnim pozorišnim organizacijama sa odgovarajućim modelom donošenja odluka.

### 2.2.3. Participativnost u donošenju odluka

Radi uspostavljanja celovitog modela vođstva, neophodno je otkriti koji model odlučivanja doprinosi efikasnosti radnog kolektiva i koji najviše odgovara vođi i saradnicima. Kako bi rešili taj problem potrebno je da se razmotre potencijalne mogućnosti koje bi bile uspostavljene u organizaciji i koje bi, pretpostavljamo, zavisile od vođe, saradnika i date situacije, a koje se odnose na raspodelu i stepen autonomije koju saradnici imaju u kolektivu. Da bi došli do odgovarajućih rešenja najpre je potrebno odgovoriti na sledeća pitanja: Da li bi efektivnost alternativne pozorišne organizacije bila pospešena ako bi saradnici preuzeli određene odgovornosti? Koji je to stepen nezavisnosti koji saradnici mogu da prihvate i izdrže i da li je to za vođu odgovarajuće? Odgovori na pitanja o modelima odlučivanja su tokom vremena doveli do formiranja različitih podela i klasifikacija, a u nekima od njih modeli odlučivanja su posmatrani kao trijada (Lippitt & White, 1958) autokratskog, participativnog i *laissez-faire* pristupa. Ovu podelu često nazivaju i „klasičnom“, a istraživanja koja proučavaju njenu efikasnost predstavljaju svoje rezultate kroz nove različite klasifikacije. Međutim, većina se sadržinski bitno ne razlikuje od „klasične“ podele, već uglavnom pretenduje da zameni nazive pojmova koje ona koristi pa izbegavaju termine kao što su, na primer, *participativni* i *autokratski* zbog njihove vrednosne obojenosti. Novim klasifikacijama nastali su modeli u kojima dominira direktivni stil, zatim autoritarni, demokratski (sa mnoštvom modaliteta) i konsultativni model, zatim model orijentisan na ljude, na zadatke, na razumevanje, na iniciranje strukture, na postignuća i još mnogi drugi. U daljem radu, za rešavanje našeg istraživačkog pitanja koje se odnosi na proces vođstva alternativnih pozorišnih organizacija, koristićemo se podelom na autokratski, participativni i *laissez-faire* model odlučivanja.

Pored dvosmernog toka uticaja, vođstvo može da bude i jednosmeran proces sa pravcem kretanja od vođe ka saradnicima. Dakle, ukoliko je u organizaciji model odlučivanja postavljen tako da odluke donosi vođa, ali da i saradnici imaju određenu vrstu autonomije, proces je dvosmeran. U tom slučaju saradnici imaju participativnost u kreiranju smera kretanja organizacije preuzimanjem odgovornosti za donošenje određenih odluka koje utiču na vođu. Ukoliko odluke donosi samo vođa bez uključivanja svojih saradnika, onda govorimo o jednosmernom vođstvu. Donošenje odluka smatramo ključnim u eventualnoj transformaciji od horizontalne ka vertikalnoj strukturi, kao i u definisanju vrednosnog sistema koji određuje delovanje alternativnih pozorišnih organizacija. Participativnost u donošenju odluka kod

saradnika utiče na to da vertikalna struktura (koja postoji u alternativnim pozorišnim organizacijama, gde imamo vođu koji na sebe preuzima najveću odgovornost) postepeno menja svoj oblik i modifikuje se ka horizontalnoj strukturi. To znači da veća autonomija saradnika, pod uslovom da je odgovarajuća i saradnicima i vođi, utiče na modifikaciju strukture i na uspostavljanje jednakosti među akterima u kolektivu. Zbog toga pretpostavljamo da će autonomija saradnika u alternativnoj pozorišnoj organizaciji postati njena karakteristika koja nesumnjivo određuje buduće delovanje organizacije.

Jednosmeran tok uticaja je odlika autokratskog modela odlučivanja. Moć koju vođa ima je garantovana njegovom pozicijom i on je smatra neograničenom, što mu omogućava da odluke donosi sam, a njihovo sprovođenje zasniva na nizu naredbi i zapovedanja saradnicima, uz upotrebu kazni i nagrada. U ovom modelu odlučivanja vođa, preuzimajući na sebe najveću odgovornost, umanjuje autonomiju ostalim članovima. Dakle, on sam određuje zadatke, procedure i politiku organizacije, a saradnicima propisuje uloge, diktira radne metode i ograničava njihovo znanje o ciljevima samo na sledeći korak koji će biti preuzet (Bartol & Bartol, 1994). Vođa autokrata svojim postupcima može da pokazuje negativan stav prema saradnicima, da u njih nema poverenja, da se ponaša arogantno, čak i da ih omalovažava. Međutim, to ne mora da bude pravilo jer postoje i vođe autokrate koji su prijatni prema svojim saradnicima, nisu manipulativni i bez emocija. Odnosi u kolektivu sa autokratskim vođom mogu da budu emocionalno veoma bliski, što ukazuje na to da takve vođe ne moraju po pravilu da razdvajaju kolektiv. Vođe koje primenjuju autokratski model odlučivanja smatraju da je to jedini način za povećanje produktivnost organizacije jer smatraju da vođstvo zasnovano na superiornosti omogućava brže donošenje odluka upravo zbog činjenice da ne postoji komunikacija sa saradnicima. Dakle, suština je u tome da vođa na sebe preuzima najveću odgovornost i time umanjuje mogućnost da se saradnici u većoj meri uključe u proces donošenja odluka.

Suprotnost ovom modelu je participativni model, koji predstavlja dvosmeran tok i u kojem saradnici imaju participativnu ulogu u donošenju odluka. Dvosmerni proces vršenja uticaja se odvija između vođe i saradnika, ali i između saradnika međusobno. Razmena ideja je slobodna, a saradnici imaju priliku da učestvuju u donošenju odluka i da izlažu vlastite ideje u onim okvirima koje je uspostavio vođa. U ovom slučaju se akcenat stavlja na jednakost svih članova kolektiva, dok je uloga vođe pružanje smernica i nadgledanje. Vođa podstiče svoje saradnike na razmenu ideja i mišljenja, angažuje ih pri donošenju odluka i

ostavlja im mogućnost da sami odrede metode rada, ali je ipak on taj koji donosi konačnu odluku (Grin, 1976; Grin & Uhl-Bien, 1995). U ovom slučaju saradnici su upoznati sa konačnim ciljevima organizacije i imaju slobodu da koriste podatke o rezultatima kako bi dalje učili i usavršavali se (Bartol & Bartol, 1994). Vođe koji koriste participativni model donošenja odluka smatraju da boljoj efikasnosti doprinose dobri međuljudski odnosi unutar kolektiva. Koristeći ovaj model, oni su orijentisani prema svojim saradnicima, imaju razumevanje za njih, pružaju im podršku i ohrabruju ih. To ne znači da vođa udovoljava željama svojih saradnika, već da uzima u obzir njihove stavove i kompetencije, što može da se odrazi na formiranje emocionalno bliskih odnosa u kolektivu. Vođa svojim ličnim primerom i činjenicom da svojim saradnicima ne ugrožava autonomiju utiče na to da saradnici mogu da ga okarakterišu kao poštenog, inteligentnog, hrabrog, kreativnog, kompetentnog i stručnog. Takve osobine vođe ulivaju im sigurnost i poverenje i predstavljaju pogodan materijal za identifikaciju. Iskrenost, transparentnost i zajedničko sudelovanje u donošenju odluka može da proizvede sliku vođe kao moralno primerene osobe koja svoje odluke i postupke zasniva na ispravnim, pravednim i uzornim načelima. Ipak, ovo ne treba da se uzme kao pravilo jer do disfunkcionalnosti može da dođe ako saradnici nisu dovoljno stručni, ako su im nejasne uloge u kolektivu ili pak ako ne postoje vremenska ograničenja. Participativni model je najefikasniji u situacijama kada su članovi kolektiva stručni u oblastima u kojima deluju i imaju želju da svoje znanje podele sa kolektivom u adekvatnom vremenskom intervalu. Dakle, suština ovog modela donošenja odluke jeste u tome da vođa bira da svojim saradnicima omogući veću autonomiju, a time i uključenost u donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti.

Istraživanjem (Lewin, Lippit, & White, 1939) kojim je proučavan odnos autokratskog i participativnog modela odlučivanja, zaključeno je da autokratski model donošenja odluka stvara određeno neprijateljstvo u kolektivu, agresivnost i veću zavisnost od vođe. S druge strane, kolektivi sa participativnim modelom odlučivanja okarakterisane su kao one u kojima vlada prijateljsko okruženje, koje su sklonije kolektivnom mišljenju i u kojima su saradnici u odnosima sa vođom manje ponizni. Zaključeno je da su vođe autokrate imale produktivnost u kvantitativnom smislu, dok su kolektivi u kojima je vođa primenjivao participativan model odlučivanja imale veću radnu motivaciju. Postavlja se pitanje: Koji je model donošenja odluka najefikasniji u jednoj alternativnoj pozorišnoj organizaciji?



U prethodnim poglavljima smo uočili da autokratski model odlučivanja nije u potpunosti kompatibilan sa podsticanjem kolektivne kreativnosti i inovativnosti, koje smatramo neophodnim za funkcionisanje alternativne pozorišne organizacije. Razlog za to vidimo u činjenici da bi umanjena autonomija saradnika mogla negativno da utiče na kreiranje i razmenu umetničkih ideja u kolektivu. U tom slučaju bi, pretpostavljamo, zadavanje zadataka saradnicima bez obezbeđivanja autonomije umanjilo motivaciju, dok bi rutinsko odrađivanje zadataka sprečilo i ograničilo razmenu i „zarazu“ kreativnih ideja. Takođe, ovaj model donošenja odluka bi u alternativnim pozorišnim organizacijama mogao da utiče da odnosi postanu previše emocionalno bliski, odnosno da saradnici postanu isuviše vezani za vođu koji bi mogao da njihov odnos tumači kao onaj u kome je on „otac“ koji se najviše žrtvuje i radi, dok njegovi saradnici to ne razumeju i ne cene. Ovakav odnos dodatno umanjuje autonomiju saradnika i može češće izazvati konflikte. Autokratski model donošenja odluka daje veću mogućnost za potencijalnu zloupotrebu moći, što, uz određene osobine ličnosti, može da bude destruktivno. Autokratski vođa, na primer, može većom upotrebom moći da podstakne saradnike da slede njegove instrukcije za dostizanje nekog cilja, te takva primena moći može da bude produktivna ukoliko on poštuje njihova prava i teži opštem zajedničkom dobru. Međutim, ukoliko vođa koristi moć kako bi mogao da iskoristi i manipuliše svojim saradnicima ne poštujući njihova prava, dok pri tome teži dostizanju isključivo svog ličnog cilja, to bi bila njena zloupotreba. Dakle, primena autokratskog modela donošenja odluka u alternativnoj pozorišnoj organizaciji je rizična kada su odnosi u kolektivu patološki bliski. Međutim, ne treba isključiti mogućnost da postoje funkcionalne alternativne organizacije sa autokratskim vođom. Vođa u takvim organizacijama, preuzimanjem najveće odgovornosti brine o svima i najviše radi, pri čemu ne urušava prava svojih saradnika, već ih, u procesu ispunjenja vizije koju percipiraju kao zajedničku, drži izuzetno vezane za sebe. Iako autokratski model donošenja odluka nije po pravilu štetan, višedimenziona konstrukcija predloženog modela vođstva upućuje da bi funkcionalnost alternativnih pozorišnih organizacija bila bolja uz participativni model donošenja odluka. Pored toga što donosi veći stepen autonomije i uključenosti saradnika, on je posebno pogodan jer potencijalno utiče na formiranje korektnih i emocionalno bliskih odnosa zasnovanih na međusobnom poverenju, solidarnosti, jednakosti i toleranciji, a takođe stvara i mogućnost da vođa bude percipiran kao ideal. Takva percepcija vođe omogućava identifikaciju, podstiče progresiju i pozitivno utiče na kreativnost kolektiva. Ne treba zaboraviti da i vođa autokrata takođe može da bude percipiran kao ideal, međutim treba imati u vidu i to da njegovo ograničavanje autonomije saradnika može negativno da utiče na dalju transformaciju i kreativnost kolektiva. U

kolektivu u kojoj je model odlučivanja participativan, odnos koji je formiran ne izostavlja etičko preispitivanje, iako na mnoga etička pitanja već daje odgovore.

Istraživači Tanenbaum i Šmit (Tannenbaum & Schmidt, 1958) smatraju da ne treba polarizovati autokratski i participativni model odlučivanja pa između ova dva modela postavljaju sedam različitih načina ponašanja, koji predstavljaju različite stepene participacije saradnika (Thill, Boveé, Wood, & Dovel, 1993). Na njihovoj skali, krajnje levo je postavljen vođa koji donosi i objavljuje svoje odluke (*autokratski*), a krajnje desno vođa koji je *participativan*, odnosno onaj koji omogućava svojim saradnicima da deluju unutar okvira koje je odredio. Ako posmatramo od leva ka desno, na prvoj tački do *autokrate* smešten je vođa koji „prodaje“ odluku, a potom onaj koji iznosi ideje i očekuje pitanja. Dalje slede vođa koji predstavlja privremenu odluku koja je podložna promeni i vođa koji iznosi problem i dobija predloge i potom donosi odluku. Poslednji u nizu a najbliži participativnom vođi je onaj koji određuje ograničenja i od saradnika zahteva da sami donesu odluke. Autori Tanenbaum i Šmit dodaju da vođa pri odabiru modela donošenja odluka mora da razmotri sopstveni sistem vrednosti, poverenje u saradnike, svoje lične sklonosti u vođstvu, ali i vlastito osećanje sigurnosti u neizvesnim situacijama. Pored toga, ukoliko želi da omogući svojim saradnicima veću slobodu pri donošenju odluka, vođa mora da razmotri i da li saradnici imaju visoku ili nisku potrebu za nezavisnošću, kao i da li su spremni da prihvate odgovornost za donošenje određenih odluka. Visok nivo tolerancije kod saradnika Tanenbaum i Šmit dodaju kao važan preduslov participativnom modelu odlučivanja. Faktori koji mogu da utiču na odabir modela odlučivanja su: zainteresovanost saradnika za problem i značaj koji mu pridaju, nivo razumevanja ciljeva organizacije, kao i mogućnost da se sa njima identifikuju. S obzirom na to da je saradnicima neophodno znanje i iskustvo kako bi se sami suočavali sa rešavanjem problema, autori naglašavaju da je potrebno da nauče da budu uključeni u donošenje odluka i u moguće načine realizacije različitih akcija. Dakle, na odabir modela donošenja odluka utiču sama organizacija, kolektivna klima, priroda problema i vremenska ograničenja (Tannenbaum & Schmidt, 1958).

Ovo istraživanje Tanenbauma i Šmita nam sugeriše da je za primenu principa participacije saradnika u vođstvu alternativnih pozorišnih organizacija neophodno da se obezbede adekvatni uslovi. Vođa u ovom slučaju ima ulogu mentora sa zadatkom da utiče na saradnike, ali i na kolektivnu klimu, kako autonomija ne bi ometala funkcionalnost organizacije. Ipak, pre donošenja zaključka o adekvatnom modelu odlučivanja u

alternativnim pozorišnim organizacijama neophodno je sagledati i model u kojem saradnici imaju najveću autonomiju, a to je *laissez-faire* model odlučivanja.

Po *laissez-faire* modelu vođa se minimalno angažuje u radu organizacije, a saradnici preuzimaju potpune ingerencije, što im daje visok stepen slobode u odlučivanju i ponašanju tokom rada. Ovo je zapravo model u kojem ne postoji struktura vođstva jer vođa svojim saradnicima daje visok stepen nezavisnosti, dopušta im da postave vlastite ciljeve, načine i sredstva za njihovo ostvarivanje, ali i da sami sebe motivišu. U ovom modelu zadatak vođe je pomaganje u vidu pružanja potrebnih informacija, odgovaranje na postavljena pitanja (Bartol & Bartol, 1994) ili uspostavljanje veza i kontakata. Nisu retka tumačenja da vođa koristi ovaj model odlučivanja ukoliko želi da izbegne odgovornost i upotrebu moći. Zapravo, ovde se može pre govoriti o nemoći ili čak nesposobnosti pojedinca kome je dodeljena pozicija obezbedila ulogu vođe, a ne o njegovom izboru da primeni *laissez-faire* model vođstva. *Laissez-faire* model je efikasan u organizacijama u kojima kadar čine visokoobrazovani pojedinci, specijalisti i stručnjaci za oblast u kojoj deluju i kojima je potrebna samostalnost da bi bili efektivni. Ukoliko vizija organizacije nije jasna, a saradnici nemaju jasne uloge i zadatke ili nisu stručni za oblast svog delovanja, ovaj model u velikoj meri otežava radnu situaciju. Brajman (Bryman, 1992) ukazuje da je pri primeni *laissez-faire* modela odlučivanja rad u kolektivu slabijeg intenziteta i da se obavlja manje posla nego što bi trebalo. Pored haosa problem koji može da nastane je i na nivou motivacije jer ljudi postaju ravnodušni. Ponekad, u organizaciji koja primenjuje *laissez-faire* model odlučivanja, može da se dogodi da se kolektiv ujedini i da preuzme sve funkcije vođstva. U tom slučaju bismo govorili o takozvanom modelu podeljenog vođstva.

Principi na kojima se zasniva podeljeno vođstvo (u organizacijama u kojima zvanično postoji vođa) jesu subsidijarnost i zasluženi autoritet (Mojić, 2003). Subsidijarnost se odnosi na situaciju u kojoj vođa ne bi trebalo da preuzima dužnosti niti odgovornosti koje može da obavi saradnik. Zato je važno da odnos saradnika i vođe bude zasnovan na poverenju, a da vođa tokom rada utiče na razvijanje kompetentnosti i osamostaljenja saradnika. S druge strane, zasluženi autoritet se odnosi na činjenicu da položaj ne garantuje autoritet, već se moć stiče dokazanim zaslugama i kompetentnošću (Petković, 1999). Primena podeljenog vođstva je moguća ukoliko je kolektiv heterogen i privržen zajedničkom cilju, ako su odnosi unutar kolektiva zasnovani na poštovanju i toleranciji, a saradnici sposobni da se nose sa različitim problemima sa kojima se organizacija susreće (Gouws, 1999, prema Mojić, 2003).

Dakle, kada govorimo o modelu donošenja odluka govorimo o stepenu autonomije saradnika u kolektivu, odnosno o stepenu odgovornosti koje vođa ustupa svojim saradnicima pri donošenju odluka. S tim u vezi, moguće je govoriti o fenomenu osamostaljivanja saradnika, koje zapravo počinje kada se od njih zatraži da prihvate odgovornost za određivanje sadržaja i kvalitet radnji koje obavljaju. O fenomenu osamostaljivanja saradnika se govori i u savremenoj literaturi koja istražuje i predlaže nove modele vođstva. Povod za ovakvo tumačenje modifikacije modela vođstva nastao je kao rezultat analize određenih situacija u kojima se rešavaju različiti problemi nastali tokom procesa rada, a u kojima dolazi do prenošenja odgovornosti sa vođe na saradnike. Razlog i potreba za osamostaljivanjem leži u tome što prepuštanjem odgovornosti može da se umanju nefunkcionalnost organizacije. To je moguće jer saradnici ne bi radili isključivo stvari koje su im delegirane bez uključivanja u suštinu i analizu radnji koje obavljaju, odnosno bez razmatranja da li su one potrebne, štetne i da li su korektno urađene. Osamostaljivanje omogućava saradnicima da za delatnosti koje obavljaju donose odgovorne odluke, što uključuje i deljenje važnih informacija i kontrolu nad faktorima koji ugrožavaju efikasan rad (Ford & Fottler, 1995). Svrha ovakvog modela leži u obezbeđivanju uspešnih odluka koje saradnici treba da donose i u osiguravanju mehanizama pomoću kojih će im se odgovornosti i prepuštati. Ipak, ovaj model ne treba da se tumači samo kroz davanje mogućnosti saradnicima da sami donose odluke, već on treba da podrazumeva i pružanje pomoći za pronalaženje ličnih potencijala, kao i za sticanje osećaja poverenja i autonomije. Uslov za osamostaljivanje saradnika jeste u neposrednom i neprekidnom, a ipak dovoljno distanciranom, odnosu sa vođom koji u osnovi ima ispravne međuljudske odnose (Hossack, 1993). Međutim, osamostaljivanje saradnika, odnosno davanje veće slobode i odgovornosti pri radu (Ford & Fottler, 1995) ne treba primenjivati po svaku cenu (Robbins, 1998). Ova strategija je karakteristična za organizacije koje se bave kreativnim i inovativnim delatnostima (Fitzgibbon, 2001). Prepreke mogu da se jave u situacijama kada vođe nisu spremne da se odreknu autoriteta i da ga prenesu na svoje saradnike ili u slučaju kada saradnici nisu spremni ili ne žele da preuzmu odgovornosti (Mojić, 2002).

Osamostaljivanje saradnika je model odlučivanja koji se udaljava od autokratskog i bliži se participativnom i modelu podeljenog vođstva, a mnogim autorima je dalo povod da iznesu tvrdnje kako je značaj vođstva u pojedinim situacijama precenjen. Tako su Ker i Džermije (Kerr & Jermier, 1978) postavili teoriju u kojoj govore o zamenama za vođstvo. Svoj istraživački rad su zasnovali na razlici između zamene i neutralizatora u procesu vođstva, kao situacionih varijabli. Zamena podrazumeva da je ponašanje vođe nepotrebno ili

izlišno, ako saradnici tokom obavljanja svojih delatnosti jasno razumeju svoje uloge, znaju da obave zadatak, imaju motivaciju i zadovoljni su svojim poslovima. S druge strane, neutralizatori utiču na umanjenje, sprečavanje ili poništavanje uticaja vođe, a predstavljaju bilo koje osobine zadatka ili organizacije (Yukl, 1994). Ker i Džermije su pokušali da objasne da tokom rada u organizaciji postoje situacije u kojima je određeno ponašanje vođe efikasno, ali da postoje i druge u kojima ono nema nikakvog uticaja ili je čak disfunkcionalno (Mojić, 2003). Dakle, autori ukazuju na to da u toku rada organizacije postoje situacije u kojima je vođa suvišan, ali isto tako naglašavaju da su te situacije kratkog trajanja. Rad Kera i Džermije je posebno važan za organizacije u kojima se akcenat stavlja na rad zaposlenih bez neposrednog nadgledanja vođe (Rollinson, Broadfield, & Edwards, 1998).

Iako smo rekli da autokratski model donošenja odluka može negativno da utiče na kolektivnu kreativnost, a *laissez-faire* model na smanjenje motivacije u kolektivu, ipak nije ispravno simplifikovati ove pojave. Smatramo da bi bilo pogrešno generalizovati i reći da su sve autokratske vođe one koje nipodaštavaju saradnike, njihove ideje i kompetencije i da predstavljaju potpunu suprotnost vođstvu zasnovanom na altruizmu. Isto tako bi bilo pogrešno reći i da su sve participativne vođe one koje podržavaju svoje saradnike i da ih uključuju u donošenje odluka u svim situacijama ili pak da su sve vođe koje primenjuju *laissez-faire* model odlučivanja nezainteresovane za vođstvo. Ovde je zapravo reč o samosvesnosti vođe da odluči da li je za efikasnost rada organizacije potrebno davanje autonomije saradnicima, kao i da li je potrebno nadgledanje baš svih radnji koje oni obavljaju.

O adekvatnom modelu donošenja odluka efikasnom za model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija možemo diskutovati i na osnovu studije razvojne filozofije umetničkih organizacija u turbulentnim okolnostima (Dragičević-Šešić & Dragojević, 2005), jer adekvatna razvojna filozofija, pored faktora unikatnosti, može uticati i na funkcionalnost organizacije. Autori Dragičević-Šešić i Dragojević (2005) izdvajaju tri faktora koja pomažu pri dijagnostikovanju filozofije razvoja organizacije, a to su: organizaciona kultura, vođstvo i unutrašnji i spoljašnji identitet organizacije. U skladu sa tim izdvajaju nekoliko različitih filozofija od kojih su pojedine primenljive na istraživanje alternativnih pozorišnih organizacija. Govorićemo o sledećim tipovima filozofije delovanja i razvoja: organizacija koja stvara i otkriva, organizacija koja deluje, ona koja uči, organizacija koja kreira znanje i preduzetnička organizacija. Pored filozofije delovanja i razvoja za vrhunska postignuća

organizacije neophodna je jasna vizija koja se može spojiti sa vrednosnim i programskim sistemom.

U organizaciji koja stvara i otkriva u fokusu je programska inovativnost, odnosno izvrsnost umetničke produkcije. To znači da ove organizacije pronalaze nove, odgovarajuće organizacione oblike koji podržavaju njihovu težnju da eksperimentišu sa formama i metodama umetničkog izražavanja. U njima organizaciona kultura se bazira na filozofiji o izvrsnosti i po pitanju ostvarivanja vrhunskih stvaralačkih, ali i organizacionih kvaliteta, uglavnom se vezuje za osobu koja je predvodi a ostali saradnici imaju obezbeđen prostor za lični razvoj i usavršavanje. Autori Dragičević-Šešić i Dragojević (2005) ističu da u ovakvim organizacijama strategije razvoja „ne zavise samo od ličnih kontakata i težnji lidera, već i od izbora strategija i njihovog međusobnog ukrštanja“ (Dragičević-Šešić & Dragojević, 2005:173). Organizacija koja deluje zasniva se na filozofiji delovanja umetničkog aktivizma, što znači da ove organizacije stvaraju specifične programe i organizacione forme i metode koje problematizuju političke ideje i relevantne društvene fenomene. Organizacija koja uči deluje u različitim sredinama, menja i prilagođava svoju strukturu, pristupe i metode rada, tako što sama uči od drugih organizacija, ali i ona njih uči. Njena prednost je što veoma brzo razume potrebe lokalnih zajednica, a svoju filozofiju razvoja ne vezuje samo za vlastita znanja. Sa druge strane organizacija koja kreira znanje ne temelji svoju filozofiju razvoja na istraživanju novog, već na prepoznavanju i primeni postojećeg znanja i umetničkih praksi. Konstrukcija samostalnog istraživanja novih i različitih znanja omogućava ovoj filozofiji razvoja da bude primer drugim organizacijama, pri čemu zadržava vlastito autorstvo<sup>5</sup>. Preduzetnička organizacija svoju filozofiju delovanja bazira na postavljanju visokog stepena odgovornosti prema društvenoj sredini. Preduzetničke organizacije se baziraju na kriterijumima efikasnosti i produktivnosti, a pretpostavljaju inovativnost i kontinuirano podizanje kvaliteta celokupne organizacije. Način rada koji stalno traga za novim formama i metodama rada, postaje interesantan umetnicima jer je suprotan rutinskim poslovima ili učešću u projektima koji su „isključivo produktivne prirode“ (Dragičević-Šešić & Dragojević, 2005:179). Razvojna filozofija preduzetničke organizacije, dakle, spaja producentske i preduzetničke akcije.

---

<sup>5</sup> „Novi formati delovanja“ (Dragičević-Šešić & Dragojević, 2005:206) mogu postati novi standard u nekoj delatnosti kulture.

Izbor različitih organizacija i njihovih filozofija predstavlja tipove organizacija za koje pretpostavljamo da mogu biti pronađene u alternativnim pozorišnim organizacijama. Tako filozofije razvoja kod organizacije koja stvara i otkriva, koja uči i koja kreira znanje može biti prepoznata u alternativnim pozorišnim organizacijama, te se vezanost za vođu i pronalaženje novih organizacionih oblika radi kreiranja vrhunskih stvaralačkih i organizacionih kvaliteta (organizacija koja stvara i otkriva), ili prilagođavanje vlastite strukture ugledanjem na druge organizacije i njihove filozofije (organizacija koja uči), ili pak analizom već postojećih znanja (organizacija koja kreira znanje) može očekivati u istraživačkom uzorku. Takođe, pretpostavljamo i da filozofije delovanja možemo očekivati kod alternativnih pozorišnih organizacija, odnosno da ove organizacije svoje filozofije mogu da temelje na stvaranju specifičnih programa i organizacionih formi koje obrađuju određene fenomene (organizacija koja deluje) ili da podižu kvalitet sadržaja izvrsnim producentskim i preduzetničkim akcijama (preduzetnička organizacija). Dakle, sve predstavljene filozofije mogu biti prepoznate u alternativnim pozorišnim organizacijama. Na uspostavljanje razvojne filozofije jedne organizacije utiče organizaciona kultura. U tom kontekstu, modeli vođstva predstavljenih filozofija, primenjenih na alternativne pozorišne organizacije, sadrže svojstveni model donošenja odluka. Već se u razvojnoj filozofiji organizacije koja stvara i otkriva uočava autonomija saradnika, jer ukrštanje strategija vođe i saradnika i obezbeđivanje prostora za individualni razvoj saradnika u kolektivu ukazuje na participativni model donošenja odluka. Ako će umetnički kolektivi biti produktivniji i kreativniji sa participativnim modelom donošenja odluka, onda se to može primeniti i na organizaciju koja deluje, uči, kreira znanje i na preduzetničku organizaciju. Drugi važan aspekt jesu turbulentne okolnosti u kojima se pomenute filozofije razvoja i delovanja i konceptualizuju.

Dakle, pored značaja adekvatne filozofije razvoja i delovanja za funkcionalnost jedne umetničke organizacije, neophodno je istaći da njihova institucionalno-programska stabilnost zavisi i od tipa menadžmenta, koji u turbulentnim okolnostima podrazumeva primenu tehnike adaptivnog menadžmenta kvaliteta (Dragičević-Šešić & Dragojević, 2005). Ako znamo da alternativne pozorišne organizacije u Srbiji funkcionišu u, za njih, turbulentnom okruženju konstruisanom od strane kulturne politike zemlje, onda je moguća komparacija rada alternativnih pozorišnih organizacija sa organizacijama u turbulentnim okolnostima o kojima govore Dragičević-Šešić i Dragojević. Metode i rešenja spontano nastali tokom turbulentnih okolnosti sastavni su deo adaptivnog menadžmenta kvaliteta, a mogu povoljno uticati na razvoj inovativnosti, improvizacije i prilagodljivosti u organizacijama, što znači da neće biti

adaptivne za organizacije čiji se poslovi svode na rutinske operacije i čiji su rezultati prosečni. Nije pravilo da će organizacija biti nestabilna dok traje proces adaptacije i promena, već na njenu čvrstinu utiče skladan i saradljiv tim sa zajednički usvojenim strategijama. To se efikasno može ostvariti jedino ako postoji veća samostalnost pri izboru formata i strategije, uz vođino praćenje i kontrolu celokupnog procesa transformacije<sup>6</sup>. Dakle, adaptivni menadžment kvaliteta nije spojiv sa vođom u čijem modelu vođenja se ne podrazumeva samostalnost saradnika. U pomenutom radu o menadžmentu organizacija u turbulentnim okolnostima ističe sa da je za ovakve okolnosti pogodan harizmatički vođa, kojeg autori Dragičević-Šešić i Dragojević ne smatraju funkcionalnim u stabilnim okolnostima. Model vođstva u turbulentnim okolnostima podrazumeva fleksibilnost, jer participativnost u donošenju odluka doprinosi građenju identiteta kolektiva, socijalnog povezivanja i osećaja pripadnosti njenih članova. Znači adaptivni menadžment kvaliteta podrazumeva definisanje metoda razvoja, analiziranje spontano nastalih metoda, iznalaženje novih sistemskih rešenja i definisanje jezgra kreativnosti. Takođe podrazumeva participativnost saradnika i definisanje kvalitetne matrice izvrsnosti. Važno je dodati da su ovakve organizacije sa jedne strane definisale vlastitu poziciju unutar ukupnog sektora, i sa druge strane one su subjekti definisanja kulturne politike, što daje jasan odgovor na pitanje o ličnom doprinosu razvoju kulturne politike.

Naše polazište je da model donošenja odluka u okviru alternativne pozorišne organizacije treba da teži participativnosti, odnosno da saradnicima treba da obezbedi autonomiju. Kao što smo videli kod Tanenbauma i Šmita, autonomija može da bude različita, a na to kakva će da bude utiču vođa, saradnici, kolektivna klima i situacija. Teorijska postavka ovog rada je postizanje veće efikasnosti vođstva alternativnih pozorišnih organizacija u Srbiji, a povezana je sa ostvarivanjem većeg stepena autonomije koje imaju saradnici, uz određena ograničenja u vidu radnih zadataka ili pravila koje određuje vođa. U tim okvirima saradnici bi trebalo da sami iniciraju svoje aktivnosti i da za njih preuzimaju odgovornost, pri čemu je važno da imaju dovoljno prostora da iskažu svoju individualnost. Obezbeđivanje adekvatnih uslova je zadatak vođe. Razlog za veću autonomiju saradnika obrazložimo najpre polaznim stavom da vođstvo u alternativnim pozorišnim organizacijama treba da funkcioniše kao dvosmeran tok vršenja uticaja. U prethodnim poglavljima uvideli

---

<sup>6</sup> U ovom slučaju autori Dragičević-Šešić i Dragojević (2005) govore o organizacijama u turbulentnim okolnostima čiji su sistemi sačinjeni od različitog broja elemenata.



smo da je participativnost u donošenju odluka kompatibilna sa dimenzijama harizme i transformacionog potencijala. Pretpostavljamo da je mogućnost da se harizma percipira veća, ako saradnici imaju autonomiju i ako su u većoj meri uključeni u interaktivni rad sa vođom. U slučaju da saradnici nemaju autonomiju i da im nije omogućena samostalnost pri donošenju odluka i preuzimanju odgovornosti, percipiranje harizme vođe ne mora da izostane, ali ono neće voditi ka korisnom napredovanju saradnika. Autonomija je u tom kontekstu značajna za progresiju saradnika jer pored mentorskog rada sa vođom (Clair & Deluga, 2001), oni napreduju i u momentima kada su osamostaljeni, odnosno kada samostalno, bez nadgledanja vođe obavljaju radnje za koje poseduju odgovarajuće znanje i pri tome osećaju zadovoljstvo i motivisanost. Važno je naglasiti da nije isključeno da i uz autokratskog vođu može da dođe do transformacije saradnika. Ako saradnicima nije dozvoljeno da preuzimaju odgovornosti niti da sami smišljaju načine za sprovođenje radnih zadataka, već obavljaju samo one koje im delegira vođa, razvoj kolektivne kreativnosti će biti sputan. Osamostaljivanje, odnosno preuzimanje odgovornosti za poslove koje obavljaju u kolektivu, ima pozitivan efekat na interakciju među članovima (Fisher, 1974), što utiče na to da se kreativne ideje saradnika međusobno prepliću, čime će se podstaći kolektivna kreativnost. Bez participacije saradnika pretpostavljamo da bi i motivacija za rad bila ograničena jer bi, na primer, u umetničkim kolektivima rutinsko odrađivanje zadatih zadataka moglo negativno da utiče na motivisanost članova. Emocionalna povezanost u okviru kolektiva takođe nije moguća bez participativnosti saradnika, a to dalje ugrožava formiranje specifične kolektivne klime, za koju smatramo da je neizostavna u alternativnim pozorišnim organizacijama. Bez bliskih emocionalnih odnosa, koji rezultiraju međusobnim poštovanjem u kolektivu u kojem preovladavaju solidarnost, jednakost i tolerancija, ne može da se podstakne kolektivna kreativnost. S obzirom na to da participativnost predviđa i deljenje odgovornosti, ona zahteva jednakost među saradnicima, toleranciju i ovladavanje etičkim načelima unutar kolektiva. Tako se, na primer, može konstatovati da su saradnicima koji nemaju autonomiju dovedena u pitanje njihova osnovna prava. Iz ovoga se vidi da su sve dimenzije predloženog modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija umrežene sa participativnim modelom donošenja odluka.

Smatramo da bi osamostaljivanje saradnika imalo pozitivan učinak u radu ovakvih organizacija. Ono omogućava saradnicima da za delatnosti koje obavljaju donose odgovorne odluke, što uključuje i deljenje važnih informacija i kontrolu nad faktorima koji ugrožavaju efikasan rad (Ford & Fottler, 1995). Međutim, kao što smo videli, na osamostaljivanje utiču

sistem vrednosti vođe, njegove lične sklonosti u vođstvu, poverenje koje ima u saradnike, kao i vlastito osećanje sigurnosti u neizvesnim situacijama. Veliki uticaj imaju i njegova želja i potreba da omogući svojim saradnicima veću slobodu pri donošenju odluka, ali i stepen njihove potrebe za nezavisnošću i spremnost da prihvate odgovornosti za donošenje određenih odluka. Takođe, bitni faktori su i: zainteresovanost saradnika za određeni problem, značaj tih problema za njih, razumevanje ciljeva organizacije, znanje i iskustvo saradnika, sama organizacija, njena kolektivna klima, priroda problema i vremenska ograničenja (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Pored navedenog izuzetno je važno da vođa nauči saradnike da budu osamostaljeni u poslu koji obavljaju za organizaciju, što je moguće ako se primeni adekvatan mentorski rad. Videli smo i da je za podeljeno vođstvo neophodno da vođa ne preuzima na sebe radnje i odgovornosti koje je mogao da preuzme saradnik, kao i da je neophodno da se pozicija i nezavisnost u kolektivu obezbede zaslugama (Petković, 2000). Davanje veće slobode i odgovornosti saradnicima pri radu ne može da se primeni uvek ni u svim situacijama (Robbins, 1998). Zbog toga je neophodno da se uspostavi neposredni i kontinuirani, a istovremeno dovoljno distancirani, odnos vođe i saradnika zasnovan na ispravnim međuljudskim odnosima (Hossack, 1993) koji će u kolektivnoj klimi organizacije obezbediti adekvatne uslove za autonomiju.

Da li to znači da vođa alternativne pozorišne organizacije koristi jedan model odlučivanja u svim situacijama? I da li različite situacije iziskuju da model donošenja odluka bude fleksibilnije predstavljan ili ne? Već smo rekli da smatramo da je osamostaljivanje saradnika u alternativnim pozorišnim organizacijama neophodno zbog podsticanja kolektivne kreativnosti i transformacionog potencijala. Imajući u vidu činjenicu da na odabir modela odlučivanja utiče organizacija, kolektivna klima, priroda problema i vremenska ograničenja (Tannenbaum & Schmidt, 1958), možemo da kažemo da, u zavisnosti od određene situacije, vođa ovakvih organizacija, kreirajući najpre adekvatnu kolektivnu klimu, treba da odredi optimalni stepen autonomije saradnika. Predlog ovog višedimenzionog modela vođstva u sebi sadrži veći stepen autonomije saradnika, što se po skali istraživača Tanenbauma i Šmita (Tannenbaum & Schmidt, 1958) odnosi na vođu *koji iznosi ideje i očekuje pitanja* ili onog *koji od saradnika zahteva da sami donesu odluke*. Vođa ima velikog udela u kreiranju kolektivne klime u kojoj saradnici umeju da budu samostalni, u kojoj preuzimaju različite odgovornosti kako bi mogli da napreduju i da budu kreativni, a da pri tome ne ugroze funkcionalnost organizacije. Kada govorimo o različitim situacijama koje utiču na fleksibilnost odabira adekvatnog stepena autonomije, prvenstveno mislimo na one u kojima

vođa ima više ili manje poverenja u svoje saradnike, ali i na one u kojima sam projekat zahteva veću ili manju participativnost. Na odabir stepena autonomije može da utiče i vođin lični izbor da određeni nivo odgovornosti prepusti saradnicima, kao i njegova mogućnost da proceni spremnosti saradnika da to izdrže.

Različite situacije iziskuju fleksibilne pristupe u odabiru modela donošenja odluka. Na ovoj pretpostavci su bazirane teorije o situacionom (Blanchard, 1985; Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi, 1985; Hersey & Blanchard, 1969, prema Northouse, 2008) i kontigentnom modelu vođstva (Fiedler, 1967, 1974; Fiedler & Garcia, 1987; prema Northouse, 2008). Oba ova modela posmatraju efektivno vođstvo kao usklađivanje modela vođstva i određene situacije, što uključuje različite pristupe u odabiru modela donošenja odluka. Dakle, participativnost u donošenju odluka u vođstvu alternativnih pozorišnih organizacija vidimo u osamostaljivanju saradnika jer se time struktura organizacije menja tako što se modifikuje od vertikalne ka horizontalnoj. Optimalnom modelu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija neophodna i dimenzija autonomije saradnika. Smatramo da participativnost, koja omogućava dvosmeran tok uticaja u procesu vođstva i obezbeđuje adekvatnu kolektivnu klimu u organizaciji, kao izvor transformacionog potencijala i kreativnosti, otvara prostor za percepciju vođe kao harizmatiskog.

Kao što smo već istakli, kolektivnu klimu organizacije na koju utiče participativnost u donošenju odluka, posmatramo kao jezgro progresije članova alternativnih organizacija i u njoj se oslikava emocionalna bliskost svih aktera. Emocionalna povezanost pospešuje osećaj poverenja, a samim tim i osećaj sigurnosti kod članova kolektiva, što predstavlja osnov za proces transformacije. Pretpostavljamo da ove prakse koje mogu biti kreirane, održavane i modifikovane od strane vođe, prvenstveno nastaju na osnovu emocionalne inteligencije koju on sam poseduje, ali i na osnovu emocionalne inteligencije ostalih članova. S tim u vezi, potrebno je spomenuti i određene dimenzije interpersonalne reaktivnosti (Davis, 1983), odnosno empatijske reakcije pojedinca koje su povezane sa transformacionim procesom u kolektivu. Dejvis (Davis, 1983) govori da socijalna kompetencija (interpersonalno funkcionisanje), samopoštovanje, emocionalnost, osetljivost na druge i inteligencija utiču na empatijsku reakciju pojedinca. To znači da na emocionalnu povezanost u kolektivu, a samim tim i na transformaciju utiču: stepen razvijenosti kognitivnog preuzimanja uloga (zauzimanje tuđeg stanovišta), stepen afektivnog reagovanja pojedinca na emocionalna ispoljavanja drugih u kolektivu (empatijska brižnost), sposobnost uživanja u fantaziji (osećanja i postupci

izmišljenih ličnosti ili situacija) i stepen lične nelagodnosti. Dakle, pretpostavljamo da se transformacioni potencijal u određenoj meri zasniva na dimenzijama interpersonalne reaktivnosti, što nas dovodi u vezu sa emocionalnom inteligencijom. Takođe, na percipiranje vođe kao harizmatičkog utiče njegova emocionalna inteligencija, njegova empatičnost i usklađivanje vlastitih emocija i reakcija sa emocijama i reakcijama saradnika, što znači da vođina emocionalna i socijalna inteligencija utiču i na kolektivnu klimu organizacije. Ne treba zaboraviti da ovaj istraživački rad vođstvo ne vezuje samo za vođu, odnosno pojedinca, već ga posmatra kao složen fenomen uzajamnog reagovanja i vođe i njegovih saradnika, te zato sve aspekte i transformacionog potencijala i emocionalne inteligencije treba vezivati i za jedne i za druge. Iz tog razloga fenomen vođstva, u našem kontekstu, koncept emocionalne inteligencije podrazumeva kao dimenziju preporučenog optimalnog modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija u Srbiji danas.

#### **2.2.4. Emocionalna inteligencija**

Koncept emocionalne inteligencije objašnjava odnos emocija i logičkog razmišljanja. O emocionalnoj inteligenciji najpre su govorili Salovej i Majer (Salovey & Mayer, 2000) opisujući je kao sposobnost praćenja vlastitih i tuđih emocija, njihovo razlikovanje i korišćenje pri kreiranju mišljenja i postupaka. Autori su kasnije uvideli nedostatke i preporučili proširenje (Salovey & Mayer, 1997) koje uključuje: precizno uočavanje, procenu i izražavanje emocija; sposobnost racionalnog razmišljanja na osnovu pristupa i/ili prizivanja emocija; razumevanje emocija i emocionalnih spoznaja i sposobnost regulacije emocija u svrhu pomaganja emocionalnom i intelektualnom razvitku. Pojmom emocionalne inteligencije se bavio i Danijel Goleman (Goleman, 1998a, 1998b, 2014) čija je osnovna teza bila da su lične emocije kao i emocije drugih jednako važni aspekti realnosti.

Otkriće emocionalne inteligencije nastalo je u istraživanjima u SAD tokom 80-tih godina prošlog veka, koja su proučavala uspešnost i neuspešnost ljudi sa visokim stepenom IQ (koeficijentom inteligencije). Dokazano je da ne moraju sve osobe sa visokim koeficijentom inteligencije i završenim prestižnim fakultetom po pravilu da budu i uspešne. Zaključeno je da akademska inteligencija suštinski ne priprema ljude na životne mogućnosti ili nedaće, te da visoki koeficijent inteligencije nije garancija uspeha, ugleda i sreće u životu. Upravo u tome je i prepoznat značaj pojma emocionalne inteligencije. Golemanov zaključak

implicira da osoba sa razvijenim emocionalnim sposobnostima ima više prilika za zadovoljniji i uspješniji život; ona upravlja svojim emocijama i razmišlja racionalno, a pri tome ne upada u unutrašnji konflikt koji bi je onеспособio za rad i razumno rasuđivanje. Kao važan i neizostavan segment vođstva, emocionalna inteligencija je počela da se izučava početkom 90-tih godina prošlog veka, najpre u radovima Golemana (Goleman, 2014). Ona predstavlja komponentni deo harizmatškog i transformacionog vođstva i ključna je za njihovo razdvajanje od drugih modela.

Goleman (2014) koncept emocionalne inteligencije objašnjava kao skup sposobnosti koje doprinose tačnijoj proceni i izražavanju svojih emocija, kao i proceni tuđih emocija i njihovoj upotrebi u motivaciji, planiranju i postizanju ciljeva tokom života. Simons i Simons (Simmons & Simmons, 2000) smatraju da je emocionalna inteligencija skup emocionalnih potreba, poriva i istinskih vrednosti osobe, koji upravlja svim oblicima ponašanja. Emocionalno inteligentan pojedinac sam sebe motiviše na poslovno napredovanje, socijalno je snalažljiv, razume uzroke emocija, obuzdava ih i koristi, a negativne emocije, poput straha, stresa i ljutnje, kontroliše. Emocionalna inteligencija je pretežno stečena, odnosno naučena tokom razvoja u ranom detinjstvu, ali se može svojom voljom steći i naučiti u kasnijem životnom dobu (Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1990)<sup>7</sup>.

O važnosti emocionalne inteligencije kod vođa govori Northaus (Northouse, 2008) koji ističe da pojedinci koji razumeju sopstvene emocije i njihov uticaj na druge postaju efektivnije vođe. O emocionalnoj inteligenciji, ipak, u svojim radovima najviše govori Goleman (2014), koji sugeriše da emocionalna inteligencija ima glavnu ulogu u uspešnosti ljudi u svim životnim segmentima. On je svrstava u važne sposobnosti i osobine vođe i ukazuje (Goleman, 2002) da efektivne vođe imaju visok nivo emocionalne inteligencije, a da su bez nje samo dobri analitičari i inteligentni menadžeri, koji mogu da imaju sjajne ideje, ali neće postati dobre vođe. U svojim istraživanjima, Goleman je ustanovio da emocionalna inteligencija ima presudnu ulogu na višim nivoima menadžmenta u organizaciji, a da ju je moguće razvijati ukoliko su pojedinci spremni da ulažu napore kako bi postali efikasniji. Većina problema i zapleta u poslovnim situacijama su posledica emocionalne reakcije na događanja, a savladavanje emocija i nagona, empatičnost, socijalna fleksibilnost i mogućnost adaptacije, koje su glavne komponente emocionalne inteligencije, postale su preko potrebne

---

<sup>7</sup> Samo jedan manji deo emocionalne inteligencije se povezuje sa temperamentom ličnosti, odnosno dispozicijama za načine emocionalnog reagovanja.

za razvoj karijere (Goleman, 2014). Tokom rada i procesa reforme, efektivnost vođe ogleda se u njegovoj sposobnosti da bude pažljiv, uzoran i empatičan kako bi uspeo da stekne poverenje i odanost saradnika (Rowe, 2008). Sing (Singh, 2006) je, na osnovu svojih proučavanja o odnosu emocionalne inteligencije i poželjne profesije, zaključio da su za osobe sa visokim stepenom emocionalne inteligencije najpogodnije one iz oblasti kulture i umetnosti.

Salovej i Majer (Salovey & Mayer, 1990) su definisali pet komponenti emocionalne inteligencije, a to su: poznavanje sopstvenih osećanja, upravljanje istim, samomotivisanje, prepoznavanje tuđih osećanja i upravljanje odnosima, odnosno veština uticanja na emocionalna stanja drugih ljudi. Goleman u svom radu na sličan način precizira pet komponenti emocionalne inteligencije, koje se manifestuju kod vođa u radnim okruženjima (Tabela 2).

	DEFINICIJA	KLJUČNI ELEMENTI
<b>SAMOSVESNOST</b>	– Sposobnost raspoznavanja sopstvenih raspoloženja i emocija u meri u kojoj se reflektuju na druge ljude.	– Sigurnost u sebe. – Realno samoprosuđivanje.
<b>SAMOKONTROLA</b>	– Sposobnost kontrolisanja ili preusmeravanja sopstvenih reakcija i raspoloženja. – Sposobnost neizricanja sudova prerano.	– Integritet i poverenje. – Dostojanstvo i mudrost. – Otvorenost za promene i različitosti.
<b>MOTIVACIJA</b>	– Motivisanost za rad ne samo iz materijalnih razloga (novac ili status). – Istrajnost i energičnost pri dostizanju ciljeva.	– Jaka želja za uspehom. – Optimizam, čak i u negativnim periodima. – Predanost organizaciji.
<b>EMPATIJA</b>	– Sposobnost razumevanja emocionalnih stanja drugih ljudi. – Veština ophođenja prema ljudima u skladu sa njihovim emocionalnim stanjima.	– Multikulturalni senzibilitet. – Pozitivan stav prema saradnicima.
<b>SOCIJALNE VEŠTINE</b>	– Sposobnost formiranja kvalitetnih međuljudskih odnosa i mreže poznanstava. – Iznalaženje međusobnih sličnosti i građenje pozitivnih međuljudskih odnosa.	– Efektivnost u vođenju promena. – Ubedljivost. – Efektivnost u izgradnji i vođenju timova.

*Tabela br. 2. Pet komponenti emocionalne inteligencije u radnom okruženju, (Goleman, 2002)*

Goleman (2002, 2014) daje preporuku za uspešno vođstvo današnjice, a ključ uspeha vidi u vođstvu putem emocija. Pored navedenih komponenti za koje smatra da su neizostavne

kod efektivnih vođa, on dodaje da vođe koje poseduju razvijenu emocionalnu inteligenciju svojom energijom (pozitivnim ili negativnim stavom) utiču na uspeh, odnosno neuspeh organizacije. Goleman pokazuje da, zahvaljujući emocionalnoj inteligenciji, vođe uspevaju da se povežu sa saradnicima, koristeći istovremeno više modela vođstva odabranih u skladu sa situacijom.

Pretpostavljamo da vođa u alternativnim pozorišnim organizacijama poseduje izraženu emocionalnu inteligenciju i razvijene socijalne veštine, odnosno da ume da prepoznaje i upravlja svojim i tuđim emocijama, kao i da ima sposobnost da motiviše sebe i svoje saradnike. Dakle, možemo da kažemo da je emocionalni zadatak vođe usmeravanje emocija svojih saradnika u pozitivnom pravcu i eliminisanje negativne energije. Situacija u kojoj vođe usmeravaju emocije saradnika u pozitivnom pravcu u Golemanovoj teoriji se naziva *rezonantnim vođstvom*, odnosno *rezonantnim efektom vođstva*. Nasuprot tome, kada se radi o usmeravanju negativnih emocija onda je reč o *disonanci* ili *disonantnom vođstvu*. Možemo da zaključimo da se uloga emocionalne inteligencije u vođstvu alternativnih pozorišnih organizacija dodatno odnosi i na sposobnost vođe da uskladi sopstvene emocije i pozitivnu energiju sa kolektivom, usmeravajući je u pozitivnom pravcu<sup>8</sup>. Emocije teku od socijalno dominantnije osobe ka onima koje su manje dominantne, zbog činjenice da članovi kolektiva obraćaju više pažnje i daju veći značaj onome ko je najmoćnija osoba u kolektivu, odnosno u našem slučaju vođi. Tako se pojačava snaga svake emocionalne poruke koju vođa šalje, što njegove emocije čini posebno zaraznim. Vođin emocionalni ton može da ima iznenađujuću moć (Marcus, Dorn, Henderson, & McNulty, 2015). Istraživanja su dokazala da se članovi kolektiva sa dobro raspoloženim vođama osećaju prijatnije (kako su se sami izjasnili), odnosno bolje su koordinisali svoj rad. S druge strane, kolektivi sa mrzovoljnim vođama nisu bile sinhronizovane, a njihova panična nastojanja da zadovolje vođu vodila su nekvalitetnim procenama i pogrešnom izboru strategije. Najbolje vođe su, kako izdvaja Goleman, osobe dostojne poverenja, empatične i povezane s drugima, one pored kojih se saradnici osećaju smireno, cenjeno i nadahnuto. Neprijatna osećanja kod vođe slabe empatiju i brigu, a loše raspoloženje doprinosi donošenju pogrešnih odluka. Kolrizer, Golsvordi i Komb (Kohlrieser, Goldsworthy, & Coombe, 2012) apostrofiraju da su sigurne baze izvor

---

<sup>8</sup> Kao potvrda teorije o emocionalnom vođstvu može se spomenuti „teorija ogledala“ (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001, 2006) koja dokazuje da dve osobe, nakon vremena provedenog u prijatnom razgovoru, počinju da usklađuju svoje psihofizičke profile do te mere da im se usklađuju čak i krvni pritisak i rad srca. Slično se dešava i u momentima neprijatnosti.

zaštite, pozitivne energije i prijatnosti. Oni primećuju da je posedovanje baze sigurnosti na poslu ključno za vrhunsko izvođenje radnih zadataka. Osećanje sigurnosti, tvrde Kolrizer, Golsvordi i Komb, omogućava čoveku da se bolje usredsredi na posao koji obavlja i produktivnije ostvari poslovne ciljeve. Kohezivni kolektiv sa sigurnim vođom, onim koji i kod drugih podstiče sigurnost, stvara okruženje u kojem se čak i ljudi skloni anksioznosti osećaju opušteno. Goleman naglašava da kada saradnici u nekoj organizaciji osećaju bes i nezadovoljstvo, a vođa ih saosećajno sasluša, iskaže zabrinutost i pruži im neki znak dobre volje, znak da želi da popravi situaciju, onda, bez obzira na to da li njegov pokušaj rešava problem ili ne, on donosi izvesnu emocionalnu dobrobit. Ovakav vođin postupak kod saradnika pospešuje osećaj sigurnosti.

Gardner i Heč (Gardner & Hatch, 1989) u komponente interpersonalne inteligencije ubrajaju organizovanje kolektiva. Po njima ono je osnovna veština vođa i podrazumeva: iniciranje i koordinaciju organizovanja grupe ljudi, pregovaračka rešenja (talent sprečavanja ili razrešavanja već postojećih sukoba), lične odnose (umetnost održavanja međuljudskih odnosa) i društvene analize (sposobnost otkrivanja i tumačenja tuđih briga i osećanja). Goleman (2014) izdvaja četiri kompetencije emocionalne inteligencije kod efektivnih vođa, a to su: težnja za postizanjem uspeha, preuzimanje inicijative, sposobnost za saradnju i timski rad i sposobnost za vođstvo tima. On kaže da su oni koji sa lakoćom mogu da povezuju druge ljude, da iščitavaju njihove reakcije i osećanja, da predvode i organizuju, da rešavaju nesporazume i sukobe, predvodnici i vođe. Dakle, vođe su pojedinci koji su u stanju da uoče kolektivna osećanja i da ih artikulišu na način koji će kolektivu omogućiti ostvarivanje cilja (Gardner & Laskin, 1996). Saradnici sa takvim vođom žele da sarađuju, jer se u njegovom prisustvu osećaju dobro. Goleman (2014) ističe da su ove interpersonalne veštine nastale na osnovu emocionalne inteligencije, jer, kako navodi, emocionalno inteligentne osobe su one koje u društvu ostavljaju izuzetan utisak, koje su vešte u prepoznavanju sopstvenih emocija i koje su u potpunoj saglasnosti sa tuđim reakcijama. Međutim, neuravnoteženost interpersonalnih sposobnosti sa čovekovim željama i osećanjima, kao i sa njihovim ispunjenjem, može biti uzrok neuspeha.

Goleman, Gardner i Heč interpretiraju važnost postojanja visokog nivoa emocionalne inteligencije kod vođa, njegovu sposobnost organizovanja, koordinisanja i komunikacije. Oni takođe naglašavaju važnost posedovanja emocionalne inteligencije i kod ostalih članova kolektiva. Ako su male šanse da se oformi alternativna pozorišna organizacija u kojoj svi



članovi imaju podjednako visok nivo emocionalne inteligencije, onda pretpostavljamo da je u našem slučaju zadatak vođe da „obuči“ saradnike i da ih podstakne da razvijaju vlastitu emocionalnu inteligenciju. Pretpostavljamo da u alternativnim pozorišnim organizacijama, odnosno u kolektivnoj klimi organizacije (u kojoj zbog percepcije harizme i pretendovanja transformaciji dolazi do identifikacije) može doći i do edukacije na polju emocionalne inteligencije. Međutim, nivo emocionalne inteligencije je moguće povećati i putem emocionalne zaraze koju pominje Goleman.

Sve kompetencije emocionalne inteligencije odnose se i na pojedince i na kolektiv. Kako se u kolektivima javljaju kolektivno raspoloženje i kolektivne potrebe, tako kolektiv i reaguje kolektivno. Ona efikasno funkcioniše kao celina ukoliko poseduje sve one sposobnosti koje ima emocionalno inteligentan pojedinac. Ako vođa želi da oformi emocionalno inteligentan tim, onda treba da povećava kolektivnu samosvest (Goleman, 2014). Efektivni vođa uključuje sve članove organizacije u otkrivanje istine o sebi i o organizaciji, on sagledava aktuelnu situaciju, omogućava i usmerava ljude na uočavanje nedostataka i ojačavanje prednosti organizacije. Efikasni vođa, odnosno emocionalno inteligentni vođa, po Golemanu, uspeva da podstiče zajedničku energiju u kolektivu (Goleman, 2014) zasnovanu na pozitivnim osnovama, koja omogućava stvaranje vizije sa strašću i podstiče inspirativnu misiju, dok kod saradnika stvara osećaj smislenosti za sve poslove koje obavljaju. Vizija po Golemanu nastaje iz vlastitih snova, odnosno iz samospoznaje i poznavanja vlastitih osećanja. Kod uspešnog vođe ona budi strast, koju emocionalnom zarazom on treba da prenese na saradnike kako bi se vizija ostvarila. Dakle, zadatak vođe jeste da podstakne uzbuđenje, optimizam i strast prema poslu, kao i da uspostavi poverenje i saradnju u kolektivu (Goleman, 2014). Važno je da vođa racionalno sagleda realno stanje u organizaciji, odnosno postojeću kulturu organizacije. To može da postigne usaglašavanjem vlastitih osećanja vezanih za ostvarivanje i kreiranje vizije, negovanjem dobrih odnosa sa ljudima, podsticanjem lojalnosti i uspostavljanjem saradnje u kolektivu (Hooper & Potter, 2001). Takođe je potrebno da se orijentiše ka pravim vrednostima, uz pomoć fleksibilnosti, otvorenosti i iskrenosti. Takvo radno okruženje sa emocionalno inteligentnim vođom stvara dodatnu vrednost tako što za postizanje rezultata koristi najbolje ljudske osobine. Ovaj teorijski prikaz vođe, koju nam Goleman pruža, primenljiv je na polje umetnosti, dakle i na oblast našeg istraživanja, jer viziju, koja je ključni segment umetničke kreativne ideje, pronalazimo kao sastavnu komponentu obe pomenute

dimenzije. Verovanje u ostvarenje vizije je jedan od osnovnih motivacionih faktora održivosti alternativnih pozorišnih organizacija.

Polazeći od koncepta multiplih inteligencija (Gardner, 1993) i saznanja da je emocionalna inteligencija (posmatrana kao stečena osobina koja tokom života može da se kontinuirano uči i usavršava) važan činilac procesa vođstva, došli smo do zaključka da su samospoznaja, ovladavanje svojim emocijama i empatija takođe njegovi važni segmenti. Ova tvrdnja je bliska konceptima harizme i transformacionog potencijala, koji predstavljaju prve modele u kojima je emocionalna inteligencija postavljena kao neizostavna dimenzija. Goleman je ukazao na još dva segmenta emocionalne inteligencije, a to su motivacija i socijalna inteligencija.

Poznato je da savremene teorije o motivaciji insistiraju na holističkom, multidimenzionalnom pristupu. Svrishodno ovom istraživanju motivaciju posmatramo u kontekstu razumevanja procesa vođstva i njegovog ciklusa, koji se, ukoliko ga pojednostavimo, odvija po sistemu moć – uticaj – motivacija – ponašanje. Mnogostruki uglovi posmatranja i kombinovanja ovih varijabli usloveli su različite prilaze fenomenu vođstva, što je rezultiralo mnoštvom koncepcija, modela, teorija i stilova vođstva. Motivacija kao sačinilac emocionalne inteligencije, ali i kao esencijalna komponenta procesa vođstva, s jedne strane se vezuje za osnovne podsticaje koji pokreću vođu i njegovo ponašanje, dok se s druge strane odnosi na stimulisanje ostalih aktera ovog procesa da slede vođu na putu ostvarenja ciljeva. Efektivnost motivacije u najvećoj meri je uslovljena sposobnošću detektovanja, svrishodnog kombinovanja i kontrole različitih motivacionih faktora. Šta motiviše saradnike alternativnih organizacija za ostvarenje jednog projektnog cilja je veoma složeno pitanje.

Jedna od najpoznatijih teorija motivacije jeste teorija Abrahama Maslova (Maslow, 1943, 1982), koji je postavio temelj za praćenje radne motivacije određivši različite ciljeve (osnovne potrebe) koji stoje u međusobnom hijerarhijskom sistemu<sup>9</sup>. Proces motivacije predstavlja želju da se dostignu ili zadrže stanja koja nam omogućavaju ispunjenje osnovnih potreba. U osnovi procesa motivacije mogu biti potrebe fiziološke ili psihološke prirode, na kojima teorije motivacije i baziraju svoje pretpostavke, objašnjavajući da se uprošćen model

---

<sup>9</sup> Rigidnost hijerarhizacije Maslovljeve teorije mnogi problematizuju činjenicom da redosled prioriteta u određenim situacijama može da bude promenjen (Mandić i Ristić, 2013).

motivacije može prikazati kao potreba – nagon za zadovoljenje – reakcija (ponašanje). Pored navedenog, pokretač može da bude i mehanizam podsvesnog. Takođe je moguće da ponašanje koje je bilo u službi zadovoljavanja motiva u jednom trenutku počne samo po sebi da deluje motivaciono (Olport, prema Ilić, 1995) ili da jedan izdvojen motiv postane primaran pokretač motivacije. Zbog toga možda ipak pre treba govoriti o grupi motiva u okviru koje povremeno dominira neki specifični uticaj. Na formiranje motivacionog procesa deluje veliki broj faktora, pri čemu su dominantne s jedne strane individualne karakteristike vezane za vrednosti, emocije, karakter, sposobnosti, znanja, inteligenciju, a s druge strane karakteristike socijalnog konteksta – okruženje, kontakti, radni zadaci, nagrade i kazne i sl. Poštovanje koje ličnost dobija od sredine u kojoj radi je snažno motivaciono sredstvo, jednako kao i samoostvarivanje (Maslov, 1982), što je u direktnoj vezi sa pronalaženjem radne delatnosti u kojoj se čovek najbolje iskazuje i gde može da ostvari svoje potencijale. Osnovna sredstva motivacije zaposlenih su pripadnost, poštovanje i samoostvarenje. Makgregor (McGregor, 1960) u studiji *Ljudski aspekti u poslovanju* ističe da u menadžmentu (i vođstvu) motivisanost proističe iz potrebe za samoiskazivanjem. Ta potreba je, kako navodi, egoistična i usmerena ka želji za znanjem ili ka nezavisnošću, jer čovek po Makgregoru stalno teži priznanjima i višim društvenim statusom.

Uvidevši različite motivacione platforme zaključujemo da, u procesu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija, motivaciju treba razumeti u kontekstu efekata emocionalne inteligencije, a na nju utiče kompleksan spoj različitih faktora. Oslanjajući se na jedan aspekt Maslovljeve teorije gde se kao motivacioni faktor ističe poštovanje koje ličnost dobija od sredine u kojoj radi, a nadovezujući se na harizmatsko i transformaciono vođstvo, motivaciju postavljamo u usku vezu sa kolektivnom klimom organizacije, odnosno vezom između vođe i kolektiva u tom kontekstu. Vođa – formirajući unutar kolektiva prijatnu atmosferu, ispunjenu emocionalnom toplinom, pozitivnom energijom, poverenjem, ohrabrenjem i podrškom, u kojoj je on u očima saradnika kompetentan, dobar u komunikaciji, stručan i samomotivisan – uspeva da motiviše saradnike atmosferom, ličnim primerom i vizijom. Pored ovih elemenata, na motivaciju u okvirima alternativne pozorišne organizacije u mnogome utiče i vrednosna orijentacija. Opisali smo da se motivacija formira na osnovu individualnih i karakteristika socijalnog konteksta, no smatramo da u kolektivima koje istražujemo veliki uticaj na motivaciju ima vođa. Ako je važan motivacioni faktor u alternativnim organizacijama vizija, onda oduševljenost idejom vizije, kao i strast i vera u njeno dostizanje, uz autonomiju saradnika i ambijent podrške i tolerancije, umnogome

pospešuje motivacioni proces. Dakle, motivacija unutar alternativnih organizacija se formira zahvaljujući individualnim odlukama, kolektivnoj klimi, viziji, vođi i njegovom modelu vođstva.

Kao što smo videli u tabeli br. 2, Goleman (2002) u okviru emocionalne inteligencije u radnom okruženju ubraja i socijalne veštine, koje objašnjava kao sposobnost formiranja kvalitetnih međuljudskih odnosa i mreža poznanstava, kao i iznalaženje međusobnih sličnosti i građenje pozitivnih međuljudskih odnosa. Golemanov model emocionalne inteligencije ne isključuje i socijalnu inteligenciju<sup>10</sup>. On objašnjava da se te dve oblasti mestimično preklapaju, pri čemu naglašava da ih nikako ne treba poistovećivati. Goleman temeljno objašnjava važnost postojanja i jedne i druge i kaže da socijalnu inteligenciju ne treba asimilovati sa opštom inteligencijom, niti je treba tretirati samo kao fond znanja o socijalnom svetu. Inteligenciju u socijalnom životu Goleman vidi kao sposobnosti neverbalnih, intuitivnih i veoma brzih funkcija. Komponente socijalne inteligencije organizuje u dve kategorije, a to su kategorija socijalne svesti – postojanje osećaja o drugima (primalna empatija, podešavanje, empatična tačnost i socijalna kognicija)<sup>11</sup> i kategorija socijalne spretnosti – postupanje shodno svesnosti (sinhronizovanost, samopredstavljanje, uticaj i briga)<sup>12</sup>.

Po Golemanu socijalno inteligentno vođstvo počinje prisutnošću i ostvarivanjem sinhroničnosti, jer je vođa koji je posvećen zapravo onaj koji ima razvijenu socijalnu inteligenciju, koja mu pomaže da proceni kako se njegovi saradnici osećaju i zbog čega, kao i da ostvarivanjem interakcija uspostavi pozitivno opšte stanje. Kategorije socijalne inteligencije nam detaljnije objašnjavaju efektivnog vođu, koji svojom visoko razvijenom emocionalnom inteligencijom omogućava stvaranje pogodne klime za produktivno i uspešno vođstvo.

U emocionalnoj inteligenciji percipiramo važnost uticaja na specifičnost odnosa vođe i saradnika, kao i svih aktera unutar kolektiva, omogućavajući jedinstvenost koja doprinosi

---

<sup>10</sup> Aspekti socijalne inteligencije su interpolirani u emocionalnu inteligenciju i kod Saloveja i Mejera, te to nije novina.

<sup>11</sup> Primalna empatija - osećaj za neverbalne emocionalne signale; podešavanje - slušanje sa punom prijemčivošću; empatična tačnost - razumevanje tuđih misli, osećanja i namera; i socijalna kognicija - znanje kako dejstvuje socijalni svet (Goleman, 2015:89)

<sup>12</sup> Sinhronizovanost - uspešna interakcija na neverbalnom nivou; uticaj - oblikovanje ishoda socijalnih interakcija; briga - staranje o tuđim potrebama i kreiranje odgovarajućih skladnih akcija (Goleman, 2015:89).

formiranju specifičnog modela vođstva zasnovanog na prisnosti, razumevanju i saosećajnosti svih članova kolektiva. Vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija jeste protkano prisnim interaktivnim odnosima umetnika – vođe i članova kolektiva, koji su oformljeni na osnovu empatije, samosvesnosti, samokontrole, unutrašnje motivacije i socijalnih veština vođe, koje prepoznaje u sebi i zato ih lakše prenosi na ostatak kolektiva. Takva kolektivna klima koja kod saradnika stvara osećaj pripadnosti, sigurnosti i poštovanja, omogućava im da prevaziđu sopstvene prepreke u dostizanju ciljeva. Smatramo da bez razvijene emocionalne inteligencije vođa nije u stanju da na adekvatan način kreira povoljnu kolektivnu klimu u organizaciji, prepozna svoje i tuđe emocije i nagone, niti da deluje na način koji situacija zahteva.

Za definisanje emocionalne inteligencije u procesu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija poslužićemo se Golemanovom definicijom i emocionalnu inteligenciju ćemo predstaviti kao skup pet komponenti koje vođa treba da poseduje, a to su: samosvesnost, samokontrola, motivacija, socijalne veštine i empatija. Goleman je u svom radu precizno i opširno pojasnio i obrazložio razloge za ovakvu definiciju pojma emocionalne inteligencije. Međutim, ovome bismo dodali i važnost usmeravanja pozitivnih emocija ka saradnicima, jer takav vid ophođenja smatramo izuzetno važnim za ostvarivanje maksimalne efektivnosti i kreativnih potencijala alternativnih pozorišnih organizacija. Širenje pozitivnih emocija od strane vođe pomaže formiranju sigurnih i prijatnih baza unutar kolektiva. Posmatrajući rad alternativnih pozorišnih organizacija, emotivna toplina, bliskost, saosećajnost i razumevanje se naslućuju u interakcijama u okviru kolektiva. Pretpostavljamo da je emocionalna inteligencija zaslužna za formiranje takve atmosfere unutar kolektiva, što dalje stvara osećaj sigurnosti i pripadnosti kod članova koji im omogućava da dosegnu svoj kreativni maksimum. Neke od ovih segmenata pronalazimo u dimenzijama harizme i transformacionog potencijala, međutim koncept emocionalne inteligencije, ako se na adekvatan način razume i savlada, svojom detaljnošću pozitivno utiče na pospešivanje odnosa unutar alternativne pozorišne organizacije. Mogućnosti rada sa kolektivom u kojem je emocionalna inteligencija prisutna u modelu vođstva su bezgranični, dok su potencijalni problemi inhibiranje ravnopravnih i racionalnih odluka. Kako ljudi ne reaguju na stvarnost već na značenje koje joj prepisuju, tako isto reaguju na konflikte i na odnose unutar kolektiva. Zbog toga smatramo da emocionalno inteligentni vođa može da ukaže saradnicima na moguće probleme, može da podstiče osećaj sigurnosti, ohrabrenja, podržanosti, jednakosti, samouverenosti, može da ih

nauči veštinama emocionalne inteligencije i da na taj način kod saradnika pokrene progresiju, motivaciju i kreativne potencijale.

Do sada smo objasnili važnost komponenata dimenzija harizmatičkog i transformacionog vođstva, a njihove glavne karakteristike pretočili u dimenzije našeg budućeg optimalnog modela koji preporučujemo za vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija. Jasno je da se emocionalna bliskost vođe i saradnika, njegova empatičnost i sposobnost da motiviše saradnike prepoznaje u oba modela. S jedne strane, prisutnost emocionalne inteligencije u prethodnim dimenzijama jeste razlog za pronalaženje njene važnosti kao dimenzije novog modela. S druge strane, smatramo da vođa alternativnih pozorišnih organizacija kao jedinstvenih samoorganizovanih kolektiva, ako poseduje sve komponente kojima smo definisali emocionalnu inteligenciju u radnom okruženju, može pozitivno da utiče na funkcionalnost ovih organizacija. Specifičnost delatnosti koje ovakve organizacije obavljaju, njihova unikatnost i konceptualna jedinstvenost, iziskuju formiranje dimenzije emocionalne inteligencije kao ravnopravnog segmenta u dimenzionom krugu optimalnog modela vođstva. Motivacioni procesi i segmenti socijalne inteligencije su prisutni u svakodnevnom radu ovih kolektiva i predstavljaju integrisane delove emocionalne inteligencije.

U slučaju da model vođstva ne sadrži dimenziju emocionalne inteligencije, to bi u velikoj meri ugrozilo funkcionalnost organizacije. Bez pomenutih segmenata ove dimenzije međuljudski odnosi bi bili narušeni što bi onemogućilo transformaciju, ali i kreativnost – oba procesa koja smatramo ključnim u alternativnim pozorišnim organizacijama. U slučaju da vođa nije sposoban da prepozna i uskladi svoje emocije i reakcije, pretpostavljamo da bi se to oslikalo i na kolektivnu klimu organizacije, što bi dovelo do niza konflikata i sukoba. Prečesti konflikti koji nisu usmereni na zadatke ugrozili bi umetničke projekte, a kolektivna klima organizacije koja nije bazirana na osećanjima pripadnosti i sigurnosti nije pogodno tlo za podsticanje transformacije i kreativnosti. Dakle, dimenzija emocionalne inteligencije uključena u model vođstva koji predlažemo za upravljanje alternativnim organizacijama je neophodna za njihov opstanak upravo zbog činjenice da su u ovim organizacijama odnosi članova međusobno bliski, te da je zbog toga neophodno poznavati i savladati načine najboljeg funkcionisanja ovakvih odnosa. Zbog toga pretpostavljamo da je znanje u pogledu emocionalnih i socijalnih veština, samomotivacija, poznavanje i sposobnost obuzdavanja vlastitih emocija i nagona, ali i mogućnost adaptacije u kolektivu, ključno za održavanje

skladnog kolektiva koji će jedino tako biti spreman i osnažen da se bori za vlastite umetničke ideje, ali i za opstanak.

Postavljanjem dimenzije emocionalne inteligencije u model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija obrazložili smo njen značaj za kreiranje kolektivne klime same organizacije, njen uticaj na transformacioni potencijal, kao i na percipiranje harizme. Međutim, ona ima podjednako važan uticaj i na razvoj kreativnog potencijala u okviru kolektiva.

### **2.2.5. Kolektivna kreativnost**

Kreativnost je važno sagledavati kroz kriterijum novine i originalnosti, ali je jednako bitno uzeti u obzir i kriterijum primenljivosti, korisnosti, celishodnosti (Mandić i Ristić, 2013). Faktori koji utiču na kreativne procese su po Amabile (1989) sredina, ličnost i motivacija. U specifične aspekte koji utiču na stepen i kvalitet kreativnosti u umetničkim kolektivima, autorke Mandić i Ristić (2013) ubrajaju: strukturu kolektiva, aktivitet članova, vođstvo, klimu i kontekst. To znači da su prepoznavanje i podrška sredine, kao i vrednovanje i podsticajni uslovi, važni faktori za razvoj i ispoljavanje kreativnosti u umetničkoj profesiji (Amabile, 1989). U tom kontekstu, ukoliko kreativnost u alternativnoj pozorišnoj organizaciji označimo kao njenu osnovnu delatnost, onda možemo da pretpostavimo da na nju u određenoj meri i na određeni način utiče model vođstva. Dakle, može se reći da je u slučaju alternativnih pozorišnih organizacija model vođstva generator kolektivne kreativnosti i da je važan za podsticanje njenog razvoja u kolektivu. Kod umetnika (pa tako i glumaca) kreativnost se odvija simultanim procesima koji obuhvataju više različitih isprepletanih tokova – od istraživačkog, generativnog (nastanak novih ideja) i evaluativnog (provera izabranih ideja) do komunikacije (Ristić, 2010). U slučaju alternativnih pozorišnih organizacija neki od prethodno nabrojanih tokova mogu da se dovedu u usku vezu sa modelom vođstva i kolektivnom klimom u organizaciji. U alternativnoj pozorišnoj organizaciji to su pre svega istraživački tokovi i provera izabranih ideja, ali i komunikacija, jer vođa adekvatnim podsticajima motiviše saradnike na kreativna rešenja. Preporučeni model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija treba da doprinese sveukupnoj kreativnosti kolektiva na taj način što će uticati na formiranje pogodne kolektivne klime, kako bi se njeni potencijali maksimalno iskazali. Dakle, model vođstva je generator

kreativnih potencijala kolektiva koji utiče na formiranje adekvatnih uslova u okviru organizacije da se kreativnost nesmetano odvija i unapređuje, ali isto tako, usled procesa identifikacije o kojem smo već govorili, vođa svojom individualnom kreativnošću može uticati na ostale članove kolektiva. U ovom poglavlju ćemo detaljnije analizirati ove pojave.

Kolektivna klima organizacije u kojoj vođa svojim modelom vođstva usaglašava pojedinačne vrednosti saradnika i kulturološke norme organizacije, odražava osnovne pretpostavke i sklonosti koje utiču na ponašanje, ali često određuje i stepen predanosti pojedinca ciljevima organizacije (Rou, 2008). Ovaj stav se takođe odnosi i na podsticanje kreativnosti u kolektivu. Uspešnost usaglašavanja pojedinačnih vrednosti i kulturoloških normi se ogleda u pružanju slobode pojedincima da istraže i iskažu sopstvene ideje i ostanu odani organizaciji. Dakle, za podsticanje kolektivne kreativnosti je neophodno da se saradnicima obezbedi najpre sloboda, ali je isto tako neophodno i da oni imaju svest o toj slobodi. Model vođstva može da utiče na formiranje ambijenta u okviru kolektiva u kojem se potenciraju sloboda i jednakost svih aktera i u kojem se vrednuju i podstiču kreativni potencijali svakog člana, što dalje, kao što smo istakli, može da utiče na podsticanje kolektivne kreativnosti.

U istraživanjima koja se bave ispitivanjima odnosa kreativnosti i vođstva je zaključeno da dimenzije harizme i transformacionog potencijala pozitivno utiču na kolektivni kreativni potencijal (Puccio, Mance, & Murdock, 2011). „Transformaciono ponašanje vođe podudara se sa odrednicama inovacije i kreativnosti, koje uključuju viziju, podršku za inovacije, autonomnost, ohrabrenje, izazov i identifikaciju“ (Gumusoglu & Islev, 2009:462). Iz ovoga jasno vidimo da će kreativnost biti pospešena ukoliko model vođstva, pored obezbeđivanja slobode saradnicima, podstiče progresiju, jer u tom slučaju saradnici mogu da se osećaju slobodno da iskažu svoje stavove i želje, a da ih pri tome vođa podržava i ohrabruje. Iz navedenog možemo da zaključimo da će kreativnost biti pospešena u situacijama kada model vođstva utiče na kreiranje ambijenta u kojem se među članovima potenciraju solidarnost, podrška i razumevanje, što kreativnost povezuje i sa dimenzijom emocionalne inteligencije. Možemo da zaključimo da ukoliko model vođstva implementira ove tri dimenzije, on kreira kolektivnu klimu u kojoj se podstiče samoefikasnost saradnika (Bass, 1991; Mumford & Gustafson, 1988; Redmond, Mumford, & Teach, 1993), emocionalna povezanost (Bass, 1991) i povoljan prostor za samostalnost pri rešavanju problema, analiziranje donetih odluka i postojećih praksi (Styhre & Sundgren, 2005). U



umetničkom kolektivu se kreativnost pojedinca razvija u atmosferi odobravanja i razumevanja (Osborn, 1957, prema Mandić i Ristić, 2013). Ako na kreativnost umetničkog kolektiva pozitivno utiče saradnja među članovima koja pruža osećaj zajedništva (Ristić, 2010), onda model vođstva ima zadatak da obezbedi adekvatne uslove za podsticanje kolektivne kreativnosti, a tome će doprineti i emocionalna povezanost, samoeфикаsnost i autonomija saradnika. U situacijama kada je kreativna klima zasnovana na saradnji, neutrališu se negativni uticaji i tako kolektiv čuva i održava polje svog delovanja (Mandić i Ristić, 2013). Potvrđeno je da organizacije u kojima se kreativnost nagrađuje postižu više kreativnih rezultata (Amabile & Conti, 1999). Rou (Rou, 2008) u svojim uputstvima za efektivno kreativno vođstvo današnjice, sugerise da umetnici uživaju u svojoj produktivnosti i pohvalama koje dobijaju za lična postignuća, te je neophodno dopustiti rast kolektivne kreativnosti i odavati priznanje uspesima. Dakle, model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija bi trebalo da utiče na formiranje kolektivne klime u kojoj se podstiču sloboda i jednakost članova, odobravanje, podrška i razumevanje, kao i osećaj zajedništva.

Preduslov kreativnosti jeste spontanost, jer se za kreativne ljude vezuju osobine kao što su otvorenost za nova iskustva, fleksibilnost, maštovitost, radoznalost, impulsivnost, sklonost igranju, originalnost u mišljenju i ponašanju, ali i samostalnost, preciznost, savesnost i smelost (Feist, 1998; Helson, 1999; McCrae, 1987; Plucker & Makel, 2010; prema Mandić i Ristić, 2013). Fleksibilnost ne treba izjednačavati sa haotičnom strukturom organizacije, niti sa neodgovornošću i neozbiljnošću. Ona, uz radoznalost i sklonost igranju, predstavlja funkcionalni element kolektivne kreativnosti u uređenim i organizovanim sistemima. Istraživanja u psihologiji umetnosti fenomen spontanosti prepoznaju kao neizostavan segment kreativnog procesa kod umetnika (Ristić, 2010), na koji mogu negativno da utiču anksioznost ili slična emocionalna stanja. Na spontanost, fleksibilnost, otvorenost za nova iskustva, preciznost i savesnost u obavljanju radnih zadataka koji se tiču kolektiva, na određeni način može da utiče i model vođstva. Iako ovi atributi mogu da se vežu za individualne karakteristike osobe, naša je pretpostavka da oni takođe mogu da budu i proizvod odgovarajuće kolektivne klime organizacije i modela vođstva.

Ovi iskazi ukazuju na to da je kolektivna kreativnost usko povezana sa autonomijom saradnika, odnosno da je zavisna od modela donošenja odluka. O tome govori i činjenica da u okviru umetničkog kolektiva postoji više različitih funkcija povezanih sa kreativnošću, a koje se odnose na model vođstva i koje se, u zavisnosti od autonomije, ispoljavaju u procesu

odlučivanja. Te funkcije su: osmišljavanje koncepta umetničkog dela, koordinacija zajedničkog rada, stimulisanje i motivisanje saradnika, razvijanje umetničkih kapaciteta i autorska odgovornost (Ristić, 2010). Samostalnost članova, međusobna saradnja i zajedništvo upućuju na zaključak da je kompatibilni model odlučivanja, koji bi odgovarao podsticanju kolektivne kreativnosti, participativni model. Akcenat na jednakosti svih članova, kao i zajedničko donošenje odluka uz pružanje smernica i nadgledanje od strane vođe, utiče da se u kolektivu formira klima pogodna za podsticanje kreativnosti. Pretpostavljamo da će u kolektivu nastati dobri međuljudski odnosi ukoliko se modelom vođstva potencira poštovanje i uvažavanje, i ukoliko se podstiče razmena ideja i mišljenja svih aktera, kao i njihovo angažovanje pri donošenju odluka.

U kreativnom procesu međusobne stimulativne interakcije utiču na prethodno stečena znanja i generišu nove ideje, uz neophodno međusobno nadovezivanje sa ostalim članovima kolektiva. To ukazuje na činjenicu da kvalitet interpersonalnih relacija utiče na kolektivnu kreativnost (Mandić i Ristić, 2013). Kreativnost se ogleda u saradnji jednakih, a opet različitih, članova kolektiva i podrazumeva poverenje, razumevanje i komplementarnost ličnih sposobnosti (Sawyer, 2003; Škorc, 2012, prema Mandić i Ristić, 2013). To znači da struktura kolektiva utiče na stepen i kvalitet kreativnosti u umetničkoj organizaciji (Mandić i Ristić, 2013). Heterogeni kolektivi su kreativnije od homogenih (Mandić i Ristić, 2013), pri čemu je suština u učestvovanju svih aktera tokom kreativnog procesa. Da bi to bilo moguće odnosi unutar heterogenog kolektiva moraju biti transparentni, otvoreni, izgrađeni na međusobnom poverenju, da pospešuju sigurnost i tako rezultiraju saradnjom i kreativnim ukrštanjem (Mandić i Ristić, 2013). U heterogenim kolektivima poverenje, psihološka sigurnost i koncentrisanost na zadatak umnogome pospešuju kreativni proces, a na formiranje ovakvih odnosa može da utiče model vođstva. Vođstvo alternativne pozorišne organizacije koje se zasniva na dimenzijama harizme, transformacionog potencijala, participativnosti i emocionalne inteligencije može da utiče na kreiranje atmosfere u kojoj se ohrabruje divergentno mišljenje unutar kolektiva i tako poveća potencijal za kolektivno kreativno rešavanje problema, što kod svakog člana pojedinačno može da stvori osećaj sigurnosti, čime se, pak, pojačava osećaj pripadnosti.

Na kolektivnu kreativnost mogu povoljno da utiču i konflikti usmereni na zadatke (Shin & Zhou, 2007), jer se tako pojedinci oslobađaju konformističkih pritisaka, stimuliše se prosperitet i omogućava postojanost različitih stavova, što rezultira uspešnijim odlukama i

višim stepenom originalnosti (Nemeth & Nemeth-Brown, 2003). Bolji kreativni rezultati primećeni su u kolektivima u kojima se javljaju konflikti usmereni na zadatke (Bartel, Kurtzberg, & Milliken, 2003), u kojima se podstiče različitost, slobodno izražavanje stavova i razmatranje suprotstavljenih perspektiva. Pretpostavljamo da vođa ima odgovornost da postavi granice, odnosno da uspostavi pravila po kojima organizacija funkcioniše. Uspostavljena pravila utiču da se smanje konflikti koji nisu usmereni na zadatke, a da se u onim koji to jesu obezbedi dovoljan stepen pristojnosti i poštovanja sagovornika. S druge strane, konflikti mogu da utiču na raspoloženje i na obrasce mišljenja, te je jasno da u kolektivu mogu da pokreću nove kreativne mogućnosti, ali isto tako da donose i teškoće. Pretpostavljamo da će optimalni model vođstva u alternativnoj pozorišnoj organizaciji omogućiti da odnosi i konflikti budu u toj meri funkcionalni da pozitivno utiču na interakciju članova kolektiva, te da stimulišu kolektivnu kreativnost.

Već je bilo reći o tome da vođa ima važnu ulogu u kreiranju vizije, ali i u osmišljavanju načina za njeno ostvarivanje, što utiče na kreativnost kolektiva. Vizija predstavlja izvor energije koji integriše napore i resurse svih članova unutar kolektiva (Bass & Avolio, 1990a) jer ih motiviše da na kreativan način dostignu cilj. Ona je od velikog značaja za podsticanje kreativnosti u ovakvim kolektivima, jer će se pojedini saradnici, u zavisnosti od ličnih aspiracija, više angažovati na njenoj realizaciji i tako biti kreativniji od drugih. U idealnoj sredini članovi kolektiva koji se drže zajedničkih ciljeva, ulažu veći napor u efikasniju komunikaciju i saradnju. Zato pretpostavljamo da bi model vođstva koji potencira poverenje i podjednaku uključenost svih članova, sa posebnim akcentom na slobodu ispoljavanja njihove individualnosti i međusobne različitosti, pozitivno uticao na razvoj kreativnosti u alternativnoj organizaciji. Za formiranje ovakvih odnosa je važna dobra komunikacija koja se ne odnosi samo na komuniciranje vođe sa saradnicima, već se način komuniciranja uključuje u kolektivnu klimu organizacije i postaje praksa svih članova. Komunikacija u okviru kolektiva takođe može da utiče na podsticanje kreativnosti.

Kreativni ljudi, umetnici su posvećeni (Rou, 2008) i motivisani na svoj rad (Mandić i Ristić, 2013). Ovome bi dodali da na motivaciju saradnika u alternativnoj pozorišnoj organizaciji dodatno utiče i model vođstva, jer, kao što smo pomenuli, nisu svi saradnici uvek ni u jednakoj meri zainteresovani da se maksimalno angažuju. Harizmatiski i transformacioni vođa uspeva da motiviše svoje saradnike procesom identifikacije, dobrom komunikacijom i adekvatnom kolektivnom klimom u organizaciji na koju povoljno utiče zajednička vrednosna

orijentacija. U prilog tome govori i činjenica da je dimenzija transformacionog potencijala efikasna kod umetničkih zadataka koji zahtevaju visok nivo intrinzične motivacije (Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993), a da kolektivna klima pospešuje kolektivnu kreativnost rezonantnim vođstvom (Goleman, 2014) sa emocionalno inteligentnim vođom. Iz Maslovljeve teorije o motivaciji (Maslov, 1982) razumeli smo da je motivisanje za lični rast i razvoj osnovna potreba individue, a da je kreativnost nastala iz potrebe za samoaktualizacijom. „Samoaktualizujuća kreativnost je spontana ekspresija osobe čije su osnovne potrebe zadovoljene“ (Maslov, prema Mandić i Ristić, 2013:59). Po Maslovu dostizanje nivoa samoaktualizacije ostvaruje se u radosnim i uzbudljivim trenucima punim sreće, iznenađenja i osećaja unutrašnje harmonije. S druge strane Pućio (Puccio, 1999) navodi da vođa uspeva da motiviše saradnike nudeći im kreativne izazove. Adekvatno izbalansirani izazovi koje vođa postavlja saradnicima, kao i precizno poznavanje veština koje oni poseduju, u okruženju koje kod saradnika stvara osećanje zadovoljstva i sreće, predstavljaju uslove koji nesumnjivo utiču na podsticanje kolektivne kreativnosti. O ovom fenomenu govorio je Čiksentmihalji u svojoj teoriji *toka (flow)*.

Mihalj Čiksentmihalji (Csikszentmihalyi, 1990) je u svom dvadesetogodišnjem istraživanju sakupljao primere optimalnih ljudskih iskustava iz različitih oblasti i zaključio da dostizanje stanja „toka“ predstavlja emocionalnu inteligenciju najvišeg reda, odnosno stanje u kojem čovek u određenoj aktivnosti dostiže potpuno ispunjenje. On „tok“ definiše kao očaravajuću obuzetost, kao potpuno predavanje u obavljanju zadataka i govori o trenucima ushićenja u kojem su emocije usmerene, pozitivne, snažne i orijentisane na konkretni zadatak. Po njemu „tok“ ne može da se dostigne ukoliko postoje osećanja anksioznosti ili depresije, kao ni u momentima prevelikog razmišljanja o onome što se radi. Čiksentmihalji smatra da je za dostizanje „toka“ potrebno da se posao koji se obavlja voli i tvrdi da je to iskustvo koje povremeno, u različitim aktivnostima, može svako da doživi. Kao njegovo glavno obeležje on navodi osećanje spontane radosti i zanesenosti u kojem mogu da se iskažu svi potencijali. Zbog toga je ključ, kako kaže, u poistovećivanju sa radnjom koja se obavlja do te mere da se svesnost svodi na samo mali broj stvari usko vezanih sa poslom koji se obavlja, pri čemu se gubi osećaj za vreme i za prostor. U stanju „toka“ se postižu najveći uspesi, a smatra se da je razlog za to što se motivacija pronalazi u zadovoljstvu samog rada, dok svest o radnom postupku i razmišljanje o uspehu ili neuspehu ne postoje. Čiksentmihalji navodi da ljudi dostižu stanje najviše koncentracije pred zahtevima koji odgovaraju nivou veština koje poseduju, jer tada postižu više nego uobičajeno. Ovu tvrdnju on argumentuje

činjenicom da usled zahteva koji u velikoj meri prevazilaze njihove sposobnosti ljudi osećaju anksioznost, dok u suprotnom osećaju dosadu. U kontekstu rada u kolektivu, uloga vođe je takođe i u pronalaženju adekvatnog balansa između izazova koje zadaje i veština koje poseduju njegovi saradnici. Vođa treba da postavi izazov tako da bude uvek jedan korak ispred, čime će uticati na kreativnost, motivaciju i transformaciju svojih saradnika. Poznajući kompetencije svojih saradnika, a zahvaljujući praksi individualizovanog pristupa svim članovima, vođa osmišljava i zadaje zadatke, koji predstavljaju tačno dozirane izazove kojima su saradnici dorasli, ali koje do tada nisu isprobali.

Kolektivna kreativnost se u okviru alternativne pozorišne organizacije, kao što smo već spomenuli, može podstaći i procesom identifikacije. Pretpostavili smo da u kreativnom procesu u alternativnim pozorišnim organizacijama sudeluju vođa, posmatran kao generator kreativnog potencijala kolektiva i saradnici, koji su i sami nosioci kreativnih potencijala. Vođa utiče na osmišljavanje koncepta umetničkog dela, odnosno projekta, koordinira zajednički rad, stimuliše i motiviše, razvija umetničke kapacitete i preuzima autorsku odgovornost. Dakle, vođa alternativne pozorišne organizacije jeste kreativni pojedinac, te je njegovu individualnu kreativnost neophodno postaviti u usku vezu sa podsticanjem kolektivne kreativnosti. Isto tako, individualna kreativnost svakog saradnika predstavlja potencijalni „izvor“ kreativnosti u kolektivu, što znači da su saradnici i sami nosioci kreativnih potencijala. Individualna i kolektivna kreativnost se razlikuju, ali se takođe istovremeno i prepliću, te zaključujemo da i vođa i saradnici svojom individualnom kreativnošću mogu da doprinesu razvoju kreativnih rešenja u svom kolektivu (Hirts, Van Dick, & Van Knippenberg, 2009). Svaki kreativni pojedinac svojim idejama može da „zarazi“ ostale članove kolektiva i da utiče na oslobađanje njenih kreativnih potencijala. Vođa, kao ključan za razvoj kreativnosti u kolektivu, može da utiče na kreativnost saradnika tako što će ih svojim idejama inspirisati, motivisati i navesti da pronalaze nova kreativna rešenja. Međutim, da bi saradnici delovali po istom principu, neophodno je da vođa, svojim modelom vođstva, obezbedi adekvatnu kolektivnu klimu u organizaciji, da im postavlja odgovarajuće izazove, da ih ceni i da uvažava njihove ideje. Samo u takvim uslovima će i kreativni saradnik svojom idejom uticati na motivisanost ostalih članova za iznalaženje novih kreativnih rešenja. Tako će, na primer, vođa predlaganjem nekog projekta svojim idejama ukazati na njegove potencijale, a postavljanjem adekvatnih izazova saradnicima će uticati na podsticanje individualne kreativnosti pojedinaca, čija će rešenja „zaraziti“ ostale članove koji u tom trenutku ne moraju biti podjednako motivisani i kreativni. Vizija je krajnji cilj kojem

kolektiv u nekom projektu teži, ali je i faktor koji utiče na podsticanje kreativnosti i motivisanosti kod pojedinca, te je zbog toga važno razumeti isprepletanu vezu uticaja individualne kreativnosti na kolektivnu. Ostvarenje vizije kao krajnji ishod koji zavisi od pojedinca i onaj koji zavisi od kolektiva (Kurtzberg & Amabile, 2000-2001) se razlikuju, jer na krajnji ishod umetničkog kolektiva utiče međusobno ukrštanje ideja i iskustava. To znači da će, iako je svako od članova kolektiva kreativna individua, novi kognitivni inputi, kombinacija njihovih ličnih karakteristika i interpersonalne relacije u kolektivu uticati na kolektivnu kreativnost.

Primenom ovakvog tumačenja na razvoj kolektivne kreativnosti u alternativnim pozorišnim organizacijama može da se govori o specifičnom metodu razvoja kreativnih potencijala u kolektivu. Proces vođstva postavljamo kao dvosmernu relaciju uticaja, što omogućava otvorenost za kreativnu razmenu.

U tom kontekstu možemo da kažemo da na kreativnost u kolektivu model vođstva može da utiče i pozitivno i negativno. Pozitivan uticaj se pripisuje atmosferi u kojoj se saradnici dive vođi (Wang & Rode, 2010) i njegovoj kreativnosti. Vođe su tako kreativni uzori svojim saradnicima, a zahvaljujući individualizovanom pristupu, iskazivanju brige, ali i empatiji, autonomiji i podršci, saradnici prevazilaze strah, konflikt i anksioznost, što rezultira povećanju nivoa kreativnosti (Gong, Huang, & Farh, 2009; Jung, 2001). Model vođstva takođe utiče i na podsticanje individualne kreativnosti kod saradnika, kao i na formiranje dobrih međuljudskih odnosa zahvaljujući kojima će dimenzije interpersonalne reaktivnosti pozitivno uticati na razvoj kolektivne kreativnosti. Na taj način se podstiče napredovanje, što kreativnost jasno dovodi u vezu sa dimenzijama transformacionog potencijala i emocionalne inteligencije. Negativni uticaji koji mogu da se reflektuju na kreativnost su očekivana nagrada, nadzor, kompeticija i restrikcija izbora (Wang & Rode, 2010), zatim letargija, konflikti koji nisu usmereni na zadatke, zanemarivanje ili uticaj na kolektiv da postane homogen.

Aspekt sa kojeg ovaj istraživački rad posmatra alternativnu pozorišnu organizaciju kreativnost izdvaja kao primarnu dimenziju modela vođstva. Bez nje rad ovakvih organizacija bi bio nemoguć, dok je njihova efektivnost uslovljena modelom vođstva koji mora da sadrži i dimenzije harizme, transformacionog potencijala, participativnosti i emocionalne inteligencije. Mogućnosti kolektivne kreativnosti u okviru sfere delovanja kojom se bave istraživane organizacije su ogromne. Iako kreativnost u toku procesa

dostizanja nekog cilja može da oscilira, adekvatan model vođstva kojim će se kreirati pogodna klima utiče na dugoročnije dostizanje maksimuma kolektivne kreativnosti. Alternativne pozorišne organizacije u Srbiji svojim radom i svojim delovanjem dokazuju važnost kolektivne kreativnosti za njihov opstanak, a preporučeni model pokušaće da olakša i da unapredi kreativne potencijale organizacije.

U procesu vođstva, model vođstva na sebe preuzima različite odgovornosti kako bi kolektivna kreativnost bila podstaknuta, čime se na određeni način osigurava opstanak i prosperitet ovakvih organizacija. Pored autorske, ingerencije vođe se odnose pre svega na uspostavljanje pravila funkcionisanja organizacije, kao i na doslednost sprovođenja istih, ali i na formiranje odnosa u organizaciji. Da bi alternativna organizacija efikasno funkcionisala, odnosi moraju da budu zasnovani na jednakosti, razumevanju, toleranciji i solidarnosti, na koje utiču i etička načela vođe i saradnika.

#### **2.2.6. Etičnost u procesu vođstva**

Etika je filozofska disciplina koja se između ostalog bavi idealima dobrog ophođenja, odnosno vrednovanjem postupaka u procesu donošenja moralnih odluka o pojedincima i njihovim interakcijama u društvu. S obzirom na to da etičnost uključuje i odgovornost za drugo ljudsko biće (Ageli, Kennergren, Severinson, & Berthold, 2000) ona se bavi proučavanjem kako postupaka, tako i posledica. Sveobuhvatna norma etičkih vrednosti je skup etičkih pravila koji se tiču svih ljudi, odnosa i situacija, iziskujući poštovanje i čuvanje prava i slobode ljudi u međusobnom odnosu (Banks, 1995). Etičnost treba da bude uključena u sastavni deo svih životnih sfera i profesija.

Ova studija pretenduje da istraži odnos etičnosti i modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija jer odgovornost vođe nije samo u upravljanju organizacijom ili jednim umetničkim projektom, već obuhvata i svojevrsno oblikovanje kulture, poimanje i vrednovanje u mnogo širem smislu. Pretpostavljamo da etičnost u kontekstu ovog istraživanja obuhvata polje delovanja vođe, odnosno njegovog modela vođstva jer svako donošenje odluka postavlja, implicitno ili eksplicitno, pitanje etičnosti. To nikako ne treba da znači da je etičnost izuzeta iz delovanja saradnika. Vođstvo se u ovom istraživanju posmatra kao dvosmerni proces delovanja, a ne kao posao jedne osobe, što znači da se etičke prakse u istoj

meri odnose i na vođu i na saradnike. Međutim, uloga koju vođa na sebe preuzima i odgovornost koja mu pripada svakako uključuju i etički korektne stavove, a kako ga saradnici u ovom modelu percipiraju kao uzor i teže da se sa njim identifikuju, etički postupci vođe su vidljiviji. Dakle, vođa kreira kolektivnu klimu organizacije, uspostavlja pravila, nadgleda procese rada, donosi odluke i uspostavlja određene etičke prakse, koje bi trebalo da budu usklađene sa opštim etičkim praksama, a koje postaju sastavni deo organizacije. Iz tog razloga, kao i zbog činjenice da je cilj ovog rada utvrđivanje optimalnog modela vođstva, više pažnje biće posvećeno etičnosti vođe i njegovih postupaka tokom vođstva alternativnih pozorišnih organizacija.

Izbore koje vođa čini i načini na koje reaguje su određeni njegovom etičnošću (Ciulla, 1998). U kontekstu našeg istraživanja etičku dimenziju hipotetički postavljamo kao neizostavnu jer se bavi zaštitom prava saradnika, kao i osiguravanjem stručnosti, kompetentnosti i pravde u ishodima profesionalnog delovanja. Specifičnost alternativnih pozorišnih organizacija iziskuje istraživanje odnosa etičnosti i modela vođstva i zbog činjenice da saradnici pristaju da budu članovi, a samim tim preuzimaju i ulogu vođenih. Oni to uglavnom čine zbog toga što im se vlastita vrednosna orijentacija poklapa sa vrednosnom orijentacijom vođe, odnosno cele organizacije, a ne zbog finansijskih ili statusnih benefita. Zastupanje iste ideje ili sistema ideja, kao i stremljenje ka ostvarenju istih, u kolektivu u kojem postoje uloge vođe i vođenih, dodatno potencira dimenziju etičnosti u modelu vođstva. Vođstvo kolektiva podrazumeva da njeni članovi prihvataju uputstva vođe, koja ne podrazumevaju samo smer kretanja i dostizanje cilja (obuhvatajući edukaciju i transformaciju) već se odnose i na način međusobnog ophođenja, što posebno iziskuje uključivanje etičnosti.

Biti etičan znači razmišljati o etičkim standardima, stalno težiti njihovoj ispravnoj primeni i neprekidno ih preispitivati radi utvrđivanja njihove valjanosti. Osećanja, društvene norme pa i zakoni mogu da odstupaju od etičkih standarda. Etičnost ne treba da se poistovećuje sa religijom, zakonom, vlastitim osećanjima i onim što nameće aktuelna društvena zajednica jer oni ne moraju da budu etički ispravni. Etičnost, dakle, podrazumeva neprekidan napor i preispitivanje sopstvenih moralnih uverenja i postupaka i nastojanje da se svaka individua pa i cele organizacije pridržavaju etičkih standarda. Etička pitanja su složena i na njihove odgovore utiče veliki broj činilaca, kako onih iz situacija u kojima se vođa i organizacija nalaze, tako i onih koje potiču iz šireg društvenog konteksta.



Etičnost se takođe odnosi i na izbor saradnika i podrazumeva pružanje jednakih prava svima, bez obzira na rodne, kulturne, socijalne i druge razlike (Gini, 1997). Profesionalno postupanje nalaže vođi da izađe iz okvira predrasuda i da bude otvoren za različitost, imajući u vidu da su njegovi stavovi, vrednosti i uverenja utemeljeni u vlastitim kulturnim obrascima, baš kao što su stavovi, uverenja i vrednosti saradnika utemeljeni u njihovim kulturama, koje mogu da budu manje ili više različite. Zbog toga je konstantno stremljenje i razmišljanje o sveopštim etičkim načelima ključno za etički ispravno vođstvo.

Northaus (Northouse, 2008) ističe da se etička načela vođstva podudaraju sa etičkim normama drugih oblasti, kao i da se, iako ne upotpunjena, ona mogu predstaviti kroz pet principa. Prvi princip pravi jasnu distinkciju između tretiranja saradnika kao sredstva za dostizanje nekog cilja i ophođenja prema njima kao dostojnim ljudskim bićima sa sopstvenim ciljevima, potrebama i sposobnošću samostalnog odlučivanja. Efektivni etički vođa se prema svojim saradnicima odnosi sa poštovanjem (Northouse, 2008), brine o njima, pomaže im u osveščivanju ličnih potreba, u utvrđivanju vrednosti i ciljeva i usmerava ih kako bi se sa njima usaglasili (Burns, 1978), dok je njegova uslužnost zasnovana na altruističkim principima. Upravo ta etička odgovornost vođe da služi drugima predstavlja drugi princip, dok se treći odnosi na korektnost i pravičnost u procesu vođstva, a koja se primenjuje jednako na sve članove organizacije. Zadatak vođe je, kako vidi Northaus, uspostavljanje jasnih pravila kojih će se svi pridržavati, a ta pravila i načini njihove primene govore o etičkom kodeksu i vođe i cele organizacije. Četvrti princip se odnosi na iskrenost i to ne samo u smislu izgovaranja istine jer iskrenost u procesu vođstva obuhvata čitav niz ponašanja. U skladu sa ovim principom vođa bi trebalo da bude otvoren i jasan u komunikaciji sa drugima, ali bi istovremeno trebalo i da vodi računa o stavovima i osećanjima drugih. Poslednji, peti princip se odnosi na etičku odgovornost vođe u ostvarivanju zajedničkog cilja i to ne samo kolektiva već i šire zajednice. Svako etičko delovanje vođe po Veberu (Veber, 1998) može da bude podvrgnuto dvema različitim ali nerazdvojnim maksimama, a to su etika uverenja i etika odgovornosti. Radi postizanja „dobrih“ (Veber, 1998:177) ciljeva ponekad se mora računati s jedne strane na moralno sumnjiva ili u najmanju ruku opasna sredstva, a s druge strane na mogućnost ili verovatnoću loših posledica. Ovakvo Veberovo tumačenje donekle podseća na čuvenu Makijavelijevu (Machiavelli, 2010, 2016) tvrdnju da učinak opravdava upotrebljena sredstva. Upravo takav stav može da dovode u pitanje etičnost u vođstvu jer vođa treba da bude svestan načina na koji ona odlikuje njegovo vođstvo (Northouse, 2008). Etičnost vođe treba sagledavati kroz njegove postupke, a ne namere. Uz saglasnost u odabiru

ciljeva i puta ka njihovom ostvarenju, etičan vođa je prema saradnicima brižan (Gilligan & Attanucci, 1988) i ne dozvoljava vršenje bilo kakvih uticaja ili primoravanja pri donošenju odluka (Bass & Steidlmeier, 1999).

Na postupke u procesu vođstva generalno mogu da utiču formalni (uobičajene vrednosti struke) i neformalni (lična etičnost ili interna pravila) sistemi vrednosti vođe, koji se dalje prenose na saradnike i celu organizaciju. Ukoliko sadrži dimenziju harizme transformacionog potencijala i emocionalne inteligencije, vođstvo u alternativnoj pozorišnoj organizaciji nam omogućava da relaciju procesa vođstva i etičnosti sagledamo kao međuodnos supervizije i etičnosti. Superviziju određujemo kao odnos i brigu vođe prema saradnicima, uključujući obaveze i odgovornosti, što je povezuje sa etikom i čini profesijom sa vrednosno utemeljenom misijom (Goldstein, 1998, prema Cicak, 2011). Teorije o superviziji zapravo govore o ispravnosti ponašanja u profesionalnim ulogama, onim u kojima je važan segment pomaganje i briga o drugima. Superviziju u procesu vođstva ne definišemo kao vođstvo u službi drugih, već kao proces zajedničkog učenja koji uključuje povezivanje, saradnju i stvaranje radi nadograđivanja profesionalnih veština. To je proces u kojem vođa preuzima brigu nad saradnicima kako bi svi zajedno napredovali na ličnom i profesionalnom planu, dok su postupci koje on preuzima percipirani kao prvi koraci celog procesa. Pored ove odgovornosti, vođa preuzima i različite višestruke uloge utemeljene na poziciji koju zauzima i stručnom znanju koje poseduje, a koje mogu lako da postanu izvor neetičnog postupanja. Supervizijski odnos je jedinstven, intenzivan, osetljiv, dinamičan, human i profesionalan. On je utemeljen na odgovornosti i poverenju (Clarke, 1999, prema Cicak, 2008) i zato govori u prilog važnosti postojanja dimenzije etičnosti u procesu vođstva, a njegova ključna obeležja su lična i profesionalna pomoć i podrška (Cicak, 2011). Ukoliko posmatramo proces vođstva u kojem vođa svojim ličnim primerom u okviru kolektivne klime koju kreira može da utiče na pospešivanje transformacionog potencijala kod svojih saradnika, u kojem postoji odnos zasnovan na međusobnom poverenju, podršci i brizi o saradnicima i u kojem je njihovo napredovanje krajnji rezultat, onda proces vođstva alternativnih organizacija možemo da sagledamo kroz teoriju o supervizijskom odnosu u kojoj se jasno naglašava važnost etičnosti u samom procesu. Dakle, zbog svoje jedinstvenosti i činjenice da saradnici uče od vođe i prihvataju njegove prakse, odnos vođe i saradnika u okviru alternativne pozorišne organizacije, koji je zasnovan na postojanju zajedničke vrednosne orijentacije, dozvoljava posmatranje procesa vođstva kroz supervizijski odnos.

Pored supervizije, odnos etičnosti i vođstva je moguće sagledati i kao model vođstva u službi drugih (Brady, 1999; Farling, Stone, & Winston, 1999; Greenleaf, 1970; Russell & Stone, 2002) u kojem je odnos vođa – saradnik postavljen kao suštinski, a potrebe saradnika kao prioritetne. Grinlif (Greenleaf, 1970) u svojoj teoriji o vođstvu u službi drugih, tvrdi da je vođstvo namenjeno onim osobama koje po prirodi služe drugima i naglašava njegove altruističke elemente. Vođa u službi drugih mora da bude pažljiv i saosećajan prema saradnicima. On se usredsređuje na njihove potrebe i pomaže im da postanu kompetentniji, slobodniji, samostalniji i uslužniji. Grinlif posebno naglašava važnost osobina vođe kao što su sposobnost slušanja, empatija i bezuslovno prihvatanje drugih. Ova teorija za svoju osnovu postavlja činjenicu da podjednako vrednovanje pojedinaca uključenih u život zajednice doprinosi međusobnom osećanju poštovanja i poverenja, kao i ispoljavanju individualne snage saradnika. Važno je razumeti da uključivanje pojedinaca u rad organizacije ne sme da bude prisilno niti postavljeno kao uslov za ostanak u organizaciji. Grinlif ovde više govori o činjenici da je upravo postojanje mogućnosti za takvo funkcionisanje neophodno za efektivan rad organizacije. Saznanje da saradnici imaju slobodu da iskažu svoje stavove i razmišljanja, kao i saznanje da ne moraju da ih iznose po svaku cenu, ali da će, ukoliko to učine, biti saslušani, a njihovi stavovi razmotreni i uvaženi, utiče na to da se stvori osećaj međusobnog poštovanja i poverenja. Ovakvom odnosu u velikoj meri doprinosi i emocionalna inteligencija. Iako su veoma slične, teorija o supervizijskom odnosu i teorija o vođstvu u službi drugih se razlikuju po stepenu napredovanja vođe. Supervizijski odnos je zasnovan na napredovanju vođe kroz rad sa saradnicima, dok se u teoriji o vođstvu u službi drugih napredovanje vođe ne spominje. Za proces vođstva alternativnih pozorišnih organizacija koji želimo da definišemo u okviru ovog istraživanja, smatramo da je delotvornije napredovanje i vođe i saradnika, posebno što vođstvo u alternativnim pozorišnim organizacijama treba da bude sagledano kao dvosmeran proces uticaja.

Berns (Burns, 1978) odnos etičnosti i vođstva sagledava kroz odgovornost vođe da pomogne saradnicima u spoznavanju sopstvenih vrednosti i potreba jer je tako jedino moguće istaći slobodu, pravdu i jednakost u procesu rada. Etički vođa uzima u obzir svakog člana kolektiva, ali i interese šire društvene zajednice (Burns, 1978). Ne treba zaboraviti da je Bernsova teorija o transformacionom vođstvu jedna od retkih koja govori o etici kao dimenziji procesa vođstva. Podsetimo se, Berns u svojoj teoriji naglašava potrebe, vrednosti i moral saradnika, kao i usmeravanje kolektiva ka ostvarivanju zajedničkog napretka korisnog za sve aktere, odnosno govori o procesu menjanja svih aktera. On smatra da vođa mora da

bude veoma brižan prema drugima i da ne sme da ih primorava niti kontroliše (prema Bass & Steidlmeier, 1999). Princip etičnog ponašanja vođe ogleda se i kao demonstracija odgovarajućeg normativnog ponašanja kroz lične akcije i međuljudske odnose, kao i promocijom takvog ponašanja kroz dvosmernu komunikaciju, utemeljenost i odlučivanje jer se principi etičnog vođstva u osnovi zasnivaju na poštovanju prava i dostojanstva svih aktera (Brown, Trevino, & Harrison, 2005). Demonstracija normativnog ponašanja vođe direktno utiče na identifikaciju, što objašnjava povezanost Bernsove teorije sa teorijom o transformacionom potencijalu sa dimenzijom etičnosti. Transformacioni tip vođe pokreće saradnike da osveste i dostignu veći stepen moralne odgovornosti, što ovaj model izdvaja od drugih pristupa vođstvu (Bass & Steidlmeier, 1999). Faktor istinske brige o drugima je distinktivna karakteristika koja razdvaja transformacione od pseudotransformacionih vođa (Bass & Steidlmeier, 1999). Opšti utisak na koji mogu da nas navedu dimenzija transformacionog potencijala i dimenzija harizme su idealizovani odnosi. Međutim, budući da u socijalnom kontekstu takvi odnosi ne mogu da se uvek postignu, etičnost shvatamo kao okvir unutar kojeg se odvija željena dobra praksa; vidimo je kao traganje za pojedinačnim pravilom koje će za konkretnu situaciju ponuditi najbolje moguće rešenje (Cicak, 2011).

Više o odnosu etičnosti i dimenzije harizme pronalazimo kod De Pria (De Pree, 1989) po kome neetične harizmatске vođe stvaraju poslušne, zavisne i pokorne saradnike. Kod harizmatских vođa konzistentnost etičnosti se vidi i u ispoljavanju i upotrebi moći (Howell & Avolio, 1992). Etički harizmatски vođa koristi moć služeći drugima, čime doprinosi dobrobiti svojih saradnika, dok neetički vođa moć koristi za svoje sopstvene interese, manipulišući u svoju korist (De Pree, 1989). Razlike na polju etičnosti indikovane su i po pitanju vizije pa tako etički harizmatски vođa svoju viziju kreira kroz interakciju sa saradnicima, dok je neetički razvija sam. De Pri (De Pree, 1989) etičnog harizmatskog vođu izdvaja od onog koji to nije i u pogledu prihvatanja povratnih informacija, na primer otvorenosti za kritiku. Oni se takođe razlikuju i u strategijama razvoja saradnika – neetički harizmatски vođa je neosetljiv na potrebe i aspiracije saradnika, dok je etički fokusiran na njihov razvoj i motivaciju (Kohen & Bradford, 2005).

Kontinuirano preispitivanje sopstvenih moralnih uverenja i postupaka je posebno važno u kolektivima u kojima postoje emocionalno bliski odnosi među članovima. S obzirom na to da alternativnim pozorišnim organizacijama preporučujemo model vođstva koji se zasniva na altruizmu, smatramo da on ne bi bio moguć bez etičnosti svakog pojedinca. Etička

promatranja su neophodna ako su krajnji ciljevi delovanja neke organizacije jednakost članova, sloboda i prosperitet. Posebno je važno etičko delovanje vođe jer njegova etička načela utiču na kreiranje kolektivne klime organizacije, koja postaje svojevrsna matrica po kojoj se ostali članovi ponašaju i kroz koju uče. U tom kontekstu, uključivanjem etičnosti u model vođstva je moguće sprečiti različite vrste potencijalnih problema koji mogu da nastanu u kolektivima u kojima su članovi veoma emocionalno bliski, kao što su seksualne zloupotrebe ili bilo koja vrsta diskriminacije. U ovakvim kolektivima je važno da se etičnost uključi i zbog podsticanja kreativnih potencijala kolektiva i njihovog daljeg toka. U domen etičkih odluka i praksi u alternativnim pozorišnim organizacijama treba da se uvrsti i korektnost ophođenja prema kolegama, prema njihovoj individualnosti i kreativnosti.

Etičnost u vođstvu se vezuje za model participativnog donošenja odluka. Takav stav vidimo i kod Stanislavskog (Stanislavski, 2014) koji ukazuje da zdrava atmosfera, disciplina i etičnost ne mogu da se stvore naredbom i nametanjem pravila. To znači da autokratskim modelom ne mogu da se uspostave etički ispravni postulati i odnosi, a upravo njih Stanislavski postavlja kao uslov za zdrav razvoj umetnosti pa time i pozorišnih organizacija. U procesu vođstva u alternativnim pozorišnim organizacijama, etičnost se ne odnosi na praksu u kojoj bi se saradnicima pravila nametala prinudom i bez prava na autonomiju, već upravo suprotno – ona se ostvaruje u kolektivnoj klimi organizacije u kojoj su naglašeni sloboda i altruizam. To ne znači da autokratske vođe nisu etične, kao ni da su vođe koje koriste participativni model donošenja odluka po pravilu etične. Naprotiv, takva simplifikacija navodi na pogrešan zaključak. Ovde je reč o izbegavanju prisile i o važnosti omogućavanja izbora saradnicima po pitanju autonomije jer prethodno pomenute teorije ukazuju na to da je odlika etički korektnih vođa individualizovani pristup svakom saradniku, kao i obezbeđivanje adekvatnog prostora da svaki od njih, po svojoj želji i potrebi, može da iskaže svoje zahteve i stavove, kako bi se samospoznao i napredovao. Rezultat autonomije saradnika je jednakost i solidarnost u kolektivu, što garantuje prava svih saradnika.

Donošenje etičkih odluka i poštovanje etičkih standarda, u profesionalnom radu u okvirima alternativnih pozorišnih organizacija, obuhvata tri različita ali podjednako značajna aspekta – iz ugla vođe, zatim iz ugla saradnika i na kraju u okviru konteksta. Etička pitanja i donošenje etičkih odluka su značajni za vođu i za njegov profesionalni identitet. Proces vođstva u ovim organizacijama je dvosmeran, ali on ipak može da bude tumačen i kao hijerarhijski te se etičke odluke tiču i potencijalne zloupotrebe moći. Samoispitivanje je, kao

svestan proces osvrtnja na svoje postupke i misli, osnova etičkog profesionalizma u procesu vođstva. U domen etičkih pitanja pripada i obmana pa tradicionalno stanovište nalaže da vođa ne treba da manipuliše u radu sa saradnicima. Međutim, postavlja se pitanje da li se u procesu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija, koje podrazumeva različite inovativne i nestandardne metode vođstva, manipulacija uopšte sagledava kao obmana, odnosno da li je moguće uticati na ljude da se promene ako se proces vođstva uopšte sagledava kao manipulacija? Pitanje u kojoj meri vođino manevrisanje treba da se odvija bez znanja saradnika ostaje otvoreno, a nejasno je takođe i da li prikrivanje ili delimično otkrivanje informacija o strategiji ili o nekim drugim pitanjima značajnim za rad kolektiva, treba da se tumači kao manipulativno. U umetničkim profesijama se uviđa određena specifičnost jer su strategije harizmatiskih i transformacionih vođa za prevazilaženje postojećih društvenih ili organizacionih poredaka nekonvencionalne (Conger & Kanungo, 1998) pa se nameće pitanje da li se od harizmatiskog ili transformacionog vođe u umetnosti očekuje da prekrši pravila (Nisbett & Walmsley, 2016).

Dosadašnja istraživanja (Avey, Wernsing, & Palanski, 2012; Walumbwa, Mayer, Wang, Workman, & Christensen, 2011) pokazuju da princip etičnog ponašanja vođe može da rezultira mnogim pozitivnim ishodima: poboljšanju rada saradnika, rastu poverenja u vođu, privrženosti organizaciji, ulaganju dodatnog napora, zadovoljstvu na poslu i emocionalnoj bliskosti. Primenjujući etičnost na vođstvo, Velasquez (Velasquez, 1992) sugerise da vođe treba da razviju vrline kao što su uzdržanost, duh zajedništva, integritet, istinoljublje, vernost, dobročinstvo i skromnost. U procesu vođstva ljudi veruju onim vođama čiji se karakter temelji na ispravnim životnim načelima, kao što su čestitost, pravičnost, doslednost, poštenje i poverenje (Covey, 2015).

Primećujemo da vođstvo po ispravnim etičkim normama pomaže razvoj sigurnosti, tolerancije, jednakosti, pravde i napredovanje u ispravnom smeru, što dalje implicira efikasnost u funkcionisanju organizacija koje mi istražujemo. Svaki model vođstva pa i svaki vođa, ima sebi svojstvene metode delovanja u određenim situacijama i sve one mogu da budu etički korektne. Može da se dogodi da vođe, zarad dostizanja višeg etičkog cilja, u određenim situacijama postupaju neetički, ali takođe može da se dogodi da saradnici različito tumače i percipiraju istu pojavu. Mnoštvo je mogućnosti da se ovi procesi analiziraju, ali je jedno sigurno – etičko vođstvo dovodi do etički korektnih odnosa unutar organizacije i šalje društveno odgovornu poruku van svojih okvira. Svaka istorijska distanca ima tip društvenog

karaktera koji određuje dominantne znamenitosti tog vremena (MacIntyre, 2016). Pojmove *vrednost* i *etičnost* vidimo kao usko povezane jer ideja vrednosti predstavlja verovanje i preferencije koje čine temelje etičke odluke individualaca i kolektiva. To znači da sva etička pitanja uključuju vrednost kao osnovu za donošenje odluka, a sa etičkim odlukama sve važnosti koje se tiču društvenih prava i obaveza neminovno isplivavaju na površinu. U svetu umetnosti profesionalna etičnost se, po rečima Dragičević-Šešić (Dragičević-Šešić, 2018) zasniva na odgovornosti prema samome sebi kao stručnjaku i umetniku, prema profesiji i prema najširoj kulturnoj javnosti. Kako je vođa direktno odgovoran za plasman kulturnih sadržaja, onda on mora da preuzme ličnu odgovornost za sadašnje i buduće tumačenje i kreiranje umetnosti jer će njegov rad poslužiti kao inspiracija i edukacija u budućim vremenima.

Radi celokupne analize etičnost u procesu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija treba sagledati i kroz koncept moći u radnom okruženju. Teorije moći imaju brojne implikacije na etičke prakse u alternativnim pozorišnim organizacijama, a nas interesuje odnos moći i etičkih praksi u okviru modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija. Postoji veliki broj studija koje govore o moći, tako na primer sa jedne strane Northaus (Northouse, 2008) ističe da pojedinac poseduje moć upravo onda kada ima sposobnost da utiče na verovanja drugih, te na njihove stavove i pravac aktivnosti, dok Veber (Weber, 1954:323) ističe da je moć “sposobnost da se sopstvena volja nametne drugima”, te da se u tom kontekstu moć može kvantifikovati brojem pojedinaca kojima je volja nametnuta. Barbara Senior (Senior, 1997) ističe da moć predstavlja potencijalnu sposobnost da se utiče na promenu ponašanja i na tok događaja, ali i da predstavlja sposobnost prevazilaženja otpora i efikasnog ubeđivanja ljudi da rade stvari koje inače možda ne bi radili. Sa druge strane rad autora Frenča i Ravena (French & Raven, 1959) koji se bavi konstruktima društvene moći, definiše moć u okvirima uzajamnog odnosa koji uključuje i osobu koja ostvaruje uticaj i osobu na koju se uticaj vrši. Berns (Burns, 1978), slično Frenču i Ravenu, moć posmatra kao posledicu odnosa vođe i saradnika koji nastaje tokom procesa ostvarivanja zajedničkih ciljeva, te da moć nije sredstvo kojim vođe ostvaruju sopstvene interese. Pitanjem definisanja moći u procesu vođstva bavio se i Jukl (Yukl, 1994) koji objašnjava da različite situacije u procesu vođstva zahtevaju različitu upotrebu moći, odnosno da interaktivni odnosi u kolektivu koji se odvijaju u određenom kontekstu mogu uticati na različitu upotrebu moći i na njenu potencijalnu distribuciju u kolektivu.

Najčešće se govori o dve vrste moći u organizaciji, a to su moć pozicije i lična moć (Northouse, 2008; Yukl, 1999). Moć pozicije se stiče zahvaljujući određenom mestu ili delovanju u formalnom organizacionom sistemu, te se za osobu koja poseduje viši status od ostalih saradnika smatra da ima ovu vrstu moći i zbog te pozicije osoba može da ostvaruje uticaj. Moć pozicije podrazumeva legalnu moć, moć nagrađivanja i moć prinude. Ličnu moć Northaus (Northouse, 2008) pronalazi kod vođa koji svoj uticaj ostvaruju zahvaljujući tome što ga saradnici percipiraju kao stručnog i dopadljivog. Dubrin (DuBrin, 1998) ličnu moć posmatra kao primarnu moć vođe, i navodi da je za takvog vođu neophodno da poseduje karakteristike kao što su integritet, inicijativa i želja da vodi, stručnost u komandovanju i emocionalna stabilnost. Lična moć obuhvata referentnu i stručnu moć. Kao što smo videli ličnu moć i moć pozicije sačinjavaju: legalna moć, moć nagrađivanja i prinude, referentna i stručna moć. O njima su govorili Frenč i Raven (French & Raven, 1959, prema Stefanović, Petković, Kostić, Babić, & Janićijević, 1999) koji ih postavljaju kao pet osnovnih izvora koji povećavaju sposobnost vođe da utiče na stavove, vrednosti i ponašanja drugih. Oni prave podelu na sledeće vrste moći: legitimna (legalna), moć nagrade, prinude, referentna moć i ekspertna (stručna). Legitimna moć proizilazi iz pozicije na kojoj se osoba nalazi, i zbog koje ima pravo da utiče na druge radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva, ili zarad ostvarivanja ciljeva pojedinca. Za moć nagrade sugerišu da vođa treba da koristi nagrade koje ljudi žele, jer će se njihovim korišćenjem na manipulativan način stvoriti otpor. Moć prinude se zasniva na autoritetu ili sposobnosti da se kažnjavaju drugi ukoliko se ne angažuju ili ne ponašaju na određeni način. Referentna moć se ispoljava u slučajevima ako osobine ličnosti, ili neki njeni drugi kvaliteti, imaju posebnu formu moći koja utiče na ponašanje drugih, što se najčešće manifestuje preko uloge modela. Referentna moć se bazira na psihološkim uticajima, odnosno na predstavama o osećanjima prijateljstva i lojalnosti koji se javijaju postepeno, a na koje najviše utiče ponašanje vođe koje se u ovom slučaju zasniva na poštovanju, poverenju, razumevanju, pomoći i pažnji prema saradnicima. Moć eksperta ili stručna moć se zasniva na dokazanom znanju (French & Raven, 1959, prema Stefanović, Petković, Kostić, Babić, & Janićijević, 1999). Pored ovih izvora moći, u literaturi se mogu pronaći još neke analize izvora moći kao što su informaciona moć koja nastaje ako vođa ima pristup i kontroliše distribuciju važnih informacija (Milisavljević, 1999) u kontekstu kada se informacija smatra specifičnim resursom od ekstremne važnosti. U situaciji kada vođa kontroliše informacije on stvara mogućnost da ih interpretira kako njemu odgovara i tako utiče na percepciju i ponašanje svojih saradnika. U tom slučaju možemo govoriti o manipulaciji saradnika, često nesvesnoj, zbog čega se ova moć može okarakterisati kao nevidljiva ili



prikrivena (Milisavljević, 1999). Dakle, moć se može steći i ukoliko se obezbede retki izvori potrebni organizaciji. Pa tako postoji i politička moć (moć bliskosti), odnosno “connection power” (Hersey & Goldsmith, 1980, prema Stefanović, Petković, Kostić, Babić, & Janićijević, 1999) koju Hersey i Goldsmith objašnjavaju kao moć baziranu na vezama vođe sa uticajnim i važnim ljudima unutar ili izvan organizacije. DuBrin (DuBrin, 1994) spominje i vlasništvo kao izvor moći u organizaciji jer „osoba koja ima zlato vlada“ (DuBrin, 1994:145).

Pretpostavljamo da se moć u alternativnim pozorišnim organizacijama manifestuje i stvara u međusobnim interakcijama članova kolektiva, odnosno da moć nastaje kao posledica tih odnosa. Moć i njena distribucija u umetničkom kolektivu mogu zavistiti od situacije, a evidentni su u realnosti zbog percepcije članova (Aldag & Stearns, 1987). Diskutovanjem o konceptu moći u sklopu teorijski predstavljenog predloga modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija treba spomenuti dve stvari. Prvo, neophodno je razlikovati potencijalnu i ispoljenu moć. A drugo, u procesu vođstva u kojem dolazi do određenog ispoljavanja moći, može doći i do stvaranja odnosa zavisnosti. Osoba prema kojoj se moć usmerava ima pravo da odlučuje o svom ponašanju (Senior, 1997), što znači iako se moć koristi radi ostvarivanja određenih ciljeva, moć je socijalna kategorija i ispoljava se u procesu dinamike kolektiva zbog čega je treba razumeti kao funkciju određenih socijalnih relacija. Ona je relativna kategorija i zato zavisi od percipiranja različitih socijalnih konstituenata.

Emerson (Emerson, prema French & Bell, 1999) je postavio dve teorije, a to su teorija zavisnosti i teorija socijalne razmene koje govore o načinima sticanja moći i mehanizmima njenog ispoljavanja. Po Emersonu u teoriji o zavisnosti ispoljavanje moći postoji u svim socijalnim relacijama u kojima jedan akter na bilo koji način zavisi od nekog drugog. To se na primer dešava u situacijama kada jedna osoba poseduje resurs koji preferira druga osoba koja nije u stanju da ga dobije iz drugih izvora. Najznačajnije komponente ove teorije su socijalna relacija i egzistiranje, odnosno postojanje resursa koje kontroliše određena osoba i izražena želja za posedovanjem tih resursa kod druge osobe. U tom kontekstu Emerson te dve osobe sagledava kao inferiornu i superiornu. S druge strane međuljudske relacije u organizaciji koje se zasnivaju na razmeni fizičkih i emotivnih dobara, u kojoj akteri očekuju ekvivalentnu razmenu potpadaju pod teoriju socijalne razmene. U izloženim dimenzijama predloženog budućeg modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija naglašava se odnos razmene u procesu vođstva ovih organizacija, što možemo razumeti Emersonovom teorijom socijalne razmene. Model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija u kojem se

propagira participacija članova i akcentuje međusobna saradnja uz poštovanje etičkih načela očekuje ekvivalentnu razmenu fizičkih i emotivnih dobara upravo zbog prihvaćene opšte prakse međusobne saradnje i ophođenja u kolektivu, i zato Emersonova teorija socijalne razmene može biti primenljiva na istraživane kolektive. Ali i teorija o zavisnosti je relevantna za relacije u radnom kolektivu alternativnih pozorišnih organizacija upravo zbog delatnosti koja se u takvim kolektivima obavlja. Stručna moć bi u tom slučaju bila prisutna, a model vođstva bi omogućio prostor za njenu distribuciju i zato je važno uključivanje etičkih praksi u model vođstva.

Emersonova teorija o zavisnosti nas povezuje sa Juklom (Yukl, 1994) koji ističe da stručnost, sama po sebi, neće predstavljati izvor moći ukoliko u određenoj situaciji ne postoje osobe koje od njene primene zavise. Po Juklu povećanje moći vođe i njihove mogućnosti da utiču na ponašanje ostalih članova organizacije je veći ukoliko je manja mogućnost da se do stručnih saveta dođe iz nekih drugih izvora. Tako je ovaj vid moći relativnog karaktera, a ne apsolutnog, što znači da često ne zavisi od realnog već od percipiranog znanja u odnosu na druge stručnjake u organizaciji, tako da i mali obim stručnosti, može doneti veliki obim moći. Ovaj aspekt ekspertske moći zasniva se na stvarnoj količini znanja pokazanog u kritičnim situacijama i na predstavi o tom znanju, stručnosti koju saradnici imaju i o njihovoj potrebi za tim znanjem (Yukl, 1999). Jukl takođe navodi da su ekspertiza i znanje privremeni izvori moći, jer su izvori uticaja samo dok se njihovom upotrebom ne reši problem ili dok neko drugi ne nauči kako da reši problem te zameni ulogu vođe, odnosno stručnjaka. Iz tog razloga nije retko, kako Jukl navodi, da se izvori svoje ekspertske moći štite držeći procedure i tehnike rešavanja problema u tajnosti. Na ovaj način se prilikom direktnog sučeljavanja u procesu rešavanja problema jasno observira ko su ključni nosioci moći u organizaciji. Juklov stav o ekspertske moći ukazuje na važnost uključivanja etičke prakse u okvire modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija, upravo jer se ekspertska moć stvara u trenucima kada jedna osoba ima najviše stručnog znanja, što je izdvaja u kolektivu. Etičnost utiče da se u alternativnim pozorišnim organizacijama stručna moć ne zloupotrebljava, dok dimenzija transformacionog potencijala u modelu vođstva obezbeđuje adekvatan prostor svakom pojedincu da napreduje, tako što ima mogućnost da u kolektivu uči.

Percipiranje harizme kod vođe od strane članova kolektiva ne treba smatrati garantom sticanja moći vođe, već se ona obezbeđuje kroz prakse i interakcije (Stevanović, 2015a), što potvrđuje posedovanje lične moći. Harizmatске crte vođe olakšavaju proces usvajanja novog

sadržaja kulture ali taj proces nije jednosmeran već podrazumeva stalno pregovoranje kroz interakcije. Ipak, ne treba zanemariti mogućnost da harizmatički vođa svoju moć može da koristi za direktivu, kontrolu ili dominaciju nad drugima. Harizmatički i transformacioni tip vođe poseduje ličnu moć, a ne zasniva je na nagradama i kaznama (transakciono vođstvo). Ako za vođu alternativnih pozorišnih organizacija pretpostavljamo da u svom modelu vođstva ima dimenzije harizmatičkog i transformacionog vođstva, onda on poseduje ličnu moć, odnosno referentnu moć i moć eksperta. Ipak činjenica da postoji hijerarhijska struktura ukazuje da vođa ima pozicionu moć, međutim participacija saradnika pokazuje da veća količina odgovornosti utiče na raspodelu moći, što nas navodi na zaključak da moć u ovim organizacijama ne mora biti vezana samo za vođu. Dakle, možemo reći da vođa u alternativnoj pozorišnoj organizaciji potencijalno poseduje i ličnu moć i moć pozicije. Svojevrсна kombinacija lične i pozicione moći uočava se u teoriji strateške kontingencije (Hinings, Hickson, Pennings, & Schneck, 1974) po kojoj su izvori moći povezani sa specifičnom ulogom koju članovi imaju u ukupnom funkcionisanju organizacije, a faktor generisanja i realizacije moći je sposobnost upravljanja neizvesnim situacijama. Ova teorija je interesantna po tome što se u njoj govori da suočavanje savremenih organizacija sa vrlo intenzivnim promenama u okruženju ili sa drugim ograničenjima, utiče na strukturu i raspored moći u organizaciji, odnosno da ključna uloga u rešavanju neizvesnosti obezbeđuje najviše moći u datoj strukturi. Teorija strateške kontingencije nam pomaže da razumemo da moć u organizaciji ima svoju dinamiku, odnosno da može biti vezana za specifične uloge članova koje imaju u organizaciji i koje mogu biti povezane sa određenim situacijama, što pretpostavljamo da i može biti slučaj u alternativnim pozorišnim organizacijama, ako kažemo da vođa nije jedini koji može da ima moć. Upravo ovo saznanje iz teorije strateške kontingencije potvrđuje značaj etičnosti u modelu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija, jer dimenzija etičnosti pospešuje prihvatanje i integrisanje etičkih normi u kolektivnoj klimi organizacije.

Dakle, moć u alternativnim pozorišnim organizacijama postoji u međusobnim interakcijama u kolektivu, zavisi od situacije i percepcije članova, a to ukazuje da odnosi u kolektivu iziskuju emocionalno i socijalno inteligentne pojedince i poštovanje etičkih normi kolektiva. U tom kontekstu govoreći o konceptu moći možemo razmatrati i Burdijeov (Burdije, 1977) iskaz u kojem komunikaciju vidi kao predstavljanje odnosa moći. Burdije navodi da instrumenti i akteri u komunikaciji ispunjavaju svoju funkciju kao instrumenti legitimnosti dominacije i to obezbeđuje dominaciju jedne klase nad drugom („simboličko

nasilje“) i ojačava njihovu silu. Simbolička moć ne počiva u „simboličkim sistemima“ (instrumentima za konstruisanje stvarnosti) u obliku „snage“ već je određena u, i na način odnosa između onih koji vrše vlast i onih koji su joj potčinjeni, znači ona počiva na zajedničkoj vrednosnoj orijentaciji među članovima (Fanuko, 2008). Vođa koji poseduje simboličku moć, o kojoj govori Burdije, svojim saradnicima se ne obraća zapovednim tonom, već sa njima komunicira prijatno sa razumevanjem te zbog toga oni bivaju privučeni njegovom idejom i vizijom, o čemu govore teorije o harizmatiskom i transformacionom vođstvu. Vođa stiče simboličku moć u svakodnevnoj komunikaciji sa saradnicima i kroz praksu. U ovom kontekstu način komunikacije doprinosi stvaranju atmosfere u kojoj se zaposleni osećaju prijatno i opušteno, a način ponašanja članova u organizaciji tako spada u simboličku interakciju (Stevanović, 2015a) i ponašanje postaje simbol vrednosti koje su u toj kulturi važeće (Janićijević, 1997, 2007). Za oba modela vođstva, i harizmatisko i transformaciono, možemo reći da saradnici tokom komuniciranja sa vođom uče i implementiraju nove vrednosti. U tom kontekstu etičnost u modelu vođstva jeste važna upravo jer vođa oblikuje prakse u kolektivnoj klimi po kojoj će se kasnije ustaliti načini delovanja organizacije. U tom procesu uspeh zavisi od vođinih veština u interpersonalnim komunikacijama (Janićijević, 1997), odnosno njegovom emocionalnom inteligencijom. Ukoliko je simbolička moć priznata, a Burdije jasno govori da mora biti, onda vođa može da “utiče” na promovisanje novih vrednosti i ideja koje dovode do transformacije u organizaciji. Ovakav koncept utiče na stvaranje osećaja međusobnog poverenja u kolektivu, jer pored prijatne komunikacije vođa svojim saradnicima omogućava i autonomiju i uvažava i njihove ideje i individue (Stevanović, 2015a). U tom slučaju osnova simboličke moći vođe postoji upravo zbog percipiranja visokog vrednovanja vođe od strane saradnika, koja nastaje zbog postojanja zajedničke vrednosne orijentacije. Simbolička moć i jeste, kako Burdije tvrdi, moć potvrđivanja ili promene neke vizije, moć koja čini da ljudi razumeju i veruju. Ona je “rezultat transformacije različitih vrsta kapitala u simbolički kapital” (Burdije, 1977:29). Simbolička moć je moć konstrukcije i značenja realnosti, kao i instrument dominacije u nametanju tih značenja, jer obezbeđuje dobijanje konsenzusa svih članova (Pavlović, 2006). Dakle, vođa najpre svojim praksama rešavanja različitih situacija, bez manifestacije formalnih pravila i autoriteta u interpersonalnim reakcijama, utiče da ga saradnici percipiraju kao stručnog, što utiče na stvaranje poverenja i tako obezbeđuje adekvatan prostor za usmeravanje saradnika ka određenoj viziji. Pozitivno vrednovanje vođinih praksi omogućava mu da zadobije ili sačuva legitimitet. U tom procesu kolektiv prihvata određene vrednosti, koje najčešće bivaju predstavljene vođinim postupcima (načinom komunikacije i načinom

ponašanja) i na taj način se formira određen sistem vrednosti i stvara specifična kolektivna klima, jer pojedinačne vrednosti koje zažive u nekoj kulturi moraju da budu povezane kulturološkim pravilima (Janićijević 1997). Važno je razumeti da vođa ne koristi vidljivu normativnu moć koja proizilazi iz njegove pozicije, već „nevidljivu“ simboličku moć koju zadobija i potvrđuje kroz svakodnevne prakse i interakcije. Ta moć je veoma delotvorna (Stevanović, 2015a) upravo jer nije vidljiva niti represivna i zato je veoma važno da model vođstva koji utiče na kolektivnu klimu organizacije sadrži dimenziju etičnosti. Ako kažemo da je emocionalna inteligencija važna komponenta Burdijeove simboličke moći, i da je vođa alternativne pozorišne organizacije poseduje, a da njegov model vođstva sadrži dimenzije harizme i transformacionog potencijala, onda možemo pretpostaviti da vođa alternativne pozorišne organizacije može da poseduje simboličku moć. Emocionalnu inteligenciju u tom kontekstu možemo razumeti kao važnu za sticanje moći u alternativnim pozorišnim organizacijama.

Izložene teorije moći omogućile su dublje razumevanje načina na koji se moć stiče i distribuira u kolektivu, posebno u kontekstu alternativnih pozorišnih organizacija. Pritom govorimo o moći koja postoji zbog adekvatnog percipiranja članova kolektiva (zahvaljujući sličnoj vrednosnoj orijentaciji) u kolektivnoj klimi alternativne pozorišne organizacije. Moć se shodno situaciji distribuira u organizaciji i nije konstantno vezana za jednu osobu, čemu doprinosi participativni model donošenja odluka. Dakle, moć ne proizilazi iz položaja u organizacionoj strukturi, već iz simboličke moći koja je proizvod svakodnevnih interakcija u organizaciji. Adekvatna distribucija i upotreba moći u alternativnim pozorišnim organizacijama je moguća zahvaljujući dimenziji etičnosti.

Etičnost u alternativnim pozorišnim organizacijama posmatramo kao razmišljanje o dobrim i lošim postupcima, izborima i posledicama. Princip etičnog ponašanja vođe percipiramo kao odgovarajuće ponašanje manifestovano kroz lične akcije i međuljudske odnose, kao i promociju takvog ponašanja kroz dvosmernu komunikaciju, utemeljenost i odlučivanje jer se principi etičnog vođstva u osnovi zasnivaju na poštovanju prava i dostojanstvu svih aktera (Brown, Harrison, & Trevino, 2005). Ukoliko vođa svojim ličnim primerom kreira kolektivnu klimu organizacije i služi kao dobar primer svojim saradnicima za proces transformacije, onda je neophodno da njegova načela budu etički korektna. Da bi se u alternativnoj pozorišnoj organizaciji obezbedio takav model vođstva koji omogućava jednakost vođe sa ostalim članovima, a koji mu istovremeno dopušta da zadrži ulogu onog

koji vodi, vođa treba da donese niz etičkih odluka i da preduzme odgovarajuće postupke u okviru svog polja delovanja kako bi raspodelio odgovornost tako da ne izostavi ni saradnike. Emocionalna bliskost, motivacija, transformacija, kreativnost, kao i percipiranje harizme kod vođe, zahtevaju etički korektnog vođu koji tu valjanost postiže konstantnim preispitivanjem sebe i svojih postupaka. Međutim, neophodnost primene etičnosti u modelu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija vidimo upravo u tome što saradnici slede vođu zbog vrednosne orijentacije, odnosno ideja, principa i društvenih ideala koji postaju njihova karakteristika. Vrednosna orijentacija u ovom kontekstu postaje stav i lični pečat organizacije jer ima podsticajno, homogenizujuće, objašnjavajuće i opravdavajuće dejstvo. Smatramo da je dimenzija etičnosti neizostavna u modelu vođstva ovih organizacija i da bi bez nje dolazilo do različitih disfunkcionalnih konflikata koji bi mogli da dovedu do raspada organizacije ili do širenja pogrešnih i štetnih uverenja na saradnike, što bi se odrazilo i na umetnost. Kao što smo već rekli, za efektivno funkcionisanje alternativnih pozorišnih organizacija neophodna je etičnost, a ona u velikoj meri zavisi od modela donošenja odluka.

### **2.3. Povezivanje dimenzija**

Optimalni model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija predstavljamo kao integraciju dimenzija harizme, transformacionog potencijala, participativnosti u donošenju odluka, emocionalne inteligencije, kolektivne kreativnosti i etičnosti. Koheziju pomenutih dimenzija uviđamo kao ključnu za njihovo sudelovanje i samim tim za funkcionalnost optimalnog modela vođstva. Isto tako postojanost svake dimenzije kao celine determiniše celovitu strukturu, dok njihova integracija zapravo omogućava efektivnost samog modela. Drugačije rečeno, svaka dimenzija se bavi određenom oblašću, ali uspešnost modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija je moguća samo ako su sve dimenzije prisutne i međusobno povezane. Disfunkcionalnost modela nastaje usled izostanka jedne ili više dimenzija, marginalizovanjem neke od njih ili usled nastanka ekstremnog disbalansa. Pretpostavljamo da bi u današnje vreme u Srbiji alternativna organizacija opstala, odnosno napredovala i razvijala se, ukoliko bi model vođstva sačinjavao upravo ovih šest dimenzija. One predstavljaju celine koje rezultiraju funkcionalnost organizacija jedino ako su, u zavisnosti od situacije, međusobno povezane, balansirane i različito stepenovane. Za maksimalnu efektivnost organizacije presudan je odnos između dimenzija, kao i njihova povezanost i izraženost.

Povezivanje svih dimenzija se uočava u kolektivnoj klimi organizacije na koju utiču vođa i saradnici te predstavlja specifičnost i jedinstvenost svake organizacije. Njena specifičnost nam dozvoljava da je na određeni način generalizujemo i izdvojimo kao posebnu odliku svih istraživanih alternativnih pozorišnih organizacija. Naš hipotetički stav o funkcionalnosti modela vođstva alternativnih organizacija postavlja vođu u središte celog procesa, smatrajući da je upravo on zaslužan za formiranje specifične kolektivne klime unutar organizacije. On klimu gradi na osnovu svojih ličnih stavova i uverenja, uzimajući u obzir individualnost saradnika i prilagođavajući različita načela celokupnom ambijentu. To potvrđuje stav da je za efektivni proces vođstva neizostavna interakcija sa saradnicima i da u tom procesu vođa treba da brine o njima, da ih poštuje i uvažava kao individue i kao umetnike. Na ovaj način se formira određena inherentna praksa koja postaje opšte prihvaćena. Iako se saradnici u organizaciji povremeno smenjuju, kolektivna klima ne trpi prevelike modifikacije. Razlog za to može da bude činjenica da su u njenoj bazi postavljene dominantne vrednosti vođe, koji je uvek prisutan u organizaciji, ali i činjenica da su uverenja članova slična uverenjima vođe. U slučaju da organizaciji pristupi član koji nema u potpunosti slična uverenja kao i ostali, pretpostavljamo da će u kolektivnoj klimi organizacije ostali članovi uspeti da „zaraze“ svog kolegu. Dakle, kolektivna klima postoji u svakoj organizaciji kao specifični ambijent u kojem su memorisane prakse vođe i saradnika, koje tako postaju svojstvene norme i principi ponašanja karakteristični za tu organizaciju.

Na kolektivnu klimu utiču odnosi među članovima kolektiva, koji su, verujemo, uslovljeni stepenom razvijenosti emocionalne inteligencije svakog pojedinca. U alternativnim pozorišnim organizacijama pretpostavljamo postojanje emocionalno bliskih odnosa. Ishod takvih radno funkcionalnih odnosa zavisi od emocionalne inteligencije vođe i saradnika. Dakle, dimenzija emocionalne inteligencije je u osnovi kolektivne klime i utiče na postojanje empatije, solidarnosti i tolerancije u kolektivu, što omogućava formiranje emocionalno bliskih odnosa. Pretpostavljamo da će bliski odnosi pozitivno uticati na podsticanje transformacije i kreativnih potencijala, formiranje određenih etičkih principa, kao i na percipiranje harizme kod vođe. Na primer, ukoliko su odnosi emocionalno bliski, saradnici će se tokom rada sa vođom osećati prijatnije. Saznanje da ih vođa ceni, uvažava i poštuje rasterećuje taj odnos, a činjenica da ne moraju da se „bore“ za njegovu naklonost im ostavlja više prostora za rad, bavljenje sobom i napredovanje. Pretpostavljamo da će saradnici u ovim uslovima uz mentorski rad vođe bolje da uče. Takođe je moguće da u takvim uslovima dostignu i stanje „toka“, što uz adekvatno osamostaljivanje koje predlažemo može pozitivno

da utiče na njihovu transformaciju. Rekli smo već da emocionalna bliskost pozitivno utiče na percipiranje harizme kod vođe, međutim to ne znači da bez emocionalno bliskih odnosa harizma ne može da se percipira. Saosećajnost, prijatnost, tolerancija i jednakost jesu rezultat saradnje emocionalno inteligentnih pojedinaca i mogu da pospeše percepciju vođe kao harizmatiskog. To je moguće zbog toga što će harizmu saradnici uočiti u prijatnom okruženju, bez konflikata koji nisu usmereni na zadatke, pre nego u atmosferi punoj neprijatnosti. Takođe je važan i način ophođenja vođe prema saradnicima, a koji zavisi pre svega od njegove emocionalne inteligencije. Sve navedeno može pozitivno da utiče da saradnici vođu percipiraju kao osobu sa pozitivnim osobinama i da se dive njegovoj kreativnosti, što će pospešiti potrebu za identifikacijom, a time i poimanje vođe kao osobe sa harizmom. Pretpostavljamo da u alternativnoj pozorišnoj organizaciji postoji jasna razlika između emocionalno inteligentnog vođe od onog koji to nije. Emocionalno inteligentni vođa je fleksibilan, lako se adaptira i u stanju je da ovlada i razume svoje i tuđe emocije i nagone, dok onaj kome nedostaju ove veštine prouzrokuje konflikte koji nisu usmereni na zadatke. Na primer, ukoliko vođa nije u stanju da obuzda svoje agresivno ponašanje i ukoliko vređa svoje saradnike, u kolektivu će se stvoriti konflikti koji mogu da ugroze funkcionalnost organizacije. Isto se odnosi i na situacije u kojima vođa, na primer, nije u stanju da sam sebe motiviše ili one u kojima na teške momente za organizaciju reaguje depresijom. U takvim situacijama postoji opasnost da svojom letargijom „zarazi“ svoje saradnike, što bi takođe ugrozilo funkcionalnost organizacije. Socijalna inteligencija je takođe važna dimenzija koju ne treba izostavljati jer utiče na formiranje socijalnih interakcija u kolektivu. Ukoliko vođa, na primer, nema razvijenu socijalnu inteligenciju, on neće imati sposobnost formiranja kvalitetnih međuljudskih odnosa i mreže poznanstava. Iako saradnici imaju već formirane vlastite emocionalne i socijalne veštine, oni mogu da ih koriguju i prilagode ili ako je potrebno ponovo izgrade za rad u organizaciji, sledeći primer vođe, kako bi organizacija efikasno funkcionisala. Razvijena emocionalna inteligencija kod saradnika umnogome olakšava rad organizacije jer interpersonalno funkcionisanje, samopoštovanje, emocionalnost i osetljivost na druge utiču na empatijsku reakciju pojedinca. Vođa ima mogućnost da u okviru kolektiva podučava saradnike kako bi poboljšali ili razvili svoju emocionalnu i socijalnu inteligenciju, ali je oni mogu razviti i naučiti od svojih kolega. Uviđamo takođe i povezanost dimenzije emocionalne inteligencije sa modelom donošenja odluka te tako pretpostavljamo da bi vođa sa razvijenom emocionalnom inteligencijom lakše uspevao da kreira bolje uslove za autonomiju i da podstiče saradnike da se osamostale. U organizaciji u kojoj je zastupljen participativni model donošenja odluka se podstiču tolerancija, solidarnost i



razumevanje, što iziskuje emocionalno inteligentnog pojedinca koji ume da ovlada i razume svoje nagone i potrebe. Međutim, važno je naglasiti da emocionalno inteligentni vođa ne mora neminovno da ide uz participativni model donošenja odluka. Zapravo i autokratske vođe pa čak i vođe koje pokazuju narcističke sklonosti, o kojem smo govorili, mogu da imaju veoma razvijenu socijalnu inteligenciju. Po sličnom principu objašnjavamo i povezanost emocionalne inteligencije sa dimenzijom podsticanja kolektivne kreativnosti. Naime, za kolektivnu kreativnost je neophodno da se obezbede odgovarajući uslovi o kojima smo već govorili, a za koje je potrebno da i vođa i saradnici budu adekvatno emocionalno inteligentni. To znači da je za podsticanje kolektivne kreativnosti važna emocionalna inteligencija pojedinca jer upravo ona utiče na to da se u kolektivu stvori atmosfera u kojoj se članovi osećaju slobodno i imaju odnos zasnovan na međusobnoj saradnji, razumevanju i odobravanju, uz podršku i ohrabivanje. Videli smo takođe i da je individualna kreativnost umešana u celokupan proces podsticanja kolektivne kreativnosti i da na nju između ostalog utiče motivacija pojedinca, koja je po Golemanu sastavni deo emocionalne inteligencije. Ovladavanje sobom, razumevanje tuđih emocija i reagovanje u skladu sa situacijama, jesu odlike emocionalne inteligencije pojedinca i upravo u tome vidimo njenu povezanost sa dimenzijom etičnosti jer se radi etički ispravnog postupanja u kolektivu ponekad moraju obuzdavati vlastiti nagoni. Na primer, iako su u kolektivu izuzetno talentovani i kreativni pojedinci predvođeni isto tako kreativnim vođom, bez razumevanja i ovladavanja emocionalnom inteligencijom nije moguće uspostavljanje osnovnih etičkih principa koji su neophodni za njenu funkcionalnost.

Kao što smo već rekli, izostanak bilo koje od pomenutih dimenzija bi ugrozio opstanak i razvoj alternativne pozorišne organizacije. Bez dimenzije emocionalne inteligencije u umetničkoj organizaciji ne bi bilo moguće formirati emocionalno bliske odnose jer bi udaljenost članova sprečila formiranje osećaja pripadnosti i poverenja među svim akterima, što bi se dalje odrazilo na kolektivnu kreativnost i transformacioni potencijal. Takođe, emocionalna inteligencija je važna i za adekvatno funkcionisanje u kolektivima u kojima postoji emocionalna bliskost među članovima. Možemo da pretpostavimo da je bez osećaja pripadanja i poverenja u kolektivu teško osetiti spontanost i samostalnost, koji su neophodni za podsticanje kolektivne kreativnosti. Isto tako, ukoliko pojedinac ne oseća da pripada kolektivu i nema poverenja ni u svog vođu niti u svoje kolege, on neće uspevati da dostigne stanje „toka“ niti će uspeti da napreduje. Dimenzije emocionalne i socijalne inteligencije podrazumevaju kontinuirani rad, prvenstveno vođe pa i ostalih saradnika, na

ličnom razvoju i usavršavanju jer njihovo zapostavljanje može da utiče na pojavu čestih konflikata u kolektivu koji nisu usmereni na zadatke. Pretpostavljamo da bi se opstanak alternativne pozorišne organizacije doveo u pitanje u slučaju da nema emocionalne bliskosti u kolektivu. Članovi ovih organizacija su okupljeni na osnovu istih ili sličnih vrednosnih orijentacija, ali, zbog uslova opstanka u današnje vreme u Srbiji, međusobno razumevanje i podrška su ključni podsticajni faktori njihovog delovanja. Kao što smo već naglasili, emocionalna inteligencija pozitivno utiče na jednakost u kolektivu, dok je njen izostanak ugrožava, što dalje onemogućava da se proces vođstva posmatra kao dvosmerni proces uticaja. Izostanak ove dimenzije bi otežao komunikaciju i onemogućio formiranje odnosa baziranog na solidarnosti, toleranciji i međusobnom uvažavanju. I na kraju, vođa sa nerazvijenom emocionalnom inteligencijom ne samo da neće težiti uspehu i neće preuzimati inicijative za različite akcije u kolektivu, već neće biti sposoban ni za saradnju u kolektivu, ni timski rad, što će se dalje odraziti na vođstvo.

Dobri i bliski odnosi u organizaciji, slična vrednosna orijentacija i zajednička vizija, kao i uspešni i talentovani vođa, mogu pozitivno da utiču na obezbeđivanje adekvatnog prostora za percipiranje vođe kao osobe koju žele da slede i sa kojom teže da se identifikuju. Vođa u kolektiv unosi vlastite prakse (sadržane od njegovih emocionalnih i socijalnih veština, radnih navika, načina i modela donošenja odluka, unutrašnje motivacije, etičkih uverenja) i postaje model pogodan za identifikaciju. On je iz ugla saradnika okarakterisan nizom pozitivnih osobina, kao što su: dobra komunikacija, izuzetno razvijene emocionalne (empatija, motivacija, ovladavanje ličnim emocijama i razumevanje tuđih) i socijalne veštine, stručnost i kompetentnost, komunikativnost i društvenost. Slična načela vođe i saradnika kreiraju osećaj poverenja i lojalnosti, a ličnom energijom, entuzijazmom, aktivnošću i žrtvovanjem vođa generiše posvećenost saradnika, povećava njihovu energiju i spremnost za angažovanje, inspiriše ih i motiviše da ga slede, čime se stiču povoljni uslovi za identifikaciju. O povezanosti dimenzija harizme i emocionalne inteligencije je već bilo reči i tada smo primetili da na percipiranje vođe kao osobe sa harizmom, pored sličnosti uverenja vođe i saradnika, utiču i njegova emocionalna i socijalna inteligencija, dok se ceo proces odvija u okvirima adekvatne kolektivne klime. Povezanost dimenzija harizme i transformacionog potencijala se može jasno videti na primeru vođe koji svojim primerom podstiče proces identifikacije, koja je u osnovi transformacije saradnika. Na primer, ukoliko saradnici vođu vide kao veoma uspešnog, vrednog, motivisanog, kao onog koji se za njih žrtvuje kako bi oni, a i cela organizacija, napredovali i razvijali se, onda će poželeti da se sa

njim poistovete. To će ih motivisati da ulože određene napore kako bi sa vođom saradivali na različitim kreativnim projektima. Smatramo da ovaj proces odgovara alternativnim pozorišnim organizacijama, naročito zbog toga što vrednosni sistem saradnika čini slična ili ista vrednosna orijentacija te dolazi do preklapanja ideje o „idealnom“ vođi sa postupcima vođe. Pored toga i mentorski rad vođe, kojim on balansira između izazova i veština svojih saradnika zadajući im različite zadatke, utiče na njihovu transformaciju. Upravo se na tom primeru vidi i povezanost dimenzija harizme i etičnosti. Kao što smo već istakli, harizma ne bi trebalo da bude pripisana vođi ukoliko njegove vrednosti nisu zasnovane na etički ispravnim načelima. Ovo posebno zbog toga što saradnici, prihvatanjem i vezivanjem za vođu i njegovu vrednosnu orijentaciju, kao i za postavljene ciljeve organizacije, postaju spremni da potčine svoje lične interese kolektivnim, što ih direktno uvodi u proces transformacije. Međutim, etičnost ne mora da bude u direktnoj vezi sa harizmatiskim vođom jer iako je harizmatiski vođa „idealna“, on je to samo u očima svojih saradnika, što ne podrazumeva da je i etičan. U kontekstu povezivanja dimenzija, preplitanje etičnosti i harizme vidimo i u odgovornosti koju vođa kojeg saradnici slede i od koga uče, treba da ima i prema sebi i prema široj društvenoj zajednici. Takva odgovornost zahteva da vođa u svoj model vođstva, kao i u model donošenja odluka, uvrsti etičku dimenziju. U prethodnim delovima rada smo već izneli zapažanje da je za percipiranje harizme važan model donošenja odluka, kao i da stepen autonomije saradnika može da utiče na to da vođa bude percipiran kao harizmatiski. Ako je model donošenja odluka participativni, a vođa percipiran kao harizmatiski, onda će se, po našim pretpostavkama, brže i lakše stvoriti adekvatni uslovi za podsticanje transformacionog potencijala i kreativnosti. Pretpostavljamo da bi harizmatiski vođa mogao pozitivno da utiče na podsticanje kolektivne kreativnosti upravo zbog činjenice da su saradnici njime oduševljeni i da su u kolektivu odnosi emocionalno bliski, te da zajedno teže dostizanju vizije, što stvara atmosferu koja podstiče njihovu individualnu kreativnost.

Bez dimenzije harizme motivisanost za dostizanje krajnje vizije organizacije, kao i borba sa različitim nedaćama sa kojima se alternativna pozorišna organizacija neminovno susreće, bili bi znatno otežani. Na primer, u kriznim situacijama saradnici će pre prihvatiti i slediti osobu koju percipiraju kao harizmatisku, upravo iz razloga što je takav vođa po njihovim merilima ispravan i dobar vođa te u njega i njegove pretpostavke i sudove imaju poverenja. Međutim, problem kod ove dimenzije jeste u tome što vođa ne može sam sebe da proglasi za vođu sa harizmom, već ona nastaje kao posledica niza okolnosti i faktora, a odvija se u očima drugih ljudi. Dakle, suštinu dimenzije harizme vidimo u tome što je vođa

adekvatno vredan ili stručan jedino ako se takvim doživljava od strane saradnika, odnosno ako je percepcija saradnika o njegovoj vrednoći i stručnosti ista kao i ona koju i sam ima. Bez toga vođa ima manje šanse da impresionira svoje saradnike i da nametne obrasce sopstvenog ponašanja i vrednosti. Bez percipiranja vođe kao harizmatiskog ne bi dolazilo ni do emocionalne bliskosti između saradnika i vođe u toj meri koja je nama značajna za alternativne pozorišne organizacije. Ukoliko, na primer, saradnici kod vođe ne percipiraju harizmu, utoliko je moguće da neće biti dovoljno motivisani i uključeni u rad organizacije, što bi uticalo i na smanjenje transformacionog potencijala, kao i na umanjenje kolektivne kreativnosti. Dakle, postojanost zajedničke vrednosne orijentacije i stremljenje ka zajedničkom cilju ne moraju uvek biti garant za opstanak i rad ovakve organizacije ali percipiranje harizme kod vođe može pozitivno uticati na funkcionalnost.

Povezanost dimenzije transformacionog potencijala sa ostalim dimenzijama ovog preporučenog modela je već predstavljena kroz prikaz povezanosti dimenzija harizme i emocionalne inteligencije. Ovde je važno da se naglasi da ona zajedno sa ostalim dimenzijama utiče na formiranje kolektivne klime u alternativnoj pozorišnoj organizaciji, koja dalje podstiče generisanje transformacionih potencijala jer kvalitet interpersonalnih relacija, između ostalog, utiče i na progresiju. Kao primer možemo da navedemo socijalni ambijent u kojem je stvorena atmosfera podrške i u kojoj vođa uvažava i razume individualne potrebe saradnika, dok je istovremeno u njihovim očima percipiran kao stručan i kompetentan, sa jasno osmišljenom vizijom, kao i putevima i strategijama za njeno ostvarivanje. Tako kreirani ambijent ukazuje na to da transformacioni potencijal može da bude podstaknut emocionalno inteligentnim pojedincima, ali i da je transformaciju moguće pospešiti ako je proces identifikacije izraženiji ili, kao u našem slučaju, ako je vođa percipiran kao harizmatiski. Možemo da pretpostavimo da se proces transformacije u okviru alternativne pozorišne organizacije odvija tako što saradnici rade sa kreativnim i talentovanim vođom koji im zadaje određene i unapred konstruisane zadatke (koji na primer mogu da budu istraživački) i koji im daje okvirne smernice i ideje za rešavanje tih zadataka, s tim što im pri tome omogućava dovoljno slobode da sami otkriju i istraže potencijalna rešenja. Takođe, možemo da pretpostavimo da su postavljeni zadaci adekvatno instruirani i da saradnici uz određeni napor mogu da ih ispune, ali da ti izazovi nisu ni preveliki ni premali u odnosu na njihove veštine jer bi u tom slučaju rezultirali strahom, anksioznošću ili pak dosadom. Tokom istraživačkog rada koji bi doveo do ispunjenja zadatka koji mu je postavio vođa, saradnik teži da pronađe različita kreativna rešenja. Na to mogu da ga motivišu vođina

uputstva i način ophođenja, tema koju obrađuje, ostali članovi ili samostalnost koju ima da do tih rešenja dođe, obrađivanjem različitih informacija i kretanjem po putanjama koje je sam odabrao. Ceo taj proces, kao i proces mentorskog rada sa vođom, zapravo predstavlja proces transformacije. Pored toga, do transformacije saradnika dolazi i zbog ličnih odluka ali i zbog interakcije sa kolegama, te tako model vođstva treba postaviti kao važan konstrukt atmosfere u kojoj će individualna transformacija biti omogućena. Dakle, saradnici kroz rad sa vođom, kao i tokom samostalnog rada na određenim zadacima u kolektivu, napreduju i na tom putu su kreativni. Na ovom primeru se vidi da proces transformacije može da bude povezan sa modelom donošenja odluka jer primer autonomije koju smo prikazali pokazuje njen pozitivan uticaj na proces. Kao što smo rekli, na motivaciju saradnika pozitivno utiče i ophođenje vođe prema njima pa pretpostavljamo da je taj odnos zasnovan na altruizmu i etički ispravnim načelima. Međutim, ne treba dovoditi u isključivu vezu etičnost i transformaciju, jer ako vođa nije etičan, ugledanjem na njegovu kreativnost saradnici ipak mogu da napreduju. Međutim takav odnos, pretpostavljamo, može da bude kraćeg trajanja jer bi bez etički korektnih odnosa, međusobnog uvažavanja i poštovanja rad u alternativnoj organizaciji bio onemogućen. Isti princip važi i za autonomiju jer saradnici i bez nje na neki način mogu da napreduju, ali sa izvesnim ograničenjima. Dimenzije transformacionog potencijala i podsticanja kolektivne kreativnosti su povezane u tom kontekstu što postavljamo da svaki kreativni rad sa sobom nužno donosi transformacioni proces. Ipak, smatramo da je u alternativnoj pozorišnoj organizaciji podsticanje transformacionog potencijala najefikasnije kada su u model vođstva uključene sve predložene dimenzije.

Naš predloženi model transformacioni potencijal postavlja kao neizostavan za funkcionalnost alternativnih pozorišnih organizacija jer smatramo da je kontinuirani napredak svih aktera procesa suštinski deo razvoja umetničkih ideja. U procesu transformacije učestvuju i vođa i saradnici, ali i cela organizacija. Za naše polje istraživanja, odnosno za predloženi višedimenzioni model vođstva, transformacioni potencijal sagledavamo kroz Northausov prikaz u kojem se ističe da transformacioni potencijal, generisan od strane vođe u kolektivu, odnosi na emocije, etičnost i na motivaciju. U ovoj tvrdnji se najjasnije vidi povezanost svih predloženih dimenzija, a takođe se pronalazi i dokaz da izostanak dimenzije transformacionog potencijala zapravo ugrožava sve ostale predložene dimenzije ovog modela. Ipak, najveći problem koji vidimo, a koji može da nastane usled nedostatka dimenzije transformacionog potencijala, jeste pronalaženje adekvatnih rešenja za

svakodnevne krizne ili problemske situacije sa kojima se alternativna pozorišna organizacija često susreće zbog uslova u kojima u Srbiji radi.

Pored toga što vođa utiče na formiranje kolektivne klime u organizaciji, on može biti tvorac vizije, koja se delimično zasniva na vrednosnoj orijentaciji i inicijalno može biti njegova umetnička zamisao i izazov, ali je i modifikovana prema potrebama saradnika. Na taj način, a zahvaljujući ambijentu u kojem prevladavaju prijatnost, pripadnost, jednakost i podstrek, vođa uspeva da podstakne saradnike da zajedno sudeluju u različitim akcijama kojima će doći do zajedničkog cilja, odnosno do ostvarenja vizije. Na celi proces direktno utiče model vođstva kojim vođa uspeva da uspostavi i ustali određene načine rada, a koji saradnike uče određenim pravilima i principima. Već smo pomenuli da dimenzija transformacionog potencijala nije jedina zaslužna za postojanost jasne vizije u organizaciji. Međutim, u našem slučaju, možemo da konstatujemo da bi izuzeće ove dimenzije moglo da ukaže na izostanak jasne vizije vođe i svih pomenutih elemenata koji utiču da se u kolektivu formira klima koja bi podstakla napredak svih aktera. Bez jasnog cilja i strategija za njegovo dostizanje, čak i pored slične vrednosne orijentacije, smatramo da bi opstanak alternativne pozorišne organizacije bio pod znakom pitanja. Ova situacija može da se ilustruje sledećim primerom: U jednoj alternativnoj pozorišnoj organizaciji sa veoma talentovanim i kreativnim vođom, a na osnovu sličnih vrednosnih orijentacija, okupili su se motivisani saradnici, koji u radnom okruženju dobro funkcionišu. Međutim, izostanak jasne vizije kojoj teže, njihov rad će vremenom pretvoriti u niz bezuspešnih pokušaja, što može izazvati najpre umanjeње, a potom i potpun gubitak motivacije, što bi na posletku izazvalo raspad ovakve organizacije.

U delu u kom smo govorili o dimenziji koja se odnosi na podsticanje kolektivne kreativnosti, ukazali smo na to da su za njen razvoj ključne dimenzije interpersonalne reaktivnosti, za koje su potrebni adekvatni uslovi u organizaciji koji zavise od modela vođstva. Odnos između aktera u alternativnoj pozorišnoj organizaciji zasnovan je na etički ispravnim načelima jer svako postupanje koje nije etički korektno ugrožava jednakost i odnos zasnovan na altruizmu. Tako, na primer, ako je u alternativnoj pozorišnoj organizaciji, koja dobro funkcioniše, odnos zasnovan na međusobnom uvažavanju, možemo da zaključimo da se članovi kolektiva trude da razumeju i prihvate postupke svojih kolega. Da bi to bilo moguće neophodno je da se, pored kontinuiranog usavršavanja emocionalne inteligencije, uvažavaju etička načela kojima se obezbeđuju osnovna prava i adekvatne slobode. U takvom modelu vođstva su prisutne dimenzije etičnosti i participativnosti u donošenju odluka.

Međutim, kolektivna kreativnost može da se odvija i ukoliko vođa nije etičan, odnosno ukoliko odnosi u kolektivu nisu zasnovani na etički ispravnim načelima. Ipak, pretpostavljamo da takvi uslovi ne bi omogućili istrajnost alternativnih pozorišnih organizacija. Ako je za podsticanje kolektivne kreativnosti neophodna sloboda odnosno autonomija, onda možemo da zaključimo da bi njeno podsticanje bilo sputano modelom vođstva u kome način donošenja odluka saradnicima ne dopušta autonomiju. Izostanak dimenzije koja se odnosi na podsticanje kolektivne kreativnosti nije potrebno razmatrati jer bez nje pozorišna organizacija ne bi ispunjavala svoju osnovnu delatnost.

U prethodnim delovima ovog rada smo objasnili povezanost dimenzija etičnosti i participativnosti u donošenju odluka sa ostalim dimenzijama, međutim potrebno je razmotriti i njihovu međusobnu povezanost. Za naš optimalni model vođstva ova povezanost se odnosi na ulogu koju ove dve dimenzije imaju u formiranju atmosfere u kojoj se podstiče samostalnost i sloboda saradnika, kao i jednakost i podrška. Svaki pojedinac koji se ponaša u skladu sa ispravnim etičkim načelima i koji neprestano teži samoposmatranju i samoispitivanju, može da razume koliko je važno kada mu je pružena mogućnost da očuva svoju individualnost i da se oseća slobodno, iako pripada kolektivu. Participativni model odlučivanja u kolektivu ne garantuje uvek i adekvatnu etičnost jer postoje i autoritarne vođe koje se pridržavaju etičkih načela u potpunoj ili određenoj, ali prihvatljivoj meri. Isto tako, postoji i mogućnost da vođa primenjuje participativni model donošenja odluka, a da nije etičan. Ukoliko etičnost i participativnost u alternativnim pozorišnim organizacijama odredimo kao važne uslove za podsticanje transformacionog potencijala i kolektivne kreativnosti, kao i za percipiranje vođe kao harizmatiskog, onda možemo da kažemo da bi njihov izostanak potencijalno ugrozio rad ovih organizacija. Dakle, smatramo da su etičnost i adekvatni uslovi za autonomiju saradnika, kao i obezbeđivanje njihove participativnosti izuzetno važni za funkcionisanje alternativne organizacije, kolektiva u kojem su njeni članovi okupljeni oko zajedničke vrednosne orijentacije i koja teži dostizanju zajedničkog cilja, koji pak često ne garantuje finansijsku ili statusnu dobit. Tako možemo da zaključimo da su dobri međuljudski odnosi, uvažavanje individualnosti i samostalnost dobra osnova za funkcionisanje umetničkog kolektiva.

Dakle, sve dimenzije jesu povezane i njihova sinteza u okvirima alternativne pozorišne organizacije omogućava formiranje specifičnog ambijenta, koji uzročno-posledično utiče na funkcionisanje ovakvih kolektiva. Svaka od navedenih dimenzija utiče na formiranje

kolektivne klime u kojoj nastavlja da se razvija, ali i da utiče da se i ostale dimenzije razvijaju.

Dimenzije mogu da budu različito stepenovane u zavisnosti od situacionih faktora, od ličnosti vođe i saradnika, kao i od njihove kolektivne dinamike. S tim u vezi, predlažemo da se određene aktivnosti iz dimenzija primenjuju stepenovano u zavisnosti od situacije, navika i stavova aktera, kao i od krajnjeg cilja. Svakako, ovo ne znači da pojedine dimenzije mogu da se potpuno isključe, već samo da u određenim situacijama pojedina dimenzija može da se ispolji intenzivnije ili da čak nekoliko dimenzija bude naglašenije od ostalih. Dakle, naš model pretpostavlja da postoje situacije u kojima neka dimenzija mora da bude više izražena. Na primer, u situaciji kada kolektivu pristupi novi član ili kada kolektiv iznenada izgubi starog člana, emocionalna povezanost će biti promenjena, što znači da će dimenzija emocionalne inteligencije biti dominantnija. Isto važi i za situaciju kada neki saradnik ima probleme, kada je depresivan ili anksiozan te empatičnost vođe i ostalih članova treba da bude izraženija nego uobičajeno. U takvim situacijama, vođine emocionalne i socijalne veštine, kao i veštine saradnika dolaze više do izražaja pa ukoliko su one razvijenije, ovakve situacije će biti adekvatnije i brže razrešene. Kao primer situacije u kojoj je bitno ukazati na etičnost je i ona u kojoj neko prekrši pravila rada ili omalovažava ostale, ne poštuje ih ili vređa. Tada je važno naglasiti dimenziju etičnosti ali i emocionalne inteligencije. Ovde je takođe važno podsetiti i na neophodnost postojanja autonomije koja bi svima omogućila jednaka prava i tako pomogla formiranju odnosa koji je zasnovan na poštovanju, te u slučaju da je nema neophodno je naglasiti dimenziju modela donošenja odluka zbog funkcionalnosti same organizacije. Jednako važi i za konfliktne situacije koje nisu usmerene na zadatke ili kada je cela organizacija u organizacionoj, finansijskoj ili vremenskoj krizi u kojima je neophodno istaći dimenzije transformacionog potencijala, etičnosti i modela donošenja odluka. U takvim slučajevima, ako su ispunjeni svi uslovi koji omogućavaju formiranje adekvatne kolektivne klime u organizaciji, dimenzija harizme će biti dominantna, a saradnici će biti podstaknuti da slede viziju i dostignu cilj pružajući i više od svojih mogućnosti. Ukoliko se kolektiv, na primer, nalazi u kreativnoj krizi, vođa bi naglašavanjem dimenzije kolektivne kreativnosti mogao da utiče da se ona razreši. Isto tako, ako organizacija i njeni članovi ne napreduju, što negativno utiče na funkcionalnost organizacije, vođa može da naglasi dimenziju transformacionog potencijala te da preduzme adekvatne korake i obezbedi uslove da se transformacija dogodi. Međutim, ni u jednom od ovih slučajeva nije dobro zanemariti ostale dimenzije. Tako, na primer kada se članovi kolektiva saosećaju sa svojim



kolegom koji je u problemu, pored toga što je naglašena dimenzija emocionalne inteligencije ne smeju se izostaviti etička načela, zajedničko sudelovanje u donošenju odluka i rad na kreativnim zadacima, a samim tim i napredovanje.

U nekim situacijama, kao što smo videli, određena dimenzija (ili više njih) bi trebalo da bude izraženija od ostalih. Takvo povezivanje dimenzija je veoma dinamično. Ponekad je moguće da se tokom rada na jednom projektu čak nekoliko puta promeni dimenzija koja je najviše istaknuta. Rigidnost ili statičnost dimenzija u modelu ne bi omogućila funkcionalnost organizacije, već bi je čak i sputala, a takav pristup modelu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija bi učinio da on bude trom, spor i krut. Fleksibilnost ispoljavanja dimenzija je ključna za model vođstva, međutim ne postoji način da se definišu preciznija uputstva u kojim situacijama i pod kojim uslovima je neophodno da se određena dimenzija naglasi. Ovo je posebno važno za vođstvo u alternativnim pozorišnim organizacijama, čija konstrukcija ne bi bila funkcionalna ako bi postojalo samo jedno rešenje za jednu situaciju. Iako nije moguće da se predvide sve potencijalne situacije i sva moguća konkretna rešenja za svaku, pojedine mogu da se anticipiraju, naročito ako su učestalije od drugih. To su, na primer, situacije kada nedostaje etičnost, kada model donošenja odluka loše utiče na produktivnost saradnika ili kada emocionalna inteligencija nije dovoljno razvijena te su međuljudski odnosi loši.

Međutim, postoji mogućnost da pojedina dimenzija iz određenih razloga ne može da se razvija ili da vođa iz nekog razloga ne može da je uključi u svoj model vođstva. U tom slučaju ovaj model vođstva koncipiran za alternativne pozorišne organizacije predviđa kompenzatorni mehanizam koji bi predstavljao potencijalni korektiv i koji bi omogućavao implementaciju modela u realnosti. U ovom poglavlju smo već razmotrili potencijalne probleme koji bi nastali u slučaju da je neka od dimenzija izostavljena te je sada potrebno predložiti i potencijalna rešenja, odnosno zamene za određene dimenzije. To se, na primer, odnosi na situaciju u kojoj vođa nije percipiran kao osoba sa harizmom, a cilj je da se kolektiv ne uruši, odnosno da organizacija ne prestaje sa radom. Pretpostavljamo da bi razlog za ostanak u kolektivu mogao da bude zajednička vrednosna orijentacija, ali nju ne smatramo dovoljnom za funkcionalnost i opstanak organizacije u svim okolnostima u današnje vreme u Srbiji. U tom slučaju predlažemo da vođa unapredi svoje menadžerske veštine koje bi bile adekvatne da nadomeste akcije predložene dimenzijom harizme, čime bi se dostizanje cilja, odnosno vizije organizacije, odigravalo u tehnički adekvatnim uslovima – dobro procenjenim i raspoređenim poslovima, koji pozitivno utiču na funkcionalnost organizacije i na dostizanje

cilja. Sličan princip je i sa svim ostalim dimenzijama. Tako na primer, transformacioni potencijal smo u prethodnom delu rada postavili kao neizostavan uslov za funkcionisanje alternativne pozorišne organizacije. Takođe smo zaključili da on podrazumeva postojanje adekvatnih uslova, kao i da mu je podsticajni faktor vođa. Međutim, u slučaju da vođa nije u mogućnosti da podstakne transformacioni potencijal, adekvatna raspodela poslova, administriranje, taktika i obavljanje svakodnevnih aktivnosti (planiranje, sprovođenje i realizacija planova) u organizaciji na dnevnom nivou sa potencijalnim planiranjem mogu da utiču da se transformacija ipak odvija. Dakle, adekvatnim akcijama koje smo predstavili kao akcije menadžera u kulturi, a koje su kompatibilne sa aktivnostima iz dimenzije transformacionog potencijala predstavljaju kompenzatorni mehanizam ove dimenzije. Situacija u kojoj vođa, odnosno model vođstva izostavlja dimenzije emocionalne inteligencije, participativnosti ili dimenziju etičnosti, mogla bi da bude nadomeštena ako bi osoba koja vodi bila uspešna u postizanju ravnoteže u podeli uloga i profesionalnim odnosima. To znači da iako vođa nije, na primer, etičan ili nema razvijenu emocionalnu inteligenciju, ali je veoma kreativan, funkcionalnost organizacije i pristojne međuljudske odnose on može da uspostavi primenom veština koje se odnose na profesionalno obavljanje poslova i međusobno poštovanje kolega, koje smo svrstali u funkcije koje obavlja menadžer u kulturi. Ipak, takva situacija bi potencijalno činila da odnosi u kolektivu budu distancirani, što u kontekstu alternativnih pozorišnih organizacija može da bude štetno.

Dakle, kompenzacijom svih dimenzija, alternativnu pozorišnu organizaciju bi predvodio menadžer, a ne vođa. U tom slučaju, pretpostavljamo da bi rad ove organizacije bio donekle moguć, ali da bi njeno funkcionisanje trajalo kraći vremenski period, sa prosečnim ili nižim rezultatima od onih koji bi nastajali da ovu organizaciju predvodi vođa. Postoji mogućnost da u takvoj organizaciji kolektiv kreativaca napravi izvanredan projekat, ali pretpostavljamo da sa menadžerom na čelu naredni projekti ne bi bili istog kvaliteta ili bi veoma brzo nakon toga organizacija prestala sa radom. Kvalitet projekata i istrajnost organizacije može da se poboljša primenom kompenzatornog mehanizma kojim bi se zamenila jedna dimenzija. Recimo da vođa alternativne pozorišne organizacije nije u dovoljnoj meri etičan, ali da su sve ostale dimenzije preporučenog optimalnog modela vođstva uvrštene, primenom adekvatnih veština za profesionalno ophođenje prema kolegama, pretpostavljamo da bi donekle kompenzovao složenu strukturu dimenzije etičnosti koju ovaj model predviđa. Dakle, pretpostavljamo da bi funkcionalnost i istrajnost alternativne pozorišne organizacije bila maksimalna ukoliko bi na čelu organizacije bio vođa, a model

vođstva sačinjavao svih šest dimenzija preporučenog modela. Međutim, kompenzacija određene dimenzije adekvatnim menadžerskim veštinama, odnosno određeni načini vršenja uticaja i konteksta u kojem se ono odigrava, mogu obezbediti funkcionalnost alternativnih pozorišnih organizacija. Ipak, to ne sme da nas navede na zaključak da je vođa isključivo onaj koji u svom modelu uključuje ovih šest dimenzija. Težnja celokupnom ishodu, kroz prakse višedimenzionog modela, funkcionalnost alternativnih pozorišnih organizacija čini uspešnom, dok poziciju onog koji vodi zasniva na meritokratiji. Dakle zaključujemo, u slučaju da, iz bilo kog razloga, nije moguće uvrstiti neku od dimenzija, predlažemo zamenu adekvatnim setom menadžerskih veština, a kompenzacija više dimenzija iz preporučenog modela bi funkcionalnost alternativne pozorišne organizacije dovela u pitanje.

### **3. Vođstvo i modeli organizovanja i odlučivanja u alternativnim pozorišnim organizacijama u Srbiji: Rezultati istraživanja**

U ovom istraživanju bilo je uključeno 25 alternativnih organizacija sa područja Srbije. Istraživački period trajao je godinu dana, počevši od februara 2018. godine. Primenjena je metodologija kvalitativnog istraživanja, zasnovana na tehnici polustrukturisanih intervjua. Intervjuisane su vođe, aktivni i bivši saradnici organizacija. U manjoj meri su se razlikovala pitanja postavljena vođama od onih upućenim saradnicima. Izuzev slučaja u kojem organizaciju vode dvoje ljudi, uvek je pored ispitivača bio prisutan jedan sagovornik.

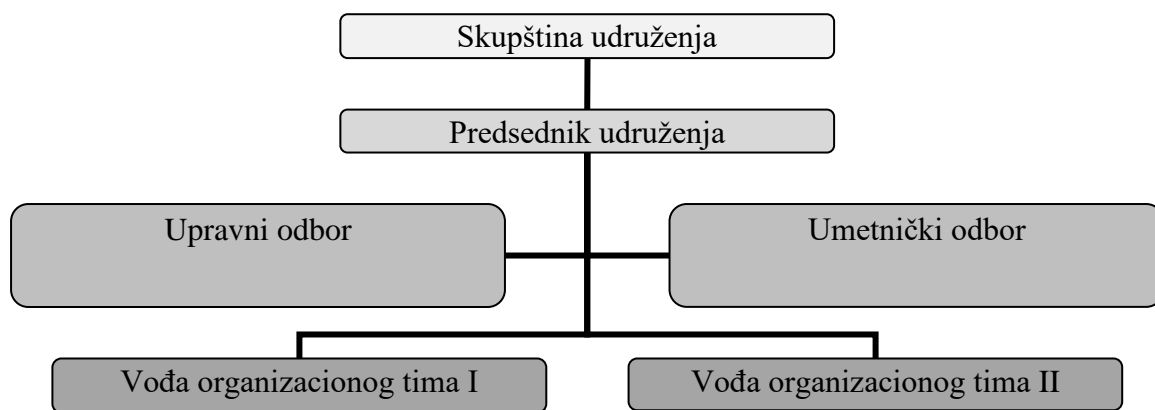
Tokom intervjuisanja pojedini razgovori su snimljeni uz dodatno vođenje beležaka. Međutim, tokom istraživanja pojavile su se teškoće sa nepoverljivošću ispitanika/učesnika, od kojih pojedini nisu dopustili da budu snimljeni, što je otežalo dokumentovanje rezultata i obradu. O ovim teškoćama vođeno je računa prilikom diskusije rezultata.

Svi snimljeni razgovori su najpre transkribovani, a potom su dobijeni podaci grupisani po oblastima, adekvatno usklađenim sa konceptom rada. Potom je urađena analiza svih prikupljenih podataka. Podaci su međusobno upoređivani i uspostavljene su paralele sa teorijskom postavkom rada što je omogućilo donošenje zaključaka.

#### **3.1. Legislativni okvir i organizaciona struktura ispitanih organizacija**

Alternativne pozorišne organizacije, koje su uključene u ovaj uzorak, u najvećem broju slučajeva (92% ukupnog uzorka) registrovane kao udruženja, a u znatno ređem broju slučajeva kao preduzetničko putujuće pozorište (4% uzorka) i fondacija (4% ukupnog uzorka). Organizacije registrovane kao udruženja po Zakonu o udruženjima („Službeni glasnik RS“, br. 51/2009) u obavezi su da postupaju u skladu sa Zakonom. Udruženje je po zakonu nedobitna, nevladina i dobrovoljna organizacija, koju osniva više fizičkih ili pravnih lica, radi dostizanja određenog zajedničkog cilja, koji nije zabranjen Ustavom ili zakonom. Udruženje ostvaruje aktivnosti u skladu sa zakonom, statutom i drugim opštim aktima. Za

osnivanje udruženja potrebno je minimum tri člana, usvajanje osnivačkog akta i statuta i izbor ovlašćenog lica. Na osnivačkoj skupštini utvrđuje se statut udruženja, koji je po zakonu osnovni opšti akt udruženja. Skupština je najviši organ udruženja, a statutom se mogu predvideti i drugi organi. U slučaju alternativnih pozorišnih organizacija zabeleženi su sledeći organi: upravni, umetnički i nadzorni odbor i organizacioni timovi. Formiranje ovih organa je opciono, a njihove nadležnosti i ingerencije su regulisane pravilnikom udruženja. Organizaciona struktura jedne alternativne pozorišne organizacije registrovane kao udruženje predstavljena je na sledeći način:



*Grafikon 2. Primer organizacione šeme alternativnih pozorišnih organizacija registrovanih kao udruženje građana (92% ukupnog uzorka)*

Organizacije registrovane kao fondacije deluju u skladu sa Zakonom o zadužbinama i fondacijama („Službeni glasnik RS“, br. 88/2010) Republike Srbije, po kojem je fondacija pravno lice bez članova i osnovne imovine, osnovana radi ostvarivanja opštekorisnog cilja (promovisanje i zaštita ljudskih prava, građanskih i manjinskih prava, promovisanje demokratskih vrednosti, promovisanje i popularizaciju nauke, obrazovanja i umetnosti i drugih) koji nije zabranjen Ustavom ili zakonom. Fondacije su nedobitne nevladine organizacije, samostalno određuju svoje ciljeve koji moraju biti u skladu sa pravnim poretkom. Fondacije su po zakonu u obavezi da javnosti predstave godišnji izveštaj o radu. Fondaciju osnivaju jedno ili više poslovno sposobnih lica formiranjem osnivačkog akta. Statut je najviši opšti akt fondacije, a drugi opšti akti moraju biti u saglasnosti sa statutom. Organi fondacije su upravni odbor i upravitelj, a statutom se mogu predvideti i drugi organi.

Upravni odbor upravlja fondacijom i čine ga najmanje tri člana<sup>13</sup>, a upravitelj zastupa fondaciju, odgovara za zakonitosti rada, vodi poslove fondacije saglasno odlukama upravnog odbora, podnosi upravnom odboru predlog finansijskog plana, završnog računa i obavlja druge poslove u skladu sa zakonom i statutom.

Organizacija registrovana kao preduzetničko putujuće pozorište funkcioniše u skladu sa Zakonom o privatnim preduzetnicima („Službeni glasnik RS“ br. 46/91, 53/95 u 35/2002). U skladu sa zakonom privatni preduzetnik samostalno obavlja delatnost po zakonom utvrđenim uslovima i načinima. U skladu sa zakonom privatni preduzetnik je fizičko lice koje osniva radnju i samostalno obavlja delatnost radi sticanja dobiti. Preduzetnik može obavljati delatnosti i poslove koji su određeni u rešenju o upisu u registar.

Delatnost istraženih alternativnih organizacija možemo svrstati u dve grupe. Prvoj grupi (80% ispitanog uzorka) pripadaju organizacije koje se bave scensko-izvođačkim delatnostima. Drugu grupu (20% uzorka) čine organizacije koje svoju delatnost pored scensko-izvođačkih delatnosti šire na organizaciju edukativnih programa (seminari i radionice) i produkciju muzičkih sadržaja (koncerti i takmičenja), a bave se i organizovanjem izložbi i izdavaštvom. Nema puno projekata u kojima nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija međusobno saraduje, a projekti u kojima ove organizacije saraduju sa institucionalnim teatrima su retkost.

Finansiranje alternativnih pozorišnih organizacija se odvija na sledeće načine: (a) konkursno – prijavom na konkurse opština, gradova, ministarstava, kancelarija unutar ministarstava, sekretarijata, raznih privatnih fondova ili EU fondova, (b) iz sopstvenih prihoda i (c) sponzorstvima.

U teorijskom delu rada smo ustanovili da model donošenja odluka utiče na organizacionu strukturu ovih organizacija, i u skladu sa tim možemo govoriti o prisutnosti dva različita modela donošenja odluka u alternativnim pozorišnim organizacijama u Srbiji. U prvom modelu najveća odgovornost i ingerencije pripadaju vođi, ali saradnici učestvuju u donošenju odluka. Veći broj istraženih organizacija koristi participativni model donošenja odluka (75%). Participativni model donošenja odluka se u odnosu na količinu autonomije koju

---

<sup>13</sup> Mandat članova upravnog odbora traje četiri godine, sa mogućnošću reizbora, ali može statutom biti i drugačije određeno.

imaju saradnici javlja u dva različita oblika. Prvi oblik karakteriše manja participacija saradnika, a drugi veća. Količina participativnosti zavisi od modela vođstva, situacije, kolektivne klime organizacije, ali zavisi i od procesa razvoja odnosa između vođe i saradnika i emocionalne blizine. Ovako koncipiran model donošenja odluka ukazuje na horizontalnu strukturu. Model vođstva u tom slučaju podstiče samostalnost saradnika, ali uz prisutnost vođe kao osobe koja usmerava i nadgleda proces rada. Bez obzira na prisustvo hijerarhijske strukture u celom uzorku konstatovano je da su odnosi zasnovani na altruizmu, međusobnoj podršci i razumevanju. Organizaciona struktura se razlikuje u pojedinim alternativnim pozorišnim organizacijama. Postoje organizacije koje su statutom oformile posebne organe, kao što su upravni, nadzorni i umetnički odbor ili organizacioni ili projektni timovi, čije su aktivnosti propisane statutom. Međutim, postoje i alternativne pozorišne organizacije koje nemaju posebno oformljene odbore niti organizacione timove.

U drugom tipu alternativnih pozorišnih (25% uzorka) organizacija preuzimanje odgovornosti je (ravnomerno) raspoređeno na sve članove. Osamostaljivanje saradnika, kao model donošenja odluka, uticao je na modifikaciju strukture te sada govorimo o vertikalnoj strukturi. Ipak, i u ovom slučaju treba govoriti o modelu vođstva kao podeljenom, rotirajućem ili kolaborativnom vođstvu. U ovim organizacijama pruzimanje inicijative, odnosno uloge vođe, smenjuje se sa saradnika na saradnika bez unapred utvrđenog reda. Model vođstva tako predstavlja saradnju između članova jedne organizacije u kojoj se bez obzira na zakonsku obavezu po kojoj mora postojati formalni osnivač i direktor, odnosno lice koje po zakonu ima najviše odgovornosti u organizaciji, stvara veza vođa-saradnik u kojoj se funkcije rotiraju.

Dobijeni podaci u kvalitativnom istraživanju usklađeni su sa teorijskom konstrukcijom rada, te su grupisani po sledećim temama: odnos vođe i saradnika u alternativnim pozorišnim organizacijama i refleksija tih odnosa na kolektivnu klimu; motivisanost članova organizacije na osnovu zajedničkih potreba i vrednosne orijentacije; percipiranje vođa alternativnih pozorišnih organizacija – pitanje harizme; podsticanje transformacionog potencijala u organizaciji; modeli odlučivanja i participativnost u ispitivanim organizacijama; generisanje kolektivne kreativnosti u organizaciji; elementarnost etičnosti u ispitivanim organizacijama.

### **3.2. Odnos vođe i saradnika u alternativnim pozorišnim organizacijama i reflektovanje tih odnosa na kolektivnu klimu**

Istraživane alternativne pozorišne organizacije u Srbiji, bez obzira na to da li su trupe, kolektivi, komune ili umetničke porodice, u najvećem broju slučajeva imaju formalno izabranog vođu ali su odgovornosti raspoređene na sve članove, te se gubi praksa vođstva u kojoj pojedinac na sebe preuzima najveću količinu odgovornosti. Ipak, u manjem broju slučajeva postoje organizacije u kojima vođa na sebe preuzima najveću količinu odgovornosti. Značaj i važnost međuljudskih odnosa za funkcionalnost alternativnih pozorišnih organizacija vidimo u iskazu aktivnog saradnika srednjih godina sa iskustvom u nekoliko različitih organizacija koji ističe: „Odnosi su, u stvari, ključna stvar zašto trupa funkcioniše“, naglašavajući „da iz odnosa sve izlazi“.

U svim istraživanim alternativnim pozorišnim organizacijama odnosi su okarakterisani kao prijateljski i prijatni, što se može videti iz više izjava. Višegodišnji aktivni saradnik srednjih godina sa iskustvom u nekoliko različitih alternativnih pozorišnih organizacija kaže: „Ono što je najlepše bilo jeste to što smo mi i privatno svi bili prijatelji. To ja mislim da je velika stvar...“. Slično govori i saradnik srednjih godina sa iskustvom u jednoj alternativnoj pozorišnoj trupi i objašnjava da se svi međusobno „dobro poznajemo, nekako smo kao mala porodica“. O prijateljskim odnosima govori i vođa srednjih godina: „Odnosi su bili savršeni pre svega zato što smo mi prijatelji, a onda smo uspeali to da zapravo implementiramo u umetnički, odnosno pozorišni rad“. Slično vidimo i kod još jednog vođe srednjih godina koji ističe da su u kolektivu „svi prijatelji i da imaju poverenja jedni u druge i niko uopšte nema neku potrebu da se od toga individualno unapredi“. Aktivni vođa ženskog pola, sada srednjih godina, o odnosima u svojoj organizaciji kaže: „Svi smo ravnopravni, posećujemo se, pomažemo jedni drugima, nadopunjujemo se, kako poslovno tako i privatno, tako da smo stvarno kao jedna velika, šira porodica“.

Stariji aktivni saradnik sa velikim iskustvom u različitim alternativnim projektima pojašnjava takve odnose i ističe: „Činjenica je da se u takvim projektima uglavnom okupljaju ljudi koji se poznaju i koji znaju jedni druge, a koji su tu, opet ponavljam, oko istog cilja. Samim tim su i odnosi mnogo bolji, nekako mnogo prisniji. Potpuno je drugačije kada sve moraš sam da radiš. U takvim situacijama ne postoje ni dekorateri, ni garderoberi, ni scenski radnici, nego uglavnom moraš sve sam da radiš – da namestiš scenu, da doneseš sebi kostim,



da ga opereš, da ga opeglaš i tako dalje. Sve to doprinosi nekoj vrsti zbližavanja i stvaranju neke drugačije, porodične atmosfere“.

O pomenutim prijateljskim odnosima koji utiču na međusobno pomaganje u kolektivu, a koje je prisutno u gotovo svim istraživanim organizacijama, više vidimo u izjavi aktivnog saradnika srednjih godina sa višegodišnjim iskustvom u jednoj alternativnoj pozorišnoj organizaciji: „Svaki projekat kada radimo, radimo ga stvarno iz srca i onda dosta zavisi od te energije. Mora da bude nekako kompaktna celina u trupu i onda ako neko ima nekih poteškoća sa razumevanjem bilo čega, onda mu neko drugi uskoči u pomoć. Može da bude nesuglasica, drugačijeg mišljenja, ali onda na snagu stupa kompromis i onda kažemo O.K., meni se ne sviđa ovaj pristup, tebi se ne sviđa ovaj, ajmo treći [...]. Tako da je energija u suštini odlična“. Saradnik srednjih godina sa iskustvom u više različitih alternativnih pozorišnih organizacija, sumirajući svoja iskustva govori o tome šta je neophodno za funkcionalni rad alternativne pozorišne organizacije: „Jedan vođa koji je otvoren da čuje [...]. Kompromis je jako bitan, zato što može doprineti [...] ta jednakost, može doprineti kvalitetu trupe“. O formiranju „kompaktne celine“ govori aktivna saradnica srednjih godina, koja ističe da su svi članovi u kolektivu, iako individue za sebe, uz potenciranje kompromisa „uspeli jako lepo da se povežemo i da zapravo budemo vrlo produktivni i negde kreativni, inspirativni jedni drugima“. Pored kompromisa, kao pozitivan aspekt prijateljskog odnosa u svim ispitivanim organizacijama, spominje se i podrška koju jedni drugima pružaju, što vidimo u izjavi višegodišnjeg aktivnog saradnika srednjih godina koji kaže: „da je rad bio savršen i inspirativan, zato što smo jedni drugima bili podrška“.

Odnose u kolektivu opisuje i aktivni član srednjih godina sa iskustvom u nekoliko različitih alternativnih organizacija i kaže da je njemu „bilo užasno prijatno zato što je postojala atmosfera poverenja. Postojala je ta neka distanca koju treba da ima vođa u odnosu na druge, ali ne takva distanca kao u nekim institucionalnim pozorištima, nego prosto drugačija. Među nama je vladala neka atmosfera poverenja, prijateljstva i neke određene bliskosti i onda je to bilo nekako lako. I kada neko donosi odluku koja čak možda i nije odluka sa kojom se ti skroz slažeš, ti kažeš svoje mišljenje, ali znaš da to prosto mnogo radi za ceo tim. Suština je, u stvari, u toj nekoj određenoj bliskosti“. Slično govori i vođa srednjih godina koji ističe: „Jedno potpuno poverenje je u pitanju, a čak i ako je bilo nepoverenja, to je bilo nešto o čemu je otvoreno moglo da se razgovara. Dakle, imali smo jedan luksuz koji je redak u instituciji, a to je da smo mogli potpuno otvoreno da razgovaramo, da budemo do

kraja otvoreni, ogoljeni jedni prema drugima, što je, ja mislim, preduslov za pozorišni čin“. Slično govori i saradnik srednjih godina koji je aktivan u određenoj trupi i ističe: „Ne znam kako da to objasnim sa neke psihološke strane, ali nekako verujemo jedni drugima do te mere da možemo da kažemo ako nešto nije u redu.“

U gotovo svim ispitivanim organizacijama naglašava se i podržava se individualnost svakog člana, o čemu se može videti u izjavi aktivnog člana srednjih godina, koji iz iskustva objašnjava da se u organizacijama „poštuje svačija individualnost. Dakle, da uvažavamo osobenosti jedni drugima i da shvatimo koliko su one značajne i za našu glumu i za nas lično. Svako je poštovao tuđu individualnost i svako je nastojao da, koliko može, utiče na negovanje i na razvoj nečije individualnosti. I to zaista deluje vrlo ohrabrujuće i pozitivno, zato što upravo to utiče da i onaj ko je imao možda manje samopouzdanja, dobije na samopouzdanju; a iz samopouzdanja i iz te atmosfere poverenja može da se stvara bilo šta na sceni. Bez toga nema ničega“.

Većina ispitanika govori da je komunikacija u organizacijama bila prijatna i iskrena što se može videti i u rečima mlađeg saradnika koji ističe da su odnosi u kolektivu bili dobri i prijatni, što povezuje sa načinom komuniciranja i objašnjava da je komunikacija bila „prilično otvorena“, a aktivni saradnik srednjih godina ističe da je komunikacija u njegovom kolektivu „dobra, otvorena, kritička“.

Iz pozicije ispitivanih vođa vidimo kakav je bio njihov odnos prema saradnicima, što može adekvatno da se predstavi izjavom vođe ženskog pola sa višegodišnjim radnim iskustvom na toj poziciji, sada starije životne dobi, koja kaže: „Odnosim se tako što prosto stvarno sve karte stavim na sto“, objašnjavajući da na taj način odnosi ostaju dobri i da se zahvaljujući tome saradnja dalje nastavlja. Ona dalje objašnjava: „Ja sam 20 godina u poslu. Vrlo dobro je već u startu iz iskustva znati kako da se postavite i da nekom novom predočite šta će sve biti, šta može da se desi u međuljudskim odnosima i onda to funkcioniše. Nekako sada znam da ih predvidim, tako da onda nekako utičem da sve bude O.K.“. Najveći broj ispitivanih vođa kaže da se zalažu za jednakost među članovima, da se prema njima ophode kao prema dostojnim ljudskim bićima, da ih uvažavaju i da poštuju njihovu individualnost. Aktivni vođa muškog pola, sada srednjih godina, o zadacima vođe u alternativnim pozorišnim organizacijama ističe: „Smatram da je u svakom slučaju neophodno pružiti kompletnu podršku i pozitivnu energiju jer, bez obzira na sve, bavimo se jednom teškom i diskutabilnom profesijom, koja je u tom smislu bačena u zapećak; i još ako bi i oni koji

pokreću takve projekte se takođe odnosili sa nekom snishodljivošću i sa nekim prosto neprijatnim stavom, gde bi nam onda kraj bio. Tako da, eto, otprilike je to neka ideja da se svejedno pruža podrška i ja se bar trudim, koliko je to u mojoj svesnoj moći, da konstantno donosim neku pozitivnu energiju“. O načinu ophođenja vođe prema saradnicima u alternativnim pozorišnim organizacijama iz pozicije saradnika govori i aktivni saradnik srednjih godina sa više različitih iskustava u ovakvim kolektivima, koji kaže da se vođa prema svima ophodio „uglavnom s poštovanjem i poverenjem, uz veliku otvorenost i slobodu“.

U najvećem broju slučajeva zabeleženi su dobri međuljudski odnosi u organizacijama, koji se zasnivaju na podršci, jednakosti, poverenju i toleranciji. O tome govori aktivni saradnik srednjih godina koji ističe da su odnosi u kolektivu „dobri; tokom rada uglavnom harmonični uz kreativne polemike i sučeljavanja mišljenja, ali podosta zdravi i otvoreni, svakako“. Više o tome govori i izjava aktivnog saradnika srednjih godina, sa iskustvom u nekoliko organizacija, koji ističe: „Mi smo čak umeli da kada počnemo da radimo predstavu, da neko kaže, da ja kažem – znate šta ljudi, meni ne odgovara ovaj pristup, ne osećam se dobro, ne osećam se udobno; nije u pitanju moja razmaženost, nego je u pitanju prosto atmosfera, pristup koji mislim da ne doprinosi, ne daje praktične rezultate; treba nešto da se menja ili ja neću sada da budem u ovoj predstavi. I onda je dobro što smo se uvek nekako čuli. Znae, u institucionalnom pozorištu ljudi nemaju vremena da se čuju i nekako idu, dođu i odu, a ovde nekako imam utisak da smo tu, da postojimo. I upravo ta mogućnost da se svako čuje, da se svačije mišljenje čuje, da se svačija želja čuje, uticala je, naravno kroz taj glavni filter tog vođe, na pravljenje repertoara i na pravljenje same predstave“.

Međutim, pokazalo se da harmonični prijateljski odnosi tokom rada u alternativnoj pozorišnoj organizaciji mogu da dovedu do potencijalnih problema jer „najveći broj saradnika su međusobno i prijatelji pa je utoliko ona škakljiva linija između prijateljskog i profesionalnog odnosa“, kako govori vođa srednjih godina. Pojašnjenje vidimo kod saradnika srednjih godina sa višegodišnjem iskustvom u radu sa različitim alternativnim pozorišnim organizacijama: „Tu je problem, to je mač sa dve oštrice, što kada radiš sa prijateljima zapravo onda granice profesionalnog se gube pa onda kada dođemo do nekog profesionalnog sukoba, onda se tu bore emocije ličnog i emocije profesionalnog. Ali mi smo se nekako trudili da od starta sve postavimo jasno, da odvojimo emotivno od profesionalnog, tako da je i to zapravo doprinelo da naš rad bude mnogo produktivniji jer nije bilo prostora za

manipulisanje emocijama“. Sa druge strane dugogodišnja saradnica, sada srednjih godina ističe: „Mi samo jako bliski jer smo i privatno prijatelji. Znači, od prve probe se toliko privatno družimo da znamo sve jedni o drugima, bukvalno, tako da smo mi i privatno najbolji prijatelji i to u trupi super funkcioniše, nemamo tu problem. Kažu da je nekad nezgodno da se kombinuje prijateljstvo i posao – mi nemamo taj problem i stvarno super saradujemo.“ Slično vidimo i kod vođe srednjih godina koji ističe da se znalo „već od prvog trenutka gde je granica između privatnog i nekog profesionalnog odnosa i jako je bilo zanimljivo kako, kada se skupljamo, do jednog trenutka traje neka privatna priča, a onda u trenutku kada počinje da se radi svi smo 100% u tome. Bilo je zavidljivo kako je ta granica između druženja i rada bila jasna i kako je prelazak iz druženja u rad bio nedvosmislen, a kada smo radili – radili smo. Ja mislim da je to zato što su bili čisti i jasni motivi i zato što smo svi tu bili, zato što nas je sve tu okupila ideja i prosto neka potreba“.

O prednostima i potencijalnim problemima prijateljskog odnosa među saradnicima, koji sa sobom nosi dozu bliskosti i otvorenosti, može se videti i u slučaju organizacije koja je potencirala kolektivnu režiju bez jasno profilisanog vođe. O tome govori mlađa saradnica: „Bile smo, mislim i dalje smo, bliske, tako da je to negde, u nekom trenutku bila možda i dobra stvar, a u nekom trenutku možda je i malo manjkalo zbog toga. Bilo je mnogo lakše u smislu poznavanja načina rada i ostalog i bilo je u startu otvorenije, mnogo otvorenije, s obzirom da smo mi već jedna prema drugoj potpuno otvorene. Bilo je mnogo lakše za saradnju jer prosto nema tog nekog momenta upoznavanja pa i ta granica pristojnosti u smislu da sad nešto mi ne možemo baš da kažemo, to nije to taj momenat bliskosti. To je jako dobra stvar u suštini jer odmah se prebacuje taj zid, ne treba neko vreme da se nešto kaže, što je dobro. Ali s druge strane, možda baš iz tog momenta mislim da su neke stvari i ostale prećutane; ne s namerom prećutane, nego prosto neko vas vidi u određenom svetlu, nekim očima i on smatra da ste to vi, ne vidi da li vam nešto manjka. Ako ja, na primer, cenim svoju kolegicu u profesionalnom smislu, onda ja možda i ne primetim nešto što bi neko drugi primetio. Eto, možda je to jedina stvar koja je mogla da zasmeta“. O prednostima i manama prijateljskog odnosa vidimo i u izjavi aktivnog saradnika srednjih godina koji ističe da prijateljski odnosi „pospešuju, ali često i otežavaju u slučajevima kada se zbog dobrog poznavanja onog drugog ustručavamo ili podnosimo neke stvari koje ne bi trebalo i o kojima bi trebalo odmah razgovarati i targetirati ih kao problematične. Često se desi da zbog toga što znamo da je neko osetljiv na nešto, prećutujemo probleme i onda stvari eskaliraju kasno, pred premijeru ili u neprimerenom trenutku i umeju da utiču hroničnije na odnose u grupi“.

Dakle, različite konfliktne situacije koji nisu usmerene na zadatke u ovim organizacijama nisu u potpunosti izolovane, o čemu možemo videti u sledećim izjavama. Mlađi saradnik ističe da je bilo „nekih projekata gde je sve bilo na ivici da ljudi izađu iz grupe“. On dodaje da se u tim situacijama osećao neprijatno jer se u organizaciji pokretala rasprava među saradnicima ili između saradnika i vođe, koja nije bila usmerena na zadatke „što se retko dešavalo, ali se desilo par puta; i onda u tom smislu mi je bilo neprijatno jer tako obično strada proces, strada rad – ne radi se, samo se gubi uglavnom vreme i troši energija“. Sa druge strane aktivni saradnik srednjih godina sa radnim iskustvom u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija ističe: „Mi smo umeli da uđemo i u sukobe međusobno – i kao glumci i pojedinačno sa vođom trupe, ali to je sve bilo kreativno...“. O konfliktnim situacijama govorili su bivši saradnici, odnosno saradnici koji su napustili jednu organizaciju i svoj rad nastavili u nekoj drugoj. Iako nije svaki prestanak rada bio po pravilu izazvan konfliktom, zbog otežavajućih okolnosti i odsustva saglasnosti od ispitanika da se razgovori dokumentuju, nismo u mogućnosti da ove rezultate dosledno izložimo.

Za uspešno razrešavanje takvih situacija u gotovo svim istraživanim alternativnim pozorišnim organizacijama primenjuje se otvorena diskusija, o čemu svedoči izjava vođe ženskog pola starije životne dobi, koja kaže: „Uglavnom diskusija, svi imaju pravo da kažu, da iskažu. Uglavnom se okupimo, sednemo, raspravimo, zaključimo da li je to sad ispalo fer ili nije ispalo fer [...]. Znači, kako drugima sudim tako sudim i sebi, bez obzira što ja organizujem i vodim. Tako da u tom smislu tražim odgovornost, tražim posvećenost, tražim, bez obzira na to što se mi i divno kapiramo kao prijatelji. Svi smo prijatelji. Važno je da se svako od nas ponaša kao profesionalac“.

Atmosfera, odnosno kolektivna klima u istraživanim organizacijama je gotovo svuda ista, a o njoj najbolje vidimo u izjavama sledećih ispitanika. Aktivni saradnik srednjih godina sa iskustvom u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija objašnjava: „Tako da sve te grupe zapravo imaju tu zajedničku crtu – gomila pozitivne energije, gomila suštinske ljubavi, gomila empatije, radosti [...] zapravo radost igre“. Kolektivnu klimu opisuje i aktivni saradnik srednjih godina koji ističe da je atmosfera „gotovo uvek prijatna, radna i zabavna istovremeno“. Kolektivnu klimu u organizaciji žena starije životne dobi, koja je aktivna dugi niz godina i zauzima poziciju vođe u svojoj organizacije, opisuje kao „dobra energija, pozitivna energija, stvaralačka energija“. Atmosferu u organizaciji aktivni vođa srednjih godina ženskog pola opisuje na sledeći način: „Opuštena, vesela atmosfera, međusobno

poštovanje, ljubav, tolerancija“. Vođa ženskog pola, sada starije životne dobi, ističe: „Jako je važno da ekipa dobro saraduje, da bude dobro raspoložena, da se prosto ima neka ideja da se bavimo nekim višim ciljevima, da se ne radi isključivo o zaradi, nego da se bavimo nekim važnim temama“ i dodaje: „Zato je dobra atmosfera, ta pozitivna atmosfera, to mora da nekako bude, da ne ostane na nivou entuzijazma“.

### **3.3. Motivisanost članova organizacija na osnovu zajedničkih potreba i vrednosne orijentacije**

Ispitani saradnici i vođe pretežno smatraju da u njihovoj organizaciji postoji zajednička vrednosna orijentacija, o čemu svedoče mnoge izjave. Na pitanje o zajedničkoj vrednosnoj orijentaciji aktivna saradnica srednjih godina odgovara da su po njenom mišljenju svi u kolektivu bili sličnih vrednosnih orijentacija i dodaje: „Do sada mi se nije desilo da radim sa nekim ko ima baš dijametralno suprotna uverenja jer to ne bi moglo da funkcioniše. Mislim moglo bi, pogotovo kada smo u institucionalnom pozorištu, to onda mora da funkcioniše jer niko te ne pita; ali ovako kada je neka trupa ili nešto što je van institucije, obično se nekako desi da se sklopimo; ljudi koji su sličnih shvatanja i sličnih nekih možda ideologija pa onda tu nema nekih većih raskola“. Slično vidi i aktivna saradnica srednjih godina koja svoje dugogodišnje iskustvo vezuje za jednu određenu organizaciju te na pitanje koliko su im vrednosne orijentacije slične, ona odgovara: „Pa slična su vrlo, mislim da drugačije i ne bi moglo. Mislim, meni kad kažeš trupa, ja automatski i zamišljam nekog ko je jedno i ko isto razmišlja i isto želi, isto funkcioniše, tako da manje više to je to. Mi isto razmišljamo, iste ideje imamo, iste neke principe, to nas je i dovelo u tu trupu. Trupa je nešto što nas ispunjava i što želimo da radimo, želimo da gajimo tu neku umetnost, koju mislimo da danas poprilično ne postoji“. O postojanju vrednosne orijentacije i povezanosti u kolektivu govori i saradnik srednjih godina koji je aktivan član jedne organizacije od njenog osnivanja: „Mislim da imamo na kraju krajeva, kada pogledaš, iste stavove. Mislim, ne razilazimo se možda ni 10% od 100%, eto, tako nešto. Imamo različitih stavova, ali je to uopšte zanemarljivo“.

O zajedničkoj vrednosnoj orijentaciji govori i vođa ženskog pola, sada starije životne dobi i ističe: „To je najlepša stvar – da vrediš za tvoju trupu, zato što, prvo su to ljudi koje ste vi birali, svi smo istomišljenici, svi smo ljudi istih energija, to je sličan smisao za humor,

promišljanje života, tako da saradnja ide lagano, opušteno i to je ono što svi cene kod nas“. Isprepletanost sličnih vrednosnih orijentacija, za koje smatra da su osnov njihove trupe, objašnjava i vođa srednjih godina sa četvorogodišnjim iskustvom na toj poziciji, tako što kaže da su „ideologije slične i ovako generalno mislim ne bismo nikada ni postali toliko prijatelji da nemamo sličan način razmišljanja“. Takođe o tome govori i vođa ženskog pola, sada srednjih godina sa višegodišnjim radnim iskustvom na toj poziciji. Ona kaže: „Na tom idejnom nivou smo se i okupili, na tom idejnom nivou se družimo i na tom idejnom nivou i opstajemo“.

Detaljnije o tome šta predstavlja ta vrednosna orijentacija, odnosno šta je konkretno to što članove jedne alternativne pozorišne organizacije može da vezuje vidimo iz više iskaza.

Ispitanica, aktivni vođa ženskog pola srednjih godina, ističe: „Slični smo. Znači, povezuje nas ta ljubav prema pozorištu, prema nastupu, prema umetnosti, jako smo svestrani svi“.

Aktivni saradnik srednjih godina kaže da u odnosu između članova organizacije „nikada ne stoji korist, što često se dešavalo u institucionalnom pozorištu, u trupi nije. Nije finansijska korist nikada dominantna, nikada, čak mnogo puta ni ne postoji, zato što se ne pravi zbog toga, nego se pravi zbog jedne iskrene unutarne potrebe da se stvara“.

Stariji ispitanik sa većim iskustvom objašnjava: „Kada se rade te vaninstitucionalne stvari ljudi su uglavnom tu bez novca, tu su iz neke želje da nešto kažu i te predstave imaju uglavnom neki jači socijalni, društveni ili politički karakter.“.

U najvećem broju slučajeva postojanje zajedničke vrednosne orijentacije se opisuje kao na primeru jednog aktivnog saradnika srednjih godina: „u suštini ta glavna ideologija mislim da i jeste slična, ali najviše se vidi u stvari kada krenemo oko jedne ideje, mnogo je tu [...] mnogo je ega, ali ne u pogrešnom smislu, nego nema mlakih ljudi, svako ima svoju ideju. Tako nam se često dešava da neku stvar ne možemo da dovedemo do kraja jer svi imaju svoju ideju i jako, jako je se drže, ali opet to je [...] koliko je teško, toliko je i bogatstvo. Tako da osnovna ideologija je slična, ali smo i svi opet na neki način drugačiji“.

U manjem broju ispitanih organizacija zabeležena je struktura koja nije imala vođu, ali je i u njima bila prisutna zajednička vrednosna orijentacija, o čemu svedoči izjava mlađe

saradnice koja je imala iskustva sa kolektivnom režijom: „Bez obzira kakve smo pojedinačno, da li nam se nešto više dopada ili ne, ta jedna od stvari koja nam je bila zajednička je prosto bila dovoljno jaka da povuče sve ostalo. Koliko god bile različite, imale smo neki određeni cilj i prosto, mislim, ne bismo krenule to radimo da se nismo privatno vrlo uklapale, bez obzira na naše različitosti i ostalo“.

U manjem broju organizacija, govoreći o sličnoj vrednosnoj orijentaciji svih članova u kolektivu, bilo je reći o potencijalnim problemima. Tako, na primer, aktivni saradnik srednjih godina objašnjava potencijalne poteškoće sa kojima se rad ovakvih organizacija može susresti i pored slične vrednosne orijentacije jer ona u tom smislu ne mora da bude garant opstanka i bolje funkcionalnosti organizacije i kaže: „Pošto se trupa često nađe pred mnogim problemima, finansijskim, nema se para za rekvizite, nema se para za scenografiju, treba nam prostor baš za tad i tad i za određenu probu pa niko da nam izađe u susret i tako dalje [...] i onda tu su sve neki silni problemi koji inače glumci u nekim institucionalnim pozorištima nemaju. I sada, ti kao glumac i kao član trupe, kao i svaki drugi član trupe, ti se boriš sa tim, nekako prevazilaziš te probleme jedanput, drugi put, međutim sve to zaista stvara određeni stres i deluje jako stresno. Pogotovo ako je više ljudi u tom timu, onda zaista uskladiti svu tu interakciju međuljudskih odnosa pod pritiskom svih tih problema uopšte nije lako. Mislim da u tom individualnom snalaženju, u tom individualnom rešavanju problema u trupi neko se bolje snađe, neko lošije, neko misli da nije trupa za njega [...] shvati tada. Nekome se baš to sviđa, što će on da se žrtvuje za trupom, za umetnost. Različiti su kažen utisci i različita iskustva na tom testu. Kažen većina ima isto ili slično mišljenje kao i ja, a postoje i drugi kojima prosto nije prijalo, koji su možda navikli da će lakše doći do rezultata pa im to nije prijalo, taj mukotrpan proces. Postoje ljudi koji su možda sami po sebi, po prirodi, više za vođu pa im nije odgovaralo da ih neko vodi. Milion stvari tu ima i onda kažen samo je prosto pitanje kako je ko odreagovao lično na sve te potencijalne probleme jer zaista rad u trupi je sa jedne strane božanstven i divan zato što sa istomišljenicima radiš ono što želiš i ono o čemu sanjaš, o kakvoj vrsti pozorišta sanjaš i veruješ da ćeš na taj neki način nešto da menjaš u pozorištu danas, a s druge strane zaista je to ogroman sudar sa realnošću“.

Ređa su tumačenja koja na drugačiji način i u drugačiji kontekst postavljaju vrednosnu orijentaciju u organizaciji. Vođa srednjih godina sa višegodišnjim iskustvom na toj



poziciji, čija organizacija okuplja saradnike za projekte po takozvanom *stađone*<sup>14</sup> principu, ističe sledeće: „Ideološka uverenja nam nisu slična i mislim da je to bila određena zvezda vodilja, zato što smatram da tek u smislu određenih različitosti u stvari dobijamo na neki način neki određeni socijalno-umetnički balans. Ako se okružimo ljudima koji su nam u tom smislu identični, onda mislim i taj neki princip donošenja odluka i razmišljanja nema nekakvog efekta jer je to prosto to; a ovde imamo razne ljude, različitih shvatanja, različitih razmišljanja, uverenja, različitih zvezda vodilja i onda taj neki, da kažemo, motivacioni „brainstorming“ razgovor bude u stvari mnogo zanimljiviji, zato što svako od njih iz svoje vlastite perspektive to posmatra drugačije. Ali ono što jeste na neki način slično je da su ipak u pitanju kulturni ljudi iz nekih kulturnih sredina. Mislim, kulturni u onom socijalnom smislu kulturni i u tom smislu jesmo slični“. Ovome treba dodati i iskaz ispitanog saradnika srednjih godina sa višegodišnjim radnim iskustvom u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija, koji kaže da „osim ideje i želje za radom apsolutno nema nikakve druge mogućnosti. Dakle i onda to jedino što može da te veže za takav rad jeste ljubav, entuzijazam, radost igre i radost rada sa tim određenim ljudima [...]. Zapravo, osim čiste, one prijateljske ljubavi nas u ideološkom smislu nije ništa vezivalo. Ono što nas je zapravo objedinjavalo jeste ljubav prema poslu“. Ovome dodaje da „svako je ideološki različit u pogledu na pozorište, svako u svojoj tehnici glumačkoj i rediteljskoj koristi drugu školu, svako koristi druge sisteme i onda je i to bila lepota, zato što smo imali priliku da petoro različitih ljudi u tom ideološkom smislu ima priliku da napravi jedan zajednički projekat. Onda se to i u rezultatu videlo, zato što je bilo svega, naravno umereno i uspeh smo da od tog haosa pronađemo sklad i unutar te različitosti da pronađemo jednu univerzalnost“.

U najvećem broju slučajeva saradnici su motivisani vizijom koja je predstavljena od strane vođe. Po rečima višegodišnjeg aktivnog člana srednjih godina, sa iskustvom u nekoliko različitih alternativnih pozorišnih trupa, na motivisanost može da utiče i „želja za radom i želja za glumačkim razvijanjem. Jedan zajednički imenilac jeste zapravo veliki entuzijazam i ljubav prema pozorištu, odnosno prema glumi, odnosno prema umetnosti i neka čisto motivisana želja za nekim dobrim rezultatom“. Pored toga na motivaciju može da utiče i vlastita vera „u načela i ideje kolektiva, zato što nam je svima neophodno da se zaštitimo i okružimo dobrim ljudima sličnog senzibiliteta jer podrška je uvek važna i zato što, na kraju

---

<sup>14</sup> *Stađone* (ital. *stagione* - sezona) u pozorišnoj terminologiji predstavlja vrstu teatra koje izvodi iste predstave od premijere do kraja sezone, za razliku od repertoarskog u kome se u sezoni izvode različite prestave.

krajeva, pozorište nije jedna osoba i nikada neće ni biti“, kako je istakao aktivni saradnik srednjih godina.

Iz ugla vođe ženskog pola starije životne dobi, motivisanost članova se odvija na sledeći način: „Dobrim tekstom, dobrom idejom, humanitarnim akcijama. Uglavnom dobrom idejom. Mislim, bude dobar tekst koji prosto glumci požele da rade, na sve to bude i društveno angažovan ili radi na nivou ličnih promena ili na nivou društvenih promena; i na sve to uvek se trudim da se bavim i humanitarnim radom i to je nešto što glumca [...] mislim, prosto njihov je stav – ja ovde ne moram ni da naplatim svoj rad“. Polovina ispitanih vođa je iznela tvrdnju da saradnike nisu morali posebno da motivišu na rad.

Iskaz saradnice srednjih godina ukazuje na razlog motivisanosti, odnosno razlog zbog koga je odabrala rad u alternativnom teatru. Ona ističe: „Zato što ne volim ograničenja te vrste – da radiš kako ti ja kažem, zato što ja tako kažem, a to je negde je stav bilo koje institucije, prosto neminovno je da se to desi. Ti si član ansambla, znači ti ideš iz projekta u projekat, niko te ne pita da li se to tebi sviđa ili ne. Možda možeš da odbiješ, ali nije poželjno. Nekako mi se čini da se ljudi često, ne mogu da generalizujem ali iz onoga što sam viđala do sada, da se često negde ušuškaju, da dozvole sebi da zapadnu u neku mehaniku, u neku rutinu, da naša profesija im postane posao, kao kancelarijski koji odrađuju od 9 do 3 i onda odu kućama i svojim nekim drugim životima; a ja prosto nemam takav odnos prema profesiji koju sam [...] koja je mene izabrala više nego ja nju. Takav stav meni ne odgovara i takav način rada meni ne odgovara i osećam se jako sputano u tim okolnostima. Vaninstitucionalno pozorište je potpuno drugačije“. Saradnica dodaje: „Sa jedne strane i u takvim situacijama mi često poželimo da imamo neku vrstu sigurnosti, u smislu da se ja malo bavim svojim poslom, da ne moram da budem i organizator, i producent, i dramaturg, i sve živo, nego ajde ja malo da se bavim svojim glumačkim zadatkom, a da ostali rade svoj deo posla. Ali nekako ni to mi čak ne smeta jer se podrazumeva često da svi radimo sve i da nekako smo svi u svemu zajedno i da svi pomažemo jedni drugima i onda ne bih rekla da smo prinuđeni da budemo kreativni, ali zapravo da, mnogo se više kreativnosti ispolji tim putem kada si...kada nemaš te neke sprege institucionalne. Tako da meni je to nekako uvek bio draži vid rada, do sada [...]. Sad nikad ne reci nikad, ali zaista sebe teško da bih mogla da zamislim u nekoj instituciji. Ovo je fakat mnogo nesigurnije, možda nije dovoljno [...] ništa naravno u umetnosti nije profitabilno, ali prosto znaš pitanje je i marketinga i promocije takvih trupa i takvih predstava“. Iako većina ispitanih saradnika paralelno radi i u institucionalnim i

alternativnim pozorišnim organizacijama, o radu u ovim drugim govore na isti način opisujući ga kao „draži i onaj koji prirasta uz srce“. Više o tome govori izjava saradnika srednje životne dobi koji ima iskustva u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija, ali radi i u institucionalnoj. On kaže da ga igranje predstave sa alternativnom pozorišnom organizacijom „zapravo mnogo čini srećnim iako nekog profita od toga nema, zaista. Od nečega se mora živeti, da, ali ovo je predstava koju odigram i tri dana sam srećan posle toga i ne razmišljam o tome što sam zapravo potrošio pare, a ne zaradio bilo šta. Osećam se ispunjeno, osećam se zadovoljno jer mislim da smo uradili nešto dobro; i to publika, zaista samom predstavom koju igramo, prepoznaje.“

O motivisanosti u okviru kolektiva koja je podstaknuta vođom, a koja je neophodna u teškim situacijama u kojima opadne volja i entuzijazam saradnika, u najvećem broju slučajeva primenjuju se isti metodi koje najbolje ilustruje sledeći primer mlađeg saradnika. On ističe da vođa oseti pad motivisanosti u kolektivu i kaže: „Oseti to i nekim razgovorom ili sa strane ili motivacionim govorom ili uopšte nekim pokušajem da ti dodatno da drugu stranu, da ti da asocijaciju, da ti da možda neku indikaciju dobru. U stvari, on tebe navodi, da kažem – hrabri te“.

### **3.4. Percipiranje vođa alternativnih pozorišnih organizacija – pitanje harizme**

Većina saradnika svog vođu opisuje na sledeći način, bez obzira na to da li se njihova saradnja okončala ili i dalje traje, a u fokus postavljaju sledeće stvari:

Najpre, saradnik srednjih godina sa različitim iskustvima u alternativnim pozorišnim organizacijama ističe da „ljudi koji vode te grupe su dobri motivatori i nekako su ljudi koji žele da okupe grupu, žele da okupe istomišljenike koji ne očekuju ništa zauzvrat, osim nekog zajedničkog proizvoda i rezultata koji ima neke više ciljeve koji nisu materijalni i ekonomski, a koji su spremni da ne dobiju ništa zauzvrat.“

Mlađa saradnica svog vođu opisuje kao „ambicioznog, obrazovanog, upornog, punog entuzijazma i optimističnog. Čovek koji daje snagu, energiju i veru u nešto što stvara i samim tim i nama pruža jednaku veru u to isto“.

Aktivna saradnica srednjih godina sa iskustvom u nekoliko alternativnih pozorišnih trupa, vođu opisuje kao „sugestivnog, kreativnog, otvorenog za saradnju u smislu otvorenog za predloge, ali nekoga ko definitivno ima viziju od starta“.

Aktivni saradnik srednjih godina ističe: „Vođa je u našem radu bio neko ko je dosta obrazovan, a ko je inače sa nama bio blizak i onda on ima autoritet prirodno. Dakle, nije autoritet onaj koji naređuje ili kome je neko već dao tu poziciju autoriteta; ne, nego prosto u našem timu je vođa bio autoritet svojim znanjem i svojom umešnošću“.

Aktivni saradnik srednjih godina za svoje vođe iz jedne pozorišne organizacije kaže da su „kreativni svojim veštinama i znanjem iz NGO i pozorišnog iskustva na zanimljiv, drugačiji, uglavnom radionički način; dolaze do kvalitetnih materijala od strane glumaca i izvođača. Na vrlo neautoritaran, prijateljski način stiču poverenje i stvarajući kreativnu i otvorenu atmosferu vode proces do samog kraja, kada njihove ingerencije postaju veće pri oblikovanju izvedbenog teksta i odabiru i režiranju sadržaja“. Dodaje da se u radu sa takvim rediteljem oseća „uglavnom dobro, slobodno i motivisano jer uvek bira teme koje me se tiču i perspektivu s koje i sam posmatram problem koji se obrađuje“, a za vođu kaže da „nadahnutost entuzijazmom je jedan od njegovih osnovnih kvaliteta. Vrlo je empatičan i često je prava prijateljska podrška“.

Stariji ispitanik sa velikim iskustvom u radu alternativnih pozorišnih organizacija, o vođama sa kojima je radio kaže: „Kada radim takve projekte, radim zato što zaista verujem tim ljudima koji su me zvali. Sa njim radim već 20 godina i onda nekako nam je puno drugačije i puno lakše da komuniciramo i da se razumemo“.

Aktivni saradnik srednjih godina, koji je duže godina član jedne alternativne pozorišne organizacije, svog vođu opisuje na sledeći način: „Ako vidi da nešto nismo ukapirali, ona nam, ono kao keva, nabaci, ona je tu. Kada nešto ne razumemo, ona uzme, ustane i odradi. Znači u tom nekom smislu meni se to sviđa, što ume da pokaže“. Dodaje da je vođa „požrtvovana, mogu da kažem da je energična. Ima, mislim, više pluseva nego minusa. Toliko je kreativna da ima čak i viška u sebi tih nekih ideja koje su joj konstantno u glavi, tako da je ona jedna riznica tih nekih idejnih stvarčica kojima se pokreće naša trupa [...]. U glavi ima mnoštvo tih fioka u kojima drži, mislim, više materijala nego što može da ispolji u trenutku. Mislim da je požrtvovana, da je svestrana, da je svesna, da zna sa ljudima, da je poprilično socijalna i mislim da je čovek, zato što i pogreši, ali je svesna toga. Ne mogu

da kažem da je idealna, ali mi je drago što uvidi i kada pogreši. Zna da se obrati svima nama onako roditeljski. Ja sam na primer tu ishitren, a ona, ona komunicira, onako često piše nam poruke u vidu pisama i meni se to sviđa kod nje“.

Dugogodišnji aktivni saradnik, sada srednjih godina sa iskustvom u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija ističe: „Vođa je imao nekako strpljenja za svakog od nas. Vođa nam je uvek stavljao do znanja dokle su granice, i to smo morali da poštujemo, granice te neke uslovno rečeno bliskosti, ali smo znali da možemo sve – da smo mogli i da pitamo ono što inače ne bismo mogli da pitamo, da smo mogli i na sceni da uradimo ono što ne bismo uradili; znači pošto je vođa uvek bio na neki način kao neki prijatelj, odnosno kako bi to Majkl Čehov, jedan glumački pedagog i autoritet rekao, to je profesionalno prijateljstvo. E to profesionalno prijateljstvo je bilo jedna lepa karakteristika tog našeg rada u trupi“.

O situacijama u kojima vođa poštuje želje i potrebe saradnika govori i aktivni saradnik srednjih godina koji objašnjava da su to pretežno sve situacije „osim ako se radikalno razlikuju i razmimoilaze s njegovim konceptom. Tada se pristupa analizi, razgovoru i polemici“. Takođe ističe da je vođa bio u „gotovo svakoj situaciji, problematičnoj situaciji, otvoren za pomoć u onoj meri u kojoj su njegove mogućnosti odgovarajuće“.

O iskrenosti vođe gotovo svi ispitanici govore isto, a to se najbolje može videti kroz sledeće primere: „Vođa je nekako bio kao neki stariji brat“, ističe aktivni saradnik srednjih godina. Po njemu vođa treba da bude „iskren sasvim“, ali i da „mora da zna i neke stvari kada da prećuti, kada da odloži neku istinu možda, kada da bude iskren jer zarad dobrog rada u trupi, zarad dobrobiti same predstave, nekada se nešto učuti, prećuti pa se kaže kasnije, kada dođe vreme“. On još dodaje: „A priroda vođe, bilo kog vođe je često vezana sa prirodom manipulacije. E, sad, na samom vođi je da vidi zašto je neiskren; da opravda razlog zašto je neiskren; ako je iskren onda mu svaka čast. Mislim da svaka neiskrenost vođe trupe ili bilo koga u trupi dovodi do rušenja. Znači, ne do stvaranja nego do rušenja. Pa na kraju krajeva, najzad i do rušenja trupe [...] A svaka iskrenost deluje konstruktivno i stvaralački i svaka iskrenost dovodi do neke lepote“. O percipiranju iskrenosti vođe govori i ispitivani mlađi saradnik, koji ističe da je vođa bio iskren, ali dodaje: „Jeste, mislim da neke stvari nije govorio koje je mislio, u tom smislu nije bio iskren ili je na primer namerno prećutkivao neke stvari da ne bi, na primer, izazvao neki problem ili tako nešto. Naravno, to je u svrhu predstave [...] nekada je bolje i prećutati ili reći ono što ne misliš odmah nego posle jer tako se održava ta grupna harmonija“.

Međutim, po tumačenju saradnika vođa može da ima i određene mane o čemu govori aktivni saradnik srednjih godina, sa iskustvom u više različitih alternativnih pozorišnih organizacija. On kaže: „Postoje izvesni tehnički i zanatski nedostaci u pristupu i rediteljskom postupku u radu, koji ponekad umeju da odvuku od suštine i osnovnog motiva i ideje“. O manama vođe govori i jedan aktivni saradnik, sada srednjih godina: „Nekada u panici, afektu ili brizi ume da nepromišljeno prokomentariše nešto što možda i ne misli i time obezvredi nečiji trud“.

Odluka pojedinih saradnika koji nisu želeli da se njihovi intervjui snime onemogućava verodostojno predstavljanje rezultata. To se prevashodno odnosi na bivše saradnike koji su prepoznali da vođe pokazuju narcističke sklonosti, kojima objašnjavaju njegove manipulativne i neiskrene odnose, a kojih u prvi mah nisu bili svesni već su ih tek naknadno otkrili. Oni uglavnom ističu da ih je vođa koristio zarad dostizanja svog ličnog cilja, dok se pri tome pretvarao da je za njih emocionalno vezan i da su mu njihov rad i razvoj važni, a što, kako kažu, nije bila istina. Takođe dodaju da je centralizovano vođstvo vođe koji pokazuje narcističke sklonosti sputavalo njihovu transformaciju što je negativno uticalo na individualnu kreativnost.

### **3.5. Podsticanje transformacionog potencijala u organizacijama**

U svim organizacijama ispitanici, i vođe i saradnici, primećuju transformaciju. Pogodnost za razvoj transformacionog potencijala ispitanici najpre vide u samoj alternativnoj pozorišnoj organizaciji. O tome najbolje govori izjava saradnika srednjih godina sa višegodišnjim iskustvom u radu sa različitim alternativnim organizacijama, ali i iskustvom u institucionalnom pozorištu, koji govori o razlici u radu institucionalnog i alternativnog pozorišta i ističe da je drugačiji „način na koji oni mogu da se organizuju i sa ljudima sa kojima žele da rade, s obzirom da u instituciji ti dobiješ nekako nametnut i ansambl, i reditelj, i komad i sve, ali i dalje se najviše i najradosnije osećam kada treba da radim nešto van institucije zato što je, nažalost, to jedino mesto gde ti zapravo glumački možeš da napreduješ s obzirom da se tu takmičiš jedino sa samim sobom. U instituciji je problem što imaš određene okvire u kojima radiš i van kojih ne treba i ne smeš da ideš jer su tako nametnuti. I onda pitanje je koliko ti kao glumac tu možeš da napreduješ, ali mislim da sam sa svakim radom u vaninstitucionalnom pozorištu i grupi u svemu napredovao i glumački, zatim i kao

osoba i kao čovek; u nekom pogledu i kao producent i kao reditelj, sve sam učio, tako da je meni lično, kao škola, jako doprinelo u tom nekom i glumačkom i privatnom razvoju“. O napredovanju u alternativnoj pozorišnoj organizaciji koje nije usmereno samo na profesionalni aspekt govori saradnica srednjih godina i objašnjava da: „i kroz rad u takvim nekim neformalnim da kažem trupama, mnogo toga sam čini mi se naučila o sebi, dosta sazrela. Naučila se negde i taktu i prosto postala još osetljivija na tuđe energije, a možda čak da kažem da sam počela i da razumevam ljude i njihova stanovišta i njihova gledišta. Nikada nisam bila nešto preterano isključiva osoba, ali mislim da tek sada to nisam, baš zato. Radeći sa različitim ljudima prosto nekako mi je uvek mnogo draže da sagledam svačije mišljenje i čujem svačije mišljenje, nego da ja u startu imam neko svoje kog se držim kao pijan plota, što bi rekle naše babe. Tako da da, mislim da svakako mnogo, mnogo učim. Zato i volim negde svoju profesiju baš zbog toga. Meni je to nekako stalni razvoj i rast, to bi bilo nešto idealno čemu svi težimo, da kroz svaku novu predstavu ili film, da ti ekipa sa kojom saraduješ donese nešto novo i da ti iz tog rada izvučeš nešto, da naučiš nešto novo i o sebi, da prosto dođeš do možda nekih novih perspektiva [...]. Kada se to desi, onda je to zaista divno [...]. Smatram da je to kreativnije i više me ispunjava, je mi se čini da kroz takav rad više napredujem, a negde i sazrevam [...] više nego što bih to u instituciji“. Ovome treba dodati i još jedan aspekt koji utiče na podsticanje transformacionog potencijala, a to se vidi u izjavi vođe ženskog pola, sada starije životne dobi koja ističe da je u njenoj organizaciji napredak svih izrazit. Za svoje saradnike kaže da su „sazreli kao ljudi i kao glumci, jer mi se bavimo vrlo važnim temama, tako da to ne može da ne utiče na ličnosti“.

U najvećem broju slučajeva ispitanici transformaciju povezuju sa osećanjem opuštenosti u organizaciji, o čemu govori vođa ženskog pola srednjih godina, koja kaže da ljudi u trupi napreduju jer je rad zasnovan na činjenici da se „ljudi tu puštaju i oslobađaju se. Upravo ono što sam rekla je da budu slobodni u svojim probanjima, u svojim stvaranjima, u svojim željama, tako da šire granice“.

Napredovanje saradnika najbolje oslikava nekoliko sledećih izjava. Saradnik srednjih godina koji je aktivan u jednoj trupi svoju transformaciju dovodi u vezu sa vođom, što i jeste slučaj kod najvećeg broja ispitivanih saradnika, ali spominje i transformaciju svog vođe i svojih kolega: „Mislim da sam napredovao, generalno i u celoj trupi, ali i u odnosu sa njom vezano za rad u pozorištu, a i ona sama. Mislim da se to desilo i sa ostalim članovima pozorišta jer smo napredovali i sa odrastanjem, a i samim tim se malo učvrstio odnos i te

neke sitnice koje su bile možda poteškoće na početku, sada ih nema. Tako da mislim da su i ljudi u trupi, moje kolege, postale svesnije i sebe i rada sa njom i sve se nekako zaokružilo“. Slično vidimo u iskazu mlađe saradnice koja ima iskustva u više različitih alternativnih pozorišnih trupa i koja rad sa svojim vođom opisuje na sledeći način: „Užasno sam otvorena sa njim i onda mi je jako lako da radim pa tako uvek otkrijem neko novo svoje ukočeno mesto koje moram da otkočim, a on mi skrene pažnju na to jer ga to i interesuje zaista. Tako da jesam napredovala, ja sam najviše napredovala mislim mentalno, lično, što je isto važno za profesiju kojom se bavim, zato što mi je to donelo određenu dozu zrelosti pogleda na svet, drugačije i na sam posao naravno [...]“. Napredovanje se u najvećem broju slučajeva postavlja u usku vezu i sa radom sa kolegama, a o tome vidimo u izjavi saradnice srednjih godina koja je aktivni član jedne organizacije: „Tako da nije lak proces, ali uživamo u tome jer mnogo toga učimo jedni od drugih; mnogo toga prosto isprobamo, saznamo, otkrijemo, kada je u pitanju naš glumački talenat, naše telo; otkriješ šta sve možeš da uradiš sa svojim telom, sa svojim glasom i to je super“. O transformaciji govori i saradnik srednjih godina koji je aktivni član jedne organizacije od njenog osnivanja i ističe: „Mislim da sam napredovao dosta jer nikada nisam imao prilike da se opustim, znači da ja kada radim ne moram da razmišljam o hiljadu stvari već ona me, kako da kažem, rukovodi“. Transformaciju saradnika treba sagledati i iz ugla vođa, te vođa srednjih godina ističe da transformacija „upravo zavisi od saradnika samih. Kod nekih saradnika je ona neminovna i apsolutno primetna, dakle ona se sagledava u, rekao bih, samostalnosti. To znači da nakon uspostavljanja nekih određenih sistema vrednosti više ne postoji potreba za proverom, za dodatnim podsećanjima ili bilo čime od tih stvari. U tom smislu i njihova ispunjenost bavljenjem tim poslom je utoliko veća jer prosto znaju šta je u okviru onoga što oni rade dobro i kada to urade na jednako dobar način onda, što se kaže, svi su srećni. S druge strane kada su tu saradnici koji se možda nisu pronašli, koji nisu baš sasvim sigurni, koji nisu na neki način ispunjeni, onda je potrebna ta neka stalna da ne kažem kontrola, ali neko stalno usmeravanje i onda je to prosto na neki način uvek drugačije“.

Svi ispitivanici, i vođe i saradnici, smatraju da se tokom procesa rada u alternativnoj pozorišnoj organizaciji odvija i transformacija vođe koja je direktno povezana sa uticajem koji saradnici vrše na njega. O tome govori saradnik srednjih godina sa iskustvom u jednoj alternativnoj pozorišnoj organizaciji, koji kaže da saradujući sa vođom „onda ja utičem konkretno na nju samim tim nekim predlozima“. Slično ističe i vođa ženskog pola srednjih godina koja svoju transformaciju smatra krajnjim rezultatom uticaja saradnika na nju tokom



procesa rada: „Dozvoljavam da utiču vrlo i mislim da to nije ništa pogrešno. Prosto, ja znam kakva je moja vizija, ideja i samo ako nešto mnogo odstupa od toga onda ću reći 'ne može', a u drugom slučaju 'može'“. Transformacioni postupak objašnjava muškarac srednjih godina sa četvorogodišnjim iskustvom u radu na mestu vođe alternativne pozorišne organizacije na sledeći način: „Primećuje se napredak zato što smo puno radili, onda to iskustvo je stvarno, stvarno nešto što ne može da izostane“. O ličnoj transformaciji vođe koji se iz institucionalnog teatra upustio u rad i formiranje alternativne pozorišne organizacije vidimo sledeće: „Za mene je to velika škola iz dva razloga. Jedan razlog je taj što to smatram jednim izvanrednim modelom u kome je moguće bez ikakvih kompromisa raditi, a tek kada se radi bez kompromisa moguće je doći do učinka, neću da kažem rezultata ali ajde da kažem do nekog učinka koji daje neku umetničku pre svega satisfakciju. Drugi je moja velika lekcija, jer nikada ne bih ponovio takav projekat bez produkcijske pripreme koje mislim da u Srbiji manjkaju. Mislim da kolege imaju generalno inicijativu, ali ipak je potrebno da postoje neka sredstva, i neki prostor, i neka organizacija, a to ne vidim da u našoj zemlji postoji kao model, to može da se radi samo tako na entuzijazam, *ad hoc* [...]. Sledeći put vrlo rado bih se upustio u vaninstitucionalni projekat, ali pod uslovom da je to opremljeno odnosno podržano u svim segmentima, a ne samo u segmentima kreativnosti, nego i u nekom materijalnom segmentu koji je u produkcionom i organizacionom smislu neophodni deo pa i najjednostavnijeg pozorišnog projekta“.

### **3.6. Modeli odlučivanja i participativnost u ispitivanim organizacijama**

Istraživane organizacije su u najvećem broju slučajeva koncipirane tako da jedan ili ređe dvoje ljudi zauzimaju poziciju vođe, dok ostali imaju uloge saradnika. U tom slučaju vođa na sebe preuzima najveću odgovornost, dok saradnicima, različito od organizacije do organizacije, omogućava veću ili manju participaciju. U tom smislu nisu zabeležene organizacije u kojima saradnici imaju malo autonomije ili je pak nemaju uopšte. Primetili smo da postoje kolektivi gde je participativnost saradnika izrazita, a postoje i oni u kojima je saradnici ostvaruju onoliko koliko im to vođa omogućava. U takvim kolektivima ograničenja se uglavnom odnose na slobodu donošenja određenih odluka u zadatim okvirima. U manjem broju slučajeva zabeležene su i organizacije u kojima vođa kao centralizovana pozicija ne postoji te su odgovornosti vođstva ravnomerno raspoređene između svih članova.

Najpre ćemo razmotriti onaj tip organizacije u kojoj postoje uloge vođe i saradnika, gde vođa preuzima najveću odgovornost, a saradnici imaju veliku autonomiju. O važnosti uloge vođe vidimo u iskazu saradnika srednjih godina koji ističe: „Znalo se ko je glavni vođa. Međutim, u tim trupama nekako prioritarno svima nama je bio timski rad i onda smo svi nekako i menjali neke funkcije i svako je radio šta je u tom trenutku trebalo da se radi, ali je bilo svakako neophodno da jedan bude taj koji odlučuje, koji smišlja neki plan“. Slično vidimo i kod jedne aktivne mlađe saradnice koja govori: „Postoji vođa koji je neophodan da bi ta neka masa funkcionisala po određenom sistemu koji je potreban za normalan rad“. O činjenici da vođa na sebe preuzima najveću odgovornost vidimo u izjavi aktivnog saradnika srednjih godina, koji ističe da je u kolektivu donošenje odluka funkcionisalo tako što se potencirala jednakost, ali da je ipak glavnu reč imao vođa. On kaže: „Često se o tome govori i postupa u skladu s tim, no ipak se ključne odluke i prvi potezi najčešće pokreću s vrha“. O tom fenomenu slično govore i vođe, što se vidi u iskazu vođe srednjih godina koji je najviše dosadašnjih iskustava stekao u institucionalnom pozorištu, a o radu u svojoj alternativnoj organizaciji kaže: „Da, u principu sam u tom slučaju konkretno ja preuzeo na sebe inicijativu povodom svih segmenata, s tim što sam imao saradnike koji su, da tako kažem, učestvovali u tome zdušno; ali na meni je bila cela organizacija i operativa, čak i neki tehnički segmenti, što dosta oduzima energije od onog kreativnog dela kojem reditelj treba da se posveti“. O funkcionisanju i ulogama ovog tipa alternativne pozorišne organizacije detaljnije vidimo u izjavi saradnika srednjih godina koji ima iskustva u jednoj određenoj organizaciji: „Tako da negde se to svodi na nju, na tu neku konačnu odluku, ali smo u ceo proces donošenja predloga uključeni svi, samo je nekako piramidalno uspostavljeno to da na kraju jedna osoba nekako najbezbolnije odluči o nekom krajnjem produktu“. Dalje objašnjava: „Mi smo se nekako kolektivno dogovorili da vođenje naše trupe spadne na otprilike par osoba, gde je jedna zapravo devojka iz naše trupe izglasana da bude naš umetnički direktor i ta jedna osoba zapravo se bavi odlučivanjem“.

U znatno manjem broju postoje i alternativne pozorišne organizacije u kojima vođa ispod sebe ima kompleksan sistem podređenih koji na sebe preuzimaju odgovornosti za pojedinačne oblasti, o čemu svedoči izjava vođe srednjih godina: „Za određene veće projekte postoji organizacioni tim, koji u tom smislu zajedno razmišlja i donosi odluke i postavlja neku bazu. Finalna odluka uglavnom jeste na osnivaču, ali je u tom smislu na nivou konsultacija i na nivou tog inicijalnog dogovora u okviru, dakle organizacionog tima pojedinačnog projekta“. On ipak najveću odgovornost preuzima na sebe i o tome kaže

sledeće: „pravna i finansijska odgovornost, odgovornost je naravno na nosiocu potpisa i na ovlašćenom licu i u tom smislu to je dakle apsolutno nedvosmisleno. Što se tiče umetničke i što kažu organizaciono-sociološke odgovornosti, ona je u tom smislu, rekao bih, opet na osnivaču i na onome ko projektom upravlja, zato što greška pojedinca je greška pogrešnog odabira saradnika, a to se onda opet sve svodi na neku nelagodnost, neki neuspeh u nekom sektoru. Znači, po nekom mom razmišljanju, ipak je na kraju kompletna odgovornost na nosiocu projekta“.

U samo jednoj organizaciji je zabeležena sledeća situacija o kojoj govori vođa ženskog pola, sada starijih godina: „Znate to je „one-man show“ u suštini, za sada to je jedan onako donkihotovski posao, za koji treba više energije. Ono što je lepo u radu sa trupom je to što vi možete da odaberete saradnike koje želite, glumce koje želite, da se bavite temama i komadima koji vas interesuju, a za koje nemate mogućnosti u institucionalnim teatrima da se bavite; i onda se sve bazira na energiji, na pozitivnoj energiji, na entuzijazmu i to je osnov rada trupe, naročito trupe koja se bavi nekomercijalnim stvarima. Ja sam dugo to profilisala kao trupa [...] međutim prosto, svi smo mi glumci radimo i u institucionalnim pozorištima mahom i prosto to je jedan dupli posao [...] zahteva da se svi maksimalno angažuju, a pošto su ljudi prezauzeti i niko nema [...] mislim prosto ne mogu da tražim od ljudi da imaju tu vrstu energije koju imam ja, ja je imam napretek; onda se prosto dešavalo vremenom da većina stvari – od prodaje karata, organizovanja gostovanja, festivala, kostima itd. – da se sve svelo na mene. To nije bio neki moj odabir, ja sam pokušavala sa raznim producentima, i mlađim i starijim, da razgovaram ali oni kad vide da tu sad nije neki veliki obrt novca, onda se prosto povuku. Ono na šta su producenti i menadžeri gadljivi, to je prodaja karata, što je osnov svake trupe. Znači trupa može da postoji ukoliko imate osobu koja prodaje karte za pozorište“. Takođe dodaje: „Odluku uglavnom prelomim ja, ali se konsultujem [...] prosto sam shvatila da to mora funkcionisati tako da ipak jedan vuče sve konce i vodi i onda sam morala u jednom trenutku da preuzmem tu ulogu vođstva, mada mi nije nešto bila mila; ali sam shvatila da bi bilo kakva manja zajednica od desetak ljudi funkcionisala, jedan mora da vuče i da donosi odluke i da prelomi pa i ako nije ispravno, nije ispravno“.

Sa druge strane u kolektivima gde saradnici imaju veću autonomiju, o preciznijem stepenu participacije saradnika vidimo u izjavi saradnice srednjih godina sa višegodišnjim iskustvom u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija: „Postojale su i situacije u kojima postoji od starta ta neka rediteljska ruka koja vrlo jasno zna šta hoće, a onda u okviru toga i

mi kao glumci naravno uvek, barem sam ja do sada imala takvo iskustvo, imamo vrlo da kažem otvoren put, odnosno imamo prava na uplive, na naše kreacije, na naše mišljenje i na to da zapravo zajedno svi kreiramo to neko završno delo i tu neku priču koju pričamo“. Slično ističe i aktivni saradnik srednjih godina koji ima iskustva u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija: „tako da pratimo te njegove impulse koje daje jer on...mi kada smo ušli u priču on je već imao sedam, osam napisanih tekstova [...] za decu i to se vremenom razvijalo. Tako da on je taj koji daje glavne ideje, nas je bar dvadesetak koji smo aktivni učesnici u svemu tome. Što znači da svako od nas može da dođe sa predlogom koji će se razmotriti i ako se steknu uslovi ući u realizaciju. Tako da, eto, to je model koji je po nekom malo onako komunistički model jer svi smo jednaki, ali on je taj koji je idejni vođa i čovek koji daje dvesta posto sebe svakoga dana za to udruženje. On se nikada neće staviti ispred grupe i reći – ljudi ja hoću ovako, to što vi mislite to ne može. Tako da funkcionišemo na tom nivou nekog komunizma i za sada to funkcionise, mada mislim da se tu dosta energije i vremena gubi; ali eto dok funkcionišemo i dok rastemo, a rastemo što je očigledno, mi to ne menjamo.“ O stepenu participacije saradnika u organizaciji koja ima vođu govori i aktivni saradnik srednjih godina koji ističe: „Da kažemo, ona je ta koja je dozvolila tu individualnost i kreativnost, dozvolila je predloge, a tu su ljudi koji imaju čvrsto izražene karaktere i individualnost, svako je izneo nešto svoje, svako je doneo svoj predlog. Svi smo sve probali, što je izuzetno bitno za trupu da se svako ispoštuje, svačije mišljenje i svačiji predlog i tu je sve raslo. To je za mene bilo jedno baš neprocenjivo iskustvo. Mislim da je bilo bitno baš to što je ona dozvolila ljudima da predlažu i da se sve proba“. Aktivni vođa srednjih godina ženskog pola svoju ulogu vođe objašnjava na sledeći način: „Uvek se pita cela ekipa za neki savet, sugestiju i slično, a onda bih ja tu trebalo da presečem; ali zaista se, ne da se trudim nego prosto takvi smo od starta, pre svega smo prijatelji međusobno i onda mislim da se ne trudim da predstavljam neki veliki autoritet i strogoću, nego prosto smo svi tu jednaki i zajedno, samo sam ja tu neko ko mora da preseče određenu odluku i to je to“.

O većoj participaciji saradnika govori i starija ispitanica, vođa ženskog pola, koja ima dugogodišnje iskustvo na toj poziciji i ističe: „E sada što se tiče vođe, u smislu, ja se trudim da već dugo godina kada odlučimo šta ćemo raditi, koju dečju predstavu, odlučim ja, ne kao vođa, generalno ne volim da utičem rediteljima na odabir glumaca. To prepustim rediteljima, prosto to je njihov posao. To je nešto što, nekako i u tom vođenju uvek gledam da postavim ko šta radi. Mislim da je to u samostalnim trupama užasno bitno. Svi sve rade, to jeste, svi svako svakom pomaže i to, prosto, bez toga ne može trupa da funkcionise. Ali generalno

mora da se zna, ne može, na kraju krajeva ne može, kako da kažem, reditelj da crta kostime. Ne može glumac da pravi muziku“ i dodaje: „Pazite, taj početak jeste usmeren na mene“, ali objašnjava da dalje svako preuzima na sebe određene odgovornosti.

Koliko je važna veća participacija saradnika vidimo i iz iskustva saradnice srednjih godina koja je saradivala sa više različitih alternativnih pozorišnih organizacija. Ona kaže: „Bilo je različitih situacija. Bilo je situacija u kojima postoji neki kao reditelj, međutim više je kolektivni čin stvaranje predstave i uopšte čak ponekad i dolazak i do teksta. A onda je reditelj neko ko tu na kraju da taj neki završni pečat, odnosno sve to uobličiti onako kako želi shodno svojoj prvobitnoj zamisli“. Slična su i iskustva starijeg saradnika koji ima iskustva u više različitih alternativnih organizacija, a ima iskustva i kao vođa jednog alternativnog projekta, te ističe da „su odluke zajedničke. Bez obzira što je reditelj tu i što on nosi neku ideju i što je on okupio ljude, ali se u takvim vaninstitucionalnim trupama puno razgovara; mnogo više čini mi se razgovara, zato što ima mnogo više slobode. Tako da jeste reditelj glavni, ali se stvari uglavnom donose, mogu reći, konsenzusom“.

O najvećem stepenu autonomije saradnika u organizacijama u kojima postoji vođa vidimo u iskazima vođe ženskog pola srednjih godina sa višegodišnjim iskustvom na toj poziciji koja kaže: „To mogu da opišem kao jedan kolektivni rad, dakle moje vođstvo možemo reći se zasniva na jednom kolektivnom duhu, tako da ja negde iz prikrajka, iz tišine, podržavam ljude da budu slobodni u svojim idejama i u svojim predlozima i u svojim stvaranjima [...]. Ali nikada ne namećem svoje mišljenje“.

Više o organizacijama koje nisu imale formalno postavljenog vođu vidimo u iskazu saradnika srednjih godina sa višegodišnjim iskustvom u alternativnim organizacijama koji ističe: „od starta smo bili podeljeni kao koautori, odnosno svako od nas je imao podjednaka prava, podjednake obaveze i te hijerarhije u tom smislu dakle vođstva nije bilo, osim tog inicijalnog da se okupimo. Kasnije je sve raspoređivano, naravno, u okviru svakog posla svako je radio svoj deo, ali je nekako odgovornost od starta postavljena da ne postoji vođa, nego da smo svi zajedno i vođe, i pratioci, i reditelji i glumci. Tako da je zapravo to sve u jednom najboljem smislu bio koautorski rad sto posto [...]. Zapravo, jedina ideja koja je došla od strane recimo vođe, ako možemo da kažemo da su to njih dve, jeste ideja da se radi predstava, ali oko izbora komada, oko žanra komada, oko prostora komada, oko načina na koji ćemo taj komad pripovedati – odluka je bila zajednička.“ Ovaj ispitanik dalje objašnjava da je vođa bio „samo inicijator rada, a ostalo smo dakle, mi sami odlučivali zajedno, zapravo.

Većali smo nekako pa onda nekom većinom demokratskom smo odlučivali u kom ćemo pravcu dalje ići“. O sličnom modelu odlučivanja govori sagovornica srednjih godina koja je aktivni član jedne organizacije i nema iskustava u radu sa drugim organizacijama. Ona za vođu kaže: „Mi ga praktično, mislim mi ga faktički imamo, u smislu da je sve to pokrenula, krenula je, prosto osnovala je trup, to je bila njena želja, imala je motiv za to, ali to se ne oseća. Šta to znači? Znači da prosto svi zajedno gradimo, pravimo, imamo potpunu slobodu svi da dajemo ideje; to se najviše oseća u radu, naravno kada pravimo predstavu; zatim i kada dogovaramo gde ćemo da igramo predstavu, šta ćemo, kako ćemo, na koje gostovanje idemo, kakvi su uslovi; znači potpuno se svi dogovaramo kao da smo jedno i funkcionišemo kao da smo jedno. E sada, najviše gde se oseća vođa je onaj malo teži deo koji je vezan za papirologiju, kada treba da se šalju dokumenta da se prijavimo na neke festivale, kada treba da se šalju konkursi da se dobiju pare, da se izvlače računice [...]. Taj malo teži deo, koji u principu i nije umetnički je pao na vođe, jer se u našoj trupi najviše time bave. Što se tiče vođstva kao dominacije i u smislu nekog uticaja ili kao da je neko iznad i da ima neku moć, to kod nas u trupi ne postoji. Ja mislim da je to velika razlika u odnosu na institucionalno pozorište jer tu se vrlo oseća i ko je reditelj i ko je upravnik i ko je možda glavni glumac, afirmisan, bitan, plaćeniji i tako dalje. To ovde ne postoji“.

Zabeležen je i manji broj slučajeva kada je alternativna pozorišna organizacija oformljena od strane nekolicine glumaca u kojoj niko nije bio profilisan kao vođa. O tome mlada glumica kaže sledeće: „Mi smo radili kao neki momenat kolektivne režije. Nismo imali nekog ko je bio da kažem glavni, zadužen u suštini za režiju i ostalo, nego smo same to radile. Nas četiri je bilo, tako da smo odlučile da to bude tako jer prosto bez obzira što nas je više, sve smo isto kotirane u tom trenutku. Baš smo se trudile da to sve bude na nama i što se tiče organizacije i produkcije i ostalog. Uključivale smo ljude sa strane ukoliko nam je bila potrebna pomoć što se tiče marketinga i ostalih stvari“. Ona dalje kaže da je odlučivanje u kolektivu bilo „kako je kome bilo najlakše i u zavisnosti od svojih mogućnosti, ali prilično ravnopravno“.

U situacijama kada u organizacijama postoji formalno izabran vođa a saradnici imaju veću participativnost, u najvećem broju slučajeva saradnici i vođe su, objašnjavajući svoje napredovanje, govorili o podsticajnim uslovima, te su spominjali jednakost u kolektivu, osećanje pripadnosti, osećanje rasterećenosti i prijatnosti tokom rada. O tome govori aktivni saradnik srednjih godina koji ima i iskustva i kao vođa jedne organizacije. On jednakost u

kolektivu objašnjava na sledeći način: „Svi sklanjamo scenografiju, svi nosimo kostime, svi razvozimo, dovozimo, idemo na putovanja, igramo humanitarne predstave bez onoga da imalo ikad ikada pomisliš, da promisli da to ne treba da se uradi [...]. Svi su vredni, svi rade, svi nalaze vreme i svi učestvuju“. Aktivni saradnik srednjih godina ističe: „Mislim da se svako od nas koji učestvujemo u ovom udruženju oseća delom, onako jednim čvrstim delom, udruženja i mislim da je to dosta bitno da bi funkcionisali na način na koji funkcionišemo; jer čim se neko ne oseti bitnim i da tu ne pripada, i to čak ne sada nego da oseti da ako on nije tu da će biti isto; mislim da se tu gubi ta energija i mislim da svi misle da su bitni dovoljno, pošto i jesu i to nam daje jednu snagu“. Višegodišnji saradnik srednjih godina, govoreći o radu u alternativnim pozorišnim organizacijama, posebno izdvaja slobodu koju kao saradnik ima: „To je, sada opet i prednost i mana kada radiš van institucije, zato što kada si u instituciji ti imaš određeni datum do kojeg moraš da uradiš predstavu, a kada nisi u instituciji tebi to daje otvorenost i opuštenost u radu“. Vođa srednjih godina koji je najviše iskustva stekao u institucionalnom pozorištu, o svom radu u svojoj alternativnoj organizaciji ističe da se „nismo obavezali na jedan fiksni „deadline“, dakle mi smo bili uslovljeni sopstvenim drugim obavezama, ali smo mogli da prolongiramo premijeru s obzirom na naše subjektivno osećanje dokle smo stigli, kakav je učinak. Jedan relativno kratak komad smo radili u periodu od prve probe do javnog prikazivanja tri meseca, što je velika privilegija“.

U najvećem broju istraživanih alternativnih pozorišnih organizacija se sugerše da je za efikasno funkcionisanje ovakvih organizacija u budućnosti neophodno uključiti menadžera kao stručnu osobu koja će na sebe preuzeti određeni nivo odgovornosti. O tome govori vođa ženskog pola, starije životne dobi, koja kao svoj lični predlog za bolju funkcionalnost ovakvih organizacija predlaže da „pre svega mora naći producenta, menadžera, organizatora, koji je vičan da prođe od prodaje karata pa nadalje. Kad se ta osoba nađe, ja ne bih trošila svoje vreme na prodavanje karata, znači meni treba neko ko će da radi „kancelariju“ umesto mene [...]. Pronaći nekoga ko je voljan da se iz istog entuzijazma nečemu priključi, a da onda vremenom i zaradi sebi i ekipi; ali tu je jako važan zapravo taj isti entuzijazam, ista ta osnova“. Isto razmišljaju i saradnici te aktivni saradnik srednjih godina koji ima radnog iskustva u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija ističe: „Mislim da i nama fali jedan čovek koji bi se bavio isključivo organizacijom, sposoban čovek koji bi se bavio organizacijom, da kažemo menadžer“.

### 3.7. Generisanje kolektivne kreativnosti u organizacijama

Vizija se u gotovo svim odgovorima koristi kao sinonim za početnu ideju i izjednačava se sa rediteljskim konceptom. Sagovornici ističu da ih početna ideja pokreće i inspiriše da budu kreativni, te su rezultati koji govore o viziji uvršteni u rezultate koji govore o kolektivnoj kreativnosti u alternativnim pozorišnim organizacijama.

U najvećem broju ispitivanih organizacija vođa je taj koji osmišljava viziju, koji pruža inicijalnu ideju, a ona dalje podleže modifikaciji u kojoj učestvuju svi saradnici. Tako na primer, jedna saradnica srednjih godina sa učestalim radom u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija ističe: „Srećom nisam imala prilike da radim još uvek sa tako nekim rediteljima koji viziju zacementiraju odmah, od prvog dana pa se onda ne miču od nje. Zapravo, najlepší su oni procesi gde reditelj ima početnu viziju, gde može da te vodi kroz proces; onda shodno tome se i ta vizija modeluje i menja kako proces odmiče, zavisno od toga sa kim radi i kakvi su uplivi glumaca, šta mi donosimo od nekih naših ideja i uopšte kako se cela ta priča onda uobliči na kraju. Jako je bitno, barem meni, da reditelj od samog starta ima jasnu ideju šta bi želeo. Kako ćemo do toga doći svi zajedno, to je već deo procesa, ali da od starta reditelj ima ideju šta želi i sa čime uopšte želi da počne“.

Postoje organizacije u kojima vizija nije donesena od strane vođe, već se do nje dolazi idejama svih članova o čemu govori saradnik srednjih godina koji je aktivan u jednoj organizaciji od njenog osnivanja i ističe: „Više nas, troje-četvoro, ima tu neku ideju i to plasira, a onda ona preseče tu vrpcu“. Slično ističe i saradnik sa iskustvom u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija, sada srednjih godina koji o tom procesu kaže sledeće: „Uglavnom je to nekako kolektivno, kolektivni čin [...]. Mi sednemo i onda razmišljamo o tome šta bi bilo dobro da se radi, šta svako od nas ima potrebu da kaže sa scene. Onda su odgovori različiti, ali svako da neki predlog. Naravno direktor trupe, vođa trupe, on je glavni i on odlučuje, ali uvek tako da pre toga zaista čuje, stvarno čuje, želje i pozdrave svih drugih članova“.

U manjem broju slučajeva, u alternativnim pozorišnim organizacijama u kojima nema formalno izabranog vođe, vizija nastaje na sledeći način: „Ideja je krenula od nas da želimo da nešto napravimo, a onda smo međusobno iznosile neke stavove i sve se to prosto nekako uklopilo. Nije bilo da je neko došao i kao pokrenuo to sa nekom svojom načelnom idejom. Zajedno smo sedele nas četiri i zapravo smo htele da napravimo nešto i sve smo razmišljale



otprilike u istom pravcu“, opisuje mlađa članica, dodajući: „I onda smo bukvalno sedele i „brainstorming“-ovale“.

U najvećem broju slučajeva kolektivna kreativnost se u alternativnim pozorišnim organizacijama razvijala na približno sličan način, koji najbolje ilustruje sledeća izjava mlađeg saradnika: „Meni, na primer, nešto padne napamet, ja to pokušam, improvizujem ili nekom drugom nešto padne na pamet pa se to sviđi ostatku grupe, pa se prihvati ili se nadogradi. Neko uradi nešto novo, zanimljivo, a onda se ja na to nadovežem i to dodatno podignem i napravimo neku drugu stvar. Tako se, na primer, to dogodilo više puta u samoj predstavi. Rešenja su nekada došla tim putem. Reditelj to vidi i onda može da odobri ili možda ne odobri, ali uglavnom odobri i onda nekako kolektivno nastane“. Više o razvijanju kolektivne kreativnosti u alternativnoj pozorišnoj organizaciji vidimo u izjavi aktivne saradnice srednjih godina, koja objašnjava da je za kreativnost zaslužan „brainstorming“ objašnjavajući: „Počinjemo od te neke početne zamisli sa kojom reditelj dođe, koju izloži svima nama, a onda nekako kroz proces zajedno imamo upliv u celu stvar, tako da zajednički dolazimo do nekih rešenja, stvaramo neka nova, odbacujemo neka koja nam više ne odgovaraju i tome slično. Tako da zaista mislim da tu kolektiv dolazi do punog izražaja. Da, zaista [...] ono što ja smatram kolektivom, a to je da negde naravno uvek postoji neko ko je [...] glupo reći glavni, ali neko će na kraju da stvar uobličići ili da nešto preseče ili da povuče [...] ali, da, mahom je ceo kolektiv vrlo aktivan u obrazovanju te neke slike i cele priče“. O evoluciji početne ideje govori i aktivni saradnik sada srednjih godina koji ističe da se ona stvarala „na razne načine – kroz „brainstorming“ i „teambuilding“ različitih vrsta, na zajedničkim putovanjima ili turnejama, često i u privatnim atmosferama jer se često i privatno družimo; svakako i na probama, na razne načine“.

O razvijanju kolektivnog kreativnog procesa u alternativnim pozorišnim organizacijama mlađa saradnica govori na sledeći način: „Ne zaustavlja se nego se konstantno nešto obrće, konstantno se nešto dešava makar i kada se priča o tome opet postoji neka vrsta motivacije da iz toga izađe nešto, čak i kada deluje nerealno. Mislim da taj kontinuitet, konstantni krug nekog mišljenja i razgovora o tome i dovodi do nekog rezultata kasnije. Mislim da se tako i generiše, tako što se prenosi, što se družimo, što se viđamo i van posla, na primer. Dobro funkcionišemo zajedno“. Nakon što vođa osmisli viziju, kolektivna kreativnost u alternativnoj pozorišnoj organizaciji se generiše i na ovaj način: „Bavimo se u početku sređivanjem teksta najviše, a nakon toga, kada izađemo u prostor, kreativnost je

stvarno sa svih strana. Znači, imamo koreografe sada koji su nam pomagali, reditelj i mi glumci, svi; znači tu apsolutnu slobodu imaju svi da predlože, sve se proba. Zato naš proces i traje malo duže, to nije ono kao probe u institucionalnom pozorištu od sat i po – dva, dva i po i predstava je gotova za mesec, mesec i po dana. Ne. Naš proces uvek traje dva, možda i više od dva meseca i probe su prosto dugačke, probe su uvek četiri – pet sati jer upravo zbog toga što svi imaju slobodu da sve predlože, da sve probamo, to prosto iziskuje vreme i traje dugo“, tako čitav proces opisuje saradnica srednjih godina.

Vođe istraživanih organizacija generisanje kolektivne kreativnosti u alternativnim pozorišnim organizacijama vide na sličan način kao i saradnici. Tako vođa srednjih godina ističe: „U samom kreativnom procesu rada predstave svi učestvuju – od onoga ko tipa komponuje muziku za predstavu, do onoga ko tu predstavu režira. Generalno to je timski rad. Pošto gluma kao posao, mislim pozorište samo kao pozorište jeste jedan timski posao i u tom timskom poslu je u stvari fora da ne postoji neko ko je na vrhu piramide, ne postoji taj piramidalni model, nego su svi uključeni; samo što je jedan, najčešće reditelj ili reditelj i još neko, ko selektuje i filtrira razne predloge i stvari koje se javljaju tokom kreativnog procesa; zato što on je taj koji donosi želju, ideju stila ili žanr same predstave“. Generisanje kolektivne kreativnosti opisuje vođa muškog pola srednjih godina koji objašnjava da se ona razvija tako što se svi članovi „kačimo jedni na druge“. O uticaju modela vođenja na generisanje kolektivne kreativnosti govori vođa ženskog pola, srednjih godina koja ističe: „Samim tim što ja dozvoljavam da oni izraze svoje talente, svoju kreativnost, a ne sputavam ih, prosto time mislim da ih podstičem da više u tome uživaju i onda se tako rađa i sve više razvija ta njihova kreativnost“.

O značaju vođe u procesu generisanja kolektivne kreativnosti najbolje se vidi u izjavi saradnika srednjih godina koji ima iskustva u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija i koji ističe: „Zависи od trupe do trupe [...] od spoja ljudi. Mislim da onaj ko vodi, ko je vođa, na njemu je velika odgovornost. On mora da drži stvari u rukama zato što ponekad se zaista desi, a to se dešava redovno i u institucionalnim pozorištima, nekada se desi da stvari izmaknu kontroli i da nekada ljudi koji ne ispoštuju u tom trenutku kodeks ponašanja o kome smo pričali i profesionalnu etiku; nekada ljudi kasne na probe ili dođu pa sedimo i pričamo ali ne kreativno nego privatno i dosadno, znači prosto postoji ta malo određena vrsta ležernosti jer ne moramo da žurimo, nismo opterećeni rokovima, terminima i tako dalje. To isto ume da utiče na samu kreativnost“. Saradnik dodaje: „S druge strane, rad u takvoj grupi

je mnogo slobodniji nego u institucionalnom pozorištu, mnogo su glumci slobodniji, mnogo je reditelj slobodniji, upravo zato što nema svih tih stega i pritisaka; onda zaista ljudi stvarajući, autori inspirišu jedni druge. Iz te međusobne interakcije i inspiracije nastaju zaista nekad neke uloge koje nažalost mnogi kritičari nikada nisu videli, ali neke uloge koje su zaista mnogo bolje nego mnoge koje gledamo često na repertoarima raznih pozorišta. Znaite zašto? Zato što upravo u toj atmosferi poverenja gde se može sve, ako se dokaže da ti veruješ da možeš sve, gde je to tvoje ogromno polje za igru, gde nisi opterećen nikakvim rokovima, ugovorima, raznoraznim nebulozama – ti se igraš i ti možeš sve. Na reditelju je, na vođi tima je, na tebi je da si samo prosto prisutan, maksimalno prisutan, da se daješ ceo i do kraja i da ti utičeš i na druge ljude. Bukvalno. Mi živimo u vremenu kada ne postoji, pogotovo u pozorištu, kada sve manje postoji mašta, sve manje postoji empatija, sve manje postoji inspiracija. U tim trupama uglavnom, ne uopštavam uopšte, ali u tim trupama nekako se oslobađa mašta svih stvaralaca koji tu rade. Nekako se oslobađa empatija, pogotovo što je ta atmosfera prijateljska“. Saradnik dodaje da je za razvoj kolektivnog kreativnog procesa: „potrebno da svi mi saznamo nešto jedni o drugima. Kada bi se neko otvorio na sceni, tako rade u zahtevnoj predstavi, prosto neophodno je da bar deo te trupe, ako ne i cela trupa, da zna nešto duboko lično o njemu. To nije nikakva sekta, to je zaista na pragu velikih majstora, prosto postoje pozorišta koja tako rade i to zaista omogućava najbolje praktične rezultate. I onda kada se otvori neko i duševno, i emotivno, i kroz maštu, onda nastaje bukvalno ta razmena inspiracije, gde se nadahnjujemo međusobno. E kada se ljudi tako nadahnjuju, kada nisu sebični, kada ne misle samo na sebe, na svoju ulogu, što je sve češće danas, nego misle na celu scenu, na celu predstavu, na neki hiper zadatak, što bi rekao Stanislavski, šta naša predstava treba da kaže, e onda se dolazi do neke vrhunske kreativnosti. Upravo te kreativne energije nismo ni svesni koliko je imamo. U XX veku, a posebno danas, često stvari koje su, ne znam, papiri, ograničenja raznorazna i tako dalje, neke sasvim prizemne, potrebne ali prizemne stvari, prosto sputavaju tvoju maštu, sputavaju tvoj način misli, način kako razmišljaš. Ali u tom grupnom radu često se desi da se sve to pusti, da svi ti čepovi otpuste, da krene mašta, da krene emocije, da krene atmosfera poverenja, da krene inspiracija i onda kreativnost ide sama od sebe. Ja najviše govorim o toj glumačkoj kreativnosti, jer je nekako meni to najvažnije. Kada se to desi, kada se ljudi osećaju apsolutno slobodno i kreativno u grupnom radu onda svako može da radi sve, onda je svakome stalo, onda je to 'da mi je stalo' – to je zapravo najvažnije“.

S druge strane ređi slućajevi su oni u kojima svi podjednako utiću na rađanje dela i nema jasno određenog vođe. Aktivna glumica starije životne dobi, koja ima višegodišnju ulogu vođe alternativne pozorišne organizacije, generisanje kolektivne kreativnosti u tom slućaju objašnjava na sledeći naćin: „Tu se ostavlja svakome mogućnost da se izrazi, dâ mu se da prostor da kaŹe šta misli. Svi ućestvuju u tome, kaŹu da li misle da je to dobro ili ne, tako da mi svi zajedno i pravimo komad i utićeemo na komad. Od teksta, reŹije i tako dalje, svako ima pravo da doda svoje mišljenje i da se sa nekim ne slaŹe, a onda mi to razmotrimo i prosto kao ekipa popravimo ako treba. Drugo svako u trupi pokazuje ne samo talenat za glumu, nego je svako od njih u još po jednoj umetnosti fantastićan, tako da trupa ima i ljude koji se bave kostimom, a sve su to ljudi iz trupe [...]. I treba da vlada ta atmosfera da je dozvoljeno govoriti i istupiti sa kontra mišljenjem i da je to O.K. jer zapravo se svaćije mišljenje uvaŹava. Sve se profiltrira kroz desetak ljudi, zato te predstave ispadaju tako dobro. Zato što nema onoga da je taj reditelj jedini i neprikosnoven, da je taj scenograf jedini i neprikosnoven i da nemaš pravo da mu se mešaš u posao, nego se svi svima zapravo stalno mešamo u posao i onda te predstave ispadaju tako dobro; a u suštini su sa minijaturno para, štap – kanap, na primer“.

U jednoj organizaciji koja je funkcionisala bez vođe generisanje kolektivne kreativnosti se moŹe predstaviti iskazom višegodišnjeg aktivnog ćlana srednjih godina sa iskustvom u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija: „Dinamika je bila razlićita, zato što kada radiš nešto slobodno, onda nekako drugaćije i tvoje biće, habitus ulazi u sve to tako da je nekako nepisano pravilo bilo je na svakoj probi da je jedan od nas bio motor. Jedan od nas je tog dana dominirao u smislu da je on bio okosnica oko koje će se cela proba i kasnije neke nove ideje razvijati. Onda je to krenulo. Naravno, to ide lanćano i simptomatićno jedan, što se kaŹe Źargonski, povuće nogu, onda kreću i ostali. Tako da smo se zaista na najbolji mogući naćin međusobno dopunjavali. I oni trenuci, zapravo to je bilo dobro je bilo jer grupa nije nikada dolazila ispod određenog nivoa ili ritma, zato što je uvek neko bio balans. Opet nekako i kada preuzmeš na sebe da tog dana recimo vodiš probu ili nešto, bilo ti je lakše zato što znaš da su to tvoji prijatelji i ljudi koji imaju isti cilj kao ti i koji isto misle kao ti, a onda sutra, u trenucima kada nemaš inspiraciju ili nemaš glumaćku snagu, neko drugi će tebe voditi. Tako da je ta dinamika nekako bila, sada generalno gledano, podjednako raspoređena na sve nas“.

### 3.8. Etičke prakse u ispitivanim organizacijama

Etičnost se u svim istraživanim organizacijama smatra obaveznom komponentom rada. Iskazi aktivnih saradnika i vođa su uglavnom pozitivni po pitanju etičnosti, dok se bivši saradnici ne slažu da je ona postojala. Tako, na primer, starija glumica koja je vođa organizacije govori o važnosti etičnosti u radu alternativnih pozorišnih organizacija na sledeći način: „To je osnovna stvar da bi jedna trupa koja se bavi nekomercijalnim pozorištem i društveno angažovanim temama opstala; jedino što može da drži je zapravo etičnost. Znači da bez obzira što ja vodim, isto važi za mene kao i svakog člana, da se prosto nikada ne desi da ne uzmem, ne znam, pola dinara više nego neko drugi. Tako da mislim, prosto je važno da svima bude jednako. Oni meni stalno govore zašto? Ja kažem – prosto zato što želim da zadržim taj osećaj zajedništva i taj osećaj da se radi za neke više ciljeve“. Aktivni vođa srednjih godina za etičnost u okviru njegove alternativne organizacije ističe: „Važno je, izrazito je važno, ne samo u okviru umetničkih struktura, nego i u bilo kojoj vrsti profesionalnog odnosa, da neka etičnost, neka zvezda vodilja, izrazito poštovanje, pažnja i sve ono što u stvari jeste objedinjeno pod tim širokim terminom etičnosti, bude na neki način baza međusobnog razgovora i međusobnih odnosa, a još daleko više u umetnosti, u umetničkim projektima, u trupama koje, kao što vrlo dobro znamo, budu pod finansijskim teskobama i pod organizacionim, logističkim mukama. Bez etičnosti u svakom smislu je taj odnos funkcionisanja skoro nemoguć. Mislim da je izrazito važno spomenuti i etičnost u smislu kreiranja projekata i njihovih, grubo rečeno, poruka, odnosno onoga što mi u stvari želimo da prenesemo. To je opet jedna od zvezdi vodilja takođe za taj međusobni rad, zato što se ipak, na kraju krajeva, svi okupljaju oko neke ideje. Ta ideja pojedinačnih projekata jeste u najčešćem slučaju jedna generalna ideja funkcionisanja organizacije, ali je ona na taj način nekako primarna baza oko koje ljudi žele da daju nešto više osim onog najosnovnijeg, žele da pređu tu neku granicu i da urade nešto bolje i značajnije zarad sebe, zarad svih ostalih. Tako da mislim bez obzira da li je u pitanju etičnost ili je u pitanju želja ili je u pitanju nešto sasvim treće, mislim da je rezime ovog širokog odgovora na to da je etičnost jedan od najvažnijih aspekata bavljenja umetničkim poslovima“. Aktivni saradnik sa iskustvom u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija, sada srednjih godina, govoreći o svom iskustvu u radu dolazi do zaključka o važnosti etičnosti i govori sledeće: „Sa tom posvećenošću, koja je bila pod broj jedan obavezna, sa tim poštovanjem svačije individualnosti, sa tim kodeksom ponašanja, u suštini u tim našim trupama najvažnija je bila etika. Pozorišna etika pa onda i tehnika. Superiornost etike nad tehnikom glumca je

osvešćenost glumca, njegova delatna samosvest i mi smo pod tim motom nekako i stvarali u tim grupama“.

Etičnost se u izjavama ispitanika uglavnom objašnjavała poštovanjem međuljudskih odnosa. Detaljnije pojašnjenje se vidi u izjavi vođe srednjih godina koji za etičnost u alternativnim pozorišnim organizacijama kaže: „Kao i u mnogim drugim segmentima u životu, da je važna, to je pitanje jasnog dogovora. Važno je da svi saradnici znaju šta su uslovi, kakve su okolnosti, kakav je vremenski period, da li postoji na primer „deadline“ ili ne postoji, ali je potrebno u startu da postoji jasan dogovor šta su zahtevi, šta su mogućnosti, šta su okolnosti. I kada postoje jasni dogovori onda nema prostora za problem [...] ima samo onih koji se postavljaju pred stvaraoce kao kreativni čin, što je jedna vrsta izazova, a ne neke destruktivne prepreke, kao kada nema jasnih dogovora“. U alternativnoj pozorišnoj organizaciji važna je „etika bez nekog pritiskanja“, kako objašnjava vođa muškog pola srednjih godina.

Iako u istraživanju nisu intervjuisani svi članovi jednog kolektiva, opšti utisak ukazuje na podjednaku važnost etičnosti za celu organizaciju. To potvrđuje iskaz saradnice srednjih godina koja je u svom radnom opusu imala iskustva sa nekoliko različitih alternativnih pozorišnih organizacija. Ona ističe da je etičnost važna za alternativne pozorišne organizacije i dodaje: „Volim ljude koji imaju stav i volim ljude, naravno, koji se drže nekih etičkih principa, ali ja nekako verujem da je sve podložno analizi i da je sve podložno, vrlo, sumnji i ispitivanju. Tako da ja tako postupam i ja se tako vodim kroz život pa onda volim da su i ljudi sa kojima saradujem slični meni“. Na pitanje koliko je etičnost važna za kolektiv aktivni saradnik srednjih godina koji ima iskustva u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija odgovara: „Pa izuzetno. Mislim da baš eto i to proističe iz toga, da smo okupili takav tim ljudi, takvu grupu, kojoj je etičnost, ako ne na prvom, barem na prva tri mesta i mislim da se to ne dovodi u pitanje ni u jednom trenutku“.

Mnogi ispitanici su etičnost u alternativnim pozorišnim organizacijama poredili sa radom u instituciji pa tako saradnik srednjih godina sa iskustvom u nekoliko alternativnih pozorišnih organizacija ističe: „Pa zapravo mnogo više nego u instituciji; i zato što se nekako, tebi je glavna motivacija, nekako ulaziš u ništa ni iz čega i onda jedino što imaš jeste to tvoje osećanje za to što radiš, za tvoje kolege [...]. Ne mogu biti neetičan zato što ništa drugo osim tog nečeg zajedničkog, neke zajedničke spone i ljubavi prema tome što radimo nas održava. Tako da je zapravo etika na visokom nivou i zapravo etičnost se sprovodi u najlepšem

moгуćem smislu, dok, mogu ti reći iz ličnog iskustva, to u instituciji nije baš tako. Govorim i o profesionalnoj etici i o ljudskoj etici, o svakom mogućem aspektu etike mislim.“ Slično se može videti i u iskazu saradnice srednjih godina koja ima višegodišnje iskustvo u jednoj alternativnoj organizaciji u kojoj etičnost, po njenim rečima, postoji, ali poredeći rad u instituciji ističe: „Danas je mislim sve to poprilično izgubilo smisao, tako da mislim da treba da se borimo koliko možemo. Da promenimo danas sliku ove sadašnjosti ne možemo, ali da se borimo koliko možemo da postoji iole neka etika, mislim da treba svi da pokušaju”.

Mlađa saradnica koja govori o etičnosti u organizacijama, poredi rad u bivšem i sadašnjem kolektivu i o sadašnjem govori: „Stvarno to jako lepo funkcioniše i etički je jer su, kažem to opet; mladi perspektivni ljudi kojima je važan rad na sebi i važno im je obrazovanje i jasno im je da se to često ne vrati onako kako bi možda se negde drugde vratilo. Tako da imamo izuzetno poštovanje jedni prema drugima, upravo iz tog razloga i onda, opet, nemam šta loše, negativno da kažem. U ovim glumačkim trupama u kojima sam bila [...] tu recimo bih imala nešto. Etika nema baš uvek smisla [...] mislim da se ta reč ne pominje često. Pominje se više kao eto tako, kao ima je negde u vazduhu, ali je nema u praksi jer je problem. Mi glumci smo čudni poprilično i često su nam važnije neke stvari koji se tiču ega ispred projekta, ispred toga što radimo. Ovde nema prostora za tako nešto jer smo svi različiti, jer smo svi dovoljno obrazovani, jer svi želimo više od tog obrazovanja, jer se svi borimo za kulturu u ovom gradu“.

Iako je etičnost nešto što generalno postoji u alternativnim pozorišnim organizacijama, dešava se da se određena usvojena pravila prekrše. O tome se nije rado govorilo, ali se vidi u iskazu aktivne glumice starije životne dobi, koja je dugi niz godina na poziciji vođe organizacije. Ona kaže: „Mora da postoje prava [...] i to postoji, ali nekada se prekrše. E sada, samo je pitanje našeg odnosa kada se prekrše kako mi to rešavamo. Tako da postoje i vrlo su bitna, ali često se dešava pogotovo u trupama da se prekrše [...] i sa moje strane i sa saradnikove i onda to rešimo“.

O nepridržavanju etičkih maksima, koje se najčešće manifestuju na polju profesionalnih i privatnih relacija u alternativnim pozorišnim organizacijama, govore saradnici koji u najvećem broju slučajeva imaju status bivšeg člana. Iz njihovih iskaza se vidi da propuste u pridržavanju etičkih principa pripisuju vođi i da su oni u najvećem broju slučajeva razlog prekida saradnje. U neetične postupke vođe ubrajaju: neiskrenost, manipulativnost, nepravedne novčane transakcije ili prisvajanje kolektivnih zasluga za sebe,

odnos prema saradnicima u kojem nisu svi tretirani podjednako ili ukoliko je prema određenom saradniku imao nekih seksualnih tendencija. Kao neetično ponašanje u kolektivu izdvojili su nepoštovanje zajedničkog vremena, prostora, ideja ili novca.



## 4. Diskusija

### 4.1. Uticaj harizme na model vođstva alternativne pozorišne organizacije

Na samom početku ovog poglavlja važno je sumirati predstavljena teorijska razmatranja i doneti zaključke o nastanku harizme. Za potrebe ovog istraživačkog rada harizmu definišemo kao rezultat percepcije atributa vođe od strane saradnika u kontekstu specifične kolektivne klime organizacije. Harizma predstavlja specifičnu kombinaciju ličnih karakteristika vođe, njegovog ponašanja i načina komuniciranja u određenom kontekstu. Saradnici harizmu najčešće tumače kao skup poželjnih i afirmativnih (Robbins & Coulter, 2005) osobina, bez obzira na to da li su te osobine realne. Ovaj fenomen se zasniva na činjenici da se vođi pripisuju one vrednosti koje su usklađene sa vrednosnim sistemom saradnika (Bowditch, Buono, & Stewart, 2007; Northouse, 2008; Yukl, 1999). Prema tome, harizma zavisi od kognitivnih kapaciteta saradnika da u vođi vide karakteristike koje se uklapaju u mentalnu šemu osobina koje bi jedan vođa po njima trebalo da poseduje. Na takvo tumačenje dodatno utiče kolektivna klima organizacije jer pozitivno percipiranje vođe od strane svih saradnika u kolektivu podstiče idealizaciju. Dakle, dimenzija harizmatskog vođstva ukazuje na snažnu interakciju između vođe i saradnika (Shamir, House, & Artur, 1993; Yukl, 1999) pri čemu saradnici idealizuju vođu i zbog toga žele da ga slede, ali i da se sa njim identifikuju (House, 1977). Saradnike podstiču i visoki zahtevi koje im harizmatski vođa postavlja, pogotovo zato što pokazuje da ima poverenja u njihove sposobnosti, čime im podiže samopouzdanje i ohrabruje ih da takve zadatke zaista i ostvare. Identifikacija je glavna specifičnost harizmatskog vođstva, a efektivne vođe su u stanju da povećaju stepen identifikacije na različite načine. U situacijama kada je identifikacija sa kolektivom visoka, saradnici su spremni da svoje individualne potrebe podrede kolektivnim, žrtvujući čak i lične interese.

Vođa u alternativnim pozorišnim organizacijama je od strane svojih saradnika (u najvećem broju slučajeva) predstavljen nizom pozitivnih karakteristika. Rezultati pokazuju da je u najvećem broju slučajeva percipiran kao ambiciozan, svestran, uporan, požrtvovan i superioran. Pored toga, rezultati ukazuju da vođa pomaže saradnicima, da je prema njima uslužan i pažljiv, da ih ceni i uvažava, da ih poznaje i razume. Zbog svega navedenog

saradnici svom vođi veruju. Više o ovakvom tumačenju vođe govori Haus (House, 1977) u svojoj teoriji o harizmatiskom vođstvu. Na sličan način Haus opisuje harizmatiskog vođu, i govori o poverenju u korektnost verovanja i stavova koju saradnici vođi ukazuju, te možemo da zaključimo da vođa alternativnih pozorišnih organizacija ima karakteristike harizmatiskog vođe. Važno je da se naglasi da se opisi vođe razlikuju kod aktivnih i bivših saradnika u alternativnim pozorišnim organizacijama. Ipak, većina vođu opisuje pozitivnim karakteristikama i još dodaje da je vođa inteligentan, društven (da zna sa ljudima) i da im posvećuje posebnu pažnju. Te karakteristike su upravo one koje pronalazimo u tumačenju harizmatiskog vođe ne samo u Hausovoj (House, 1977) već i u Dubrinovoj (DuBrin, 1994) teoriji o harizmatiskom vođstvu. U alternativnoj pozorišnoj organizaciji vođu doživljavaju i kao odgovornog i predanog poslu koji obavlja, ali i kao motivatora koji daje snagu, veru i energiju, što takođe može da se podvede pod karakteristike harizmatiskog vođe (DuBrin, 1998; Conger & Kanungo, 1998). Teorijski prikaz harizmatiskog vođstva navodi da vođa poseduje energiju i adekvatnu akcionu orijentaciju, što podstiče da harizma bude prepoznata. Većina istraživanih saradnika smatra da je njihov vođa obrazovan, stručan i kompetentan, kao i da je veoma kreativan. O stručnosti i kompetentnosti, kao odlikama vođe kojeg saradnici percipiraju kao harizmatiskog, govore teorije Kongera, Hausa i Dubrina (Conger, 1997; DuBrin, 1998; House, 1977). Pored navedenog, većina saradnika u alternativnim pozorišnim organizacijama svog vođu vidi kao stručnog i kreativnog, a činjenica da ga slede u njegovim idejama ukazuje na to da ga smatraju i dobrim primerom, jer je efikasan, vredan, radan i ekonomičan. Oni ga takođe vide i kao osobu koja ima inicijativu, koja je samomotivisana, energična, osobu koja je entuzijasta, optimistična i koja na sebe preuzima najveću odgovornost. Svi ovi rezultati se podudaraju sa opisima vođe koje nam pružaju teorije o harizmatiskom vođstvu.

Iz rezultata se dalje vidi da većina saradnika vođu doživljava kao plemenitog, strpljivog u radu i komunikaciji, otvorenog za svakoga, saosećajnog i empatičnog. Ovi rezultati pokazuju da u toku rada vođa ima emocionalno blizak odnos sa saradnicima, a sposobnosti kojima ostvaruje takve odnose ukazuju na razvijenu emocionalnu inteligenciju. S tim u vezi navedeni rezultati ukazuju na direktnu uslovljenost emocionalne bliskosti u radnom okruženju sa emocionalnom inteligencijom, odnosno da razvijenija emocionalna inteligencija omogućava uspostavljanje veće emocionalne bliskosti tokom rada. O stepenu razvijenosti emocionalne inteligencije govore i rezultati koji ukazuju na to da je vođa alternativnih pozorišnih organizacija samomotivisan, kao i da ima izgrađeno samopouzdanje,

jer on veruje u sebe, svoje ideje, svoju stručnost i iskustvo i zna šta radi, a odlično se snalazi i u interakciji sa drugima. Ispitivani saradnici takođe smatraju da vođa komunicira sa poštovanjem i to su naveli kao važnu karakteristiku u opisu svog vođe. Pored toga posebno se naglašava da vođa tokom komunikacije i tokom rada nikome ne naređuje, što dodatno potvrđuje dobru komunikaciju, koja je važan aspekt harizmatškog modela vođstva i o kojoj govore mnoge teorije (DuBrin, 1998; House & Howell, 1992; Robbins, 1998; Shamir, House, & Artur, 1993; Yukl, 1999). Teorije takođe ističu da harizmatški vođa ima i etički ispravna načela (Conger, 1999; Veber, 1976) o čemu će kasnije u diskusiji biti više reči.

Iako se karakteristike vođe alternativne pozorišne organizacije poklapaju sa teorijskim tumačenjem harizmatškog vođe, ipak to nije dovoljno da se on definitivno tako i okarakteriše. Na primer, ukoliko jedan saradnik misli da je vođa stručan, a drugi kolega misli suprotno, to se oslikava u kolektivnoj klimi organizacije i nepovoljno utiče na percipiranje harizme kod vođe. Zbog toga je važno razumeti kako i zašto kolektiv percipira vođu na isti način. U rezultatima se vidi da je za percipiranje vođe na sličan/isti način od strane svih saradnika jednog kolektiva zaslužen sličan/isti sistem ideja i vrednosnih merila. To znači da ukoliko saradnici, na primer, smatraju da je njihov vođa požrtvovan ili obrazovan, njihovo rezonovanje požrtvovanosti ili adekvatnog obrazovanja se podudara sa onim što vođa radi i što zna. Dakle, s obzirom na to da svi saradnici jedne alternativne pozorišne organizacije vođu percipiraju na isti/sličan način, onda zaključujemo da u slučaju alternativnih pozorišnih organizacija ceo kolektiv ima slična vrednosna uverenja i sisteme vrednosti. Činjenica da su i vođa i saradnici svesni toga pokazuje se u rezultatima gde saradnik kaže da vođa „želi da okupi istomišljenike“. Dakle, slična vrednosna orijentacija obezbeđuje da karakteristike vođe, kao i njegovo ponašanje budu percipirani jednako od strane celog kolektiva, a način na koji su one predstavljene ukazuje na to da li je vođa osoba sa harizmom. Pored slične vrednosne orijentacije, za percipiranje harizme u alternativnoj pozorišnoj organizaciji važna je i kolektivna klima. Vrednosni sistemi vođe i saradnika, kao i oni između samih saradnika u kolektivu su usklađeni te možemo da zaključimo da zajednički vrednosni sistemi određuju kolektivnu klimu. U teorijskom delu je objašnjeno da kolektivna klima predstavlja polje konstantnih promena (Burdije, 1999; Hallett, 2003) i zato je treba shvatiti kao prostor u kojem se odvija proces stalnog stvaranja i obnavljanja, a većina kulturnog znanja naučena je implicitno kroz prakse tj. svakodnevne aktivnosti. Međutim, pogrešno bi bilo te promene u alternativnim pozorišnim organizacijama posmatrati kao radikalne, već one predstavljaju svojevrzne modifikacije u okvirima već uspostavljenog sistema vrednosnih orijentacija.

Prema tome, na kolektivnu klimu utiču način komuniciranja, emocionalna povezanost, način donošenja odluka, način međusobnog ophođenja, etičnost i drugo, uz modifikacije unutar tog sistema vrednosti. U kolektivnoj klimi, takođe, uočavamo i praksu u kojoj svi saradnici vođino ponašanje percipiraju kao ispravno i etički korektno, bez obzira da li je to istina ili ne.

Kolektivnu klimu čine i načini međusobnog ophođenja. Iz rezultata se vidi da su članovi kolektiva u kojoj su se negovali bliski odnosi, zasnovani na međusobnoj podršci, pomoći i poverenju, svoje odnose sa kolegama u kolektivu opisivali kao prijateljske i timske. U više izjava saradnici su ocenili da se u odnosu sa vođom osećaju sigurno i prijatno, što po Dubrinu i Hausu (DuBrin, 1998; House, 1977) predstavlja karakteristiku harizmatškog vođstva. Specifičnost odnosa između harizmatškog vođe i saradnika ogleda se u jednakosti, solidarnosti (House, 1977), formiranju emocionalne topline (DuBrin, 1994) što pozitivno utiče na formiranje motivacionih efekata (House & Aditya, 1997). Vođa u alternativnoj pozorišnoj organizaciji, po rečima ispitivanih saradnika, razume i poštuje svoje saradnike i reaguje na njihove potrebe. Za takvog vođu treba reći da je empatičan, a takvo međusobno ophođenje u kolektivu postaje memorisana praksa u kolektivnoj klimi organizacije. Rezultati u kojima saradnici vođu karakterišu kao svesnog, racionalnog i pribranog dodatno upućuju na zaključak da njegova emocionalna i socijalna inteligencija ostaju memorisane u kolektivnoj klimi organizacije. Naime, ukoliko vođa ima razvijene ove dve veštine on je u stanju da kontroliše i usmeri svoje, a razume i adekvatno reaguje na tuđe emocije ili postupke. Razvijenost emocionalne i socijalne inteligencije vođe utiče na percipiranje harizme, jer mu omogućavaju da balansira između svojih nagona i potreba, kao i nagona i potreba svojih saradnika, što dalje omogućava uspostavljanje emocionalno bliskih odnosa. U rezultatima smo videli da saradnici sebe definišu primarno kroz članstvo u kolektivu, doživljavajući ga kao veoma važan segment svog života. To znači da odnosi u kolektivu utiču na proces socijalizacije, što dodatno upućuje na harizmatško vođstvo (Shamir, House, & Artur, 1993; Yukl, 1999).

Iz rezultata se može zaključiti da postoji nekoliko faktora koji utiču na motivaciju saradnika, a koji su povezani sa harizmom vođe. Najpre, saradnici percipiraju vođu kao strastvenog prema poslu koji obavlja, vide da je samomotivisan i da veoma voli to što radi – što sve predstavlja odlike harizmatškog vođe. Čitanjem rezultata se uočava da vođa ličnim primerom, predanošću i žrtvovanjem, dodatno podstiče i motiviše svoje saradnike. O motivisanosti harizmatškog vođe za rad, kao i o njegovom uticaju na motivaciju svojih

saradnika vlastitim primerom govore i Haus i Adita (House & Aditya, 1997). Autori tvrde da vođa stimuliše entuzijazam i volju za rad u kolektivu rečima koje utiču na ponašanje i na sposobnosti saradnika, kako bi amplifikovanjem vlastitih mogućnosti uspešno ostvarili zadatke i ciljeve, čime se ostvaruju veća postignuća (Yukl, 1999). U rezultatima se uočavaju još dva motivaciona faktora koja se povezuju sa harizmatiskim vođstvom, a to su slična vrednosna orijentacija i proces učenja. Vođa u alternativnoj pozorišnoj organizaciji može da podstakne percipiranje harizme ukoliko se postavi u ulogu mentora i saradnicima omogući uslove da uče i da se razvijaju, a da pri tome uživaju u procesu rada. U ovom slučaju možemo da zaključimo da harizma pozitivno utiče na motivaciju saradnika i da doprinosi osećaju pripadnosti kolektivu, čime se učvršćuju odnosi bazirani na poverenju i odanosti.

Motivaciju, sličnu vrednosnu orijentaciju i mentorstvo, odnosno vođin uticaj na transformaciju saradnika dovodimo u vezu sa vizijom organizacije. U rezultatima smo videli da saradnici (u slučaju kada vođa osmišljava viziju) smatraju da vođa ima viziju od samog početka, što znači da ih ona dodatno inspiriše i motiviše na rad. Iako ona jeste vođina zamisao, do njenog finalnog oblika se dolazi zajedničkim radom u kojem saradnici imaju zagarantovanu slobodu da sami donose odluke i da za njih preuzimaju odgovornosti. Takođe smo videli da harizmatске vođe razumeju i reaguju na prioritete i vrednosti saradnika, što će pozitivno uticati na motivaciju članova kolektiva. Zajednička vizija u spoju sa harizmatiskim vođstvom utiče da se saradnici osećaju uzbuđeno, optimistično i da imaju strast prema poslu. Na taj način dostižu stanje „toka“ i u tom procesu se menjanju i napreduju. U teorijskom delu smo videli da harizmatски vođa koristi viziju za predstavljanje idealne slike organizacije u budućnosti (DuBrin, 1995, prema Milisavljević, 1999), kao i da koristi nekonvencionalne načine njenog dostizanja sa preuzimanjem visokog ličnog rizika (Milisavljević, 1999), što utiče da ga saradnici još više veličaju i da mu se dive. Dakle, mnogi autori harizmu percipiraju kroz viziju vođe (Conger & Kanungo, 1998; DuBrin, 1994; House, 1977; Robbins & Coulter, 2005; Veber, 1976), upravo jer proizilazi iz snažne identifikacije, prihvatanja i vezivanja za vrednosti vođe, što utiče da saradnici potčine svoje lične interese kolektivnim, videći u vođi entuzijazam i samopouzdanje (Robbins & Coulter, 2005), kao i veliko žrtvovanje (DuBrin, 1994; House & Howell, 1992) za dostizanje cilja. Dakle, ako u alternativnoj pozorišnoj organizaciji postoji zajednička vrednosna orijentacija, idealizacija vođe i jasna vizija kojoj se stremi, ako rezultati govore da na putu dostizanja vizije saradnici imaju različite zadatke koji su ponekad takvi da prevazilaze njihove veštine, a da se tokom rada osećaju podržano i prihvaćeno od strane kolektiva u kojoj su odnosi zasnovani na

poverenju i ako im vođa podstiče svest o potrebnim kompetencijama i njihovoj efikasnosti, onda možemo da zaključimo da su upravo ovo uslovi koji pozitivno utiču na percipiranje harizme kod vođe.

Definisanjem harizme i razumevanjem okolnosti njenog nastanka, uočavamo da je harizmatički vođa prisutan u velikom broju istraživanih alternativnih pozorišnih organizacija. Iz rezultata se vidi da ovakve vođe na svoje saradnike ostavljaju jak psihološki uticaj, koji se odražava na poslovnom i na privatnom planu. Razlog za to je složen, ali u ovom slučaju na saradnike utiču vođina stručnost, vizija, zajednička vrednosna orijentacija i razvijena emocionalna inteligencija. Kod Hausa (House, 1977) se jasno vidi da harizmatičko vođstvo proizilazi iz identifikovanja sa vrednostima vođe, kao i jakim ličnim (ne kalkulativnim) prihvatanjem i vezivanjem za te ciljeve i vrednosti, što rezultira spremnošću saradnika da potčine svoje lične interese kolektivnim. Jak psihološki uticaj vođe na saradnike tokom rada primećen je i kod aktivnih i kod bivših saradnika i ne treba ga dovoditi u pitanje, iako bivši saradnici govore o lošim ishodima koji su uslovili prestanak saradnje. Dakle, važno je razumeti da u formiranom kolektivu (bez obzira na način formiranja) u kojoj članovi imaju sličnu vrednosnu orijentaciju, koju predvodi vođa koga opisuju u superlativu i u kojoj postoji adekvatna kolektivna klima, neminovno dolazi do procesa identifikacije, čak iako saradnici toga nisu svesni.

Iz rezultata se vidi da pojedini saradnici vođu doživljavaju kao osobu koja želi da im prenese svoja vlastita znanja, koja su po njihovom mišljenju relevantna. Percipiranje vođe kao harizmatičkog odnosno verovanje da su njegovi stavovi ispravni, a ideje kreativne, u spoju sa mentorskim radom i potrebom saradnika da se tokom ispunjavanja zadatih zadataka identifikuju sa vođom, dovodi do transformacije saradnika. Dakle, transformacija će u alternativnoj pozorišnoj organizaciji biti pospešena ukoliko saradnici vođu percipiraju kao harizmatičkog. U teorijskom delu rada je jasno objašnjena veza između harizme vođe i transformacionog potencijala, odnosno mogućnost pozitivnog uticaja harizme na napredovanje saradnika. Međutim, u rezultatima vidimo i sledeće: (a) svi ispitivani saradnici smatraju da je došlo do određene transformacije tokom rada sa harizmatičkim vođom, međutim aktivni saradnici tu transformaciju vide kao svoje lično napredovanje kroz učenje i rad sa vođom te su zadovoljni svojim napredovanjem. (b) Pojedini bivši saradnici smatraju da nisu ostvarili kontinuirani napredak i da je vođa njihovu transformaciju ograničavao i sputavao jer je težio dostizanju vlastitih, a ne zajedničkih ciljeva. (c) Većina bivših saradnika

smatra da su bliski emocionalni odnosi sa vođom zapravo bili lažni, što ukazuje na mogućnost da je vođa potencijalno imao narcistički profil. (d) Mnogi bivši saradnici takođe dodaju i da vođa svesno nije želeo da oni napreduju jer ih je smatrao za ličnu konkurenciju. Dakle, harizma u alternativnim pozorišnim organizacijama može da bude i destruktivna upravo iz razloga što harizmatički vođa može svoje saradnike da sputava u napredovanju. Saradnici uz harizmatičkog vođu mogu da napreduju ukoliko kod njega ne postoje narcističke sklonosti. O ovoj pojavi govorićemo više kasnije u tekstu.

Na percipiranje harizme očito utiče i osećaj emocionalne bliskosti, jer se u rezultatima vidi da saradnici odnose u kolektivu doživljavaju kao emocionalno bliske, opisujući ih kao prijateljske i porodične. To znači da vođa poseduje razvijenu emocionalnu inteligenciju i da uspeva da svoje veštine prenese na saradnike, kako bi se u kolektivu poštovali isti vrednosni sistemi, što dalje utiče na formiranje odnosa zasnovanih na poverenju i jednakosti o kojima saradnici govore. Jednakost članova u kolektivu znači da saradnici imaju autonomiju te se govori o participativnom modelu donošenja odluka, jer se u kolektivu omogućava dovoljno prostora svakom pojedincu. Tako formirani odnosi, slična vrednosna orijentacija, divljenje i veličanje vođe i njegovih zasluga su povoljni uslovi za identifikaciju sa vođom, koja može pozitivno da utiče na kolektivnu kreativnost. Identifikacija sa kreativnim vođom je izvesna ukoliko postoje adekvatni uslovi koji omogućavaju da se saradnici osećaju prijatno, podržano, opušteno i spontano, a međusobne odnose u kolektivu zasnivaju na saradnji, razumevanju i odobravanju. S druge strane, pitanje etičnosti je diskutabilno, a razlog za to jeste činjenica da delovanje vođe može da bude percipirano od strane saradnika kao etički korektno, iako ono to zapravo nije. To otvara novi diskurs o centralizovanom vođstvu kao glavnoj prepreci za efektivno harizmatičko vođstvo. O ovom problemu govorićemo više u daljem tekstu.

Iako prikazani rezultati o tome ne govore mnogo, istraživanje ukazuje na to da pojedini saradnici, pored vrlina, kod vođe uočavaju i određene mane. U odgovorima na pitanja koja se odnose ne samo na etičnost vođe, već i na njegovu stručnost i obrazovanje, uočavaju se manje i veće zamerke. Aktivni saradnici primećuju negativne osobine kod svojih vođa, ali ističu da pozitivnih ipak ima više. Suprotno njima, bivši saradnici nabrajaju različite razloge zbog kojih više nisu članovi organizacije, a koji se najviše odnose na vođine mane. Tako, na primer, navode da vođa ponekad u panici i afektu ne reaguje primereno, što ukazuje da emocionalna inteligencija vođe nije bila na odgovarajućem nivou u svakom momentu.

Harizmatiski vođa alternativnih pozorišnih organizacija i pored mogućih negativnih pojava, ipak je predstavljen kao jak psihološki pokretač, kao osoba koja članove kolektiva podstiče na rad. Sumiranjem predstavljenih saznanja zaključujemo da u adekvatnoj kolektivnoj klimi, saradnici vođu alternativne pozorišne organizacije percipiraju kao osobu sa pozitivnim karakteristikama, a samim tim i kao osobu sa harizmom. Ovim zaključkom postavljenu hipotezu u kojoj se ističe da se harizma vođe postoji zahvaljujući percepciji saradnika, njenu postojanost pospešuje ista vrednosna orijentacija u kolektivu, što može pozitivno da utiče na proces identifikacije u kolektivu, smatramo potvrđenom. Uslov za njeno konstruktivno delovanje u okviru alternativne pozorišne organizacije je emocionalna zrelost vođe i njegovo etičko delovanje u okviru kolektiva, jer u suprotnom govorimo o narcističkim sklonostima kod vođe. Konstruktivno delovanje harizme u okviru ovih organizacija kod saradnika povećava stepen motivacije za rad i napredovanje, pozitivno utiče na individualnu kreativnost saradnika, a pozitivno utiče i na učvršćivanje vrednosne orijentacije i formiranje emocionalno bliskih odnosa u kolektivu.

Tumačenjem rezultata u kojima se govori o vođi u alternativnim pozorišnim organizacijama možemo da zaključimo da on zauzima centralnu poziciju u kolektivu. O centralizovanom vođstvu se jasno govori u dimenzijama harizme i transformacionog potencijala, međutim takvo vođstvo može stvoriti potencijalni problem, u trenutku kada vođa uzimajući odnosno primajući moć, izgubi granice. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da saradnici najčešće opisuju vođu kao osobu koja se prema njima ponaša dostojanstveno, sa poštovanjem i uvažavanjem. Dakle, nijedan ispitanik vođu nije okarakterisao kao autoritarnu ličnost. Ipak, primećujemo da se mišljenja bivših i aktivnih članova po tom pitanju razlikuju i stoga različito tumače vođino ponašanje zasnovano na altruizmu. Najveći broj ispitanih bivših saradnika alternativnih pozorišnih organizacija govori da iza vođinog altruističkog ponašanja ne stoji iskrena potreba za brigom o saradnicima i organizaciji, već isključivo briga o ostvarivanju ličnih ciljeva. S obzirom da smo vođu ovakvih organizacija već označili kao osobu sa harizmom, tvrdnje naučnika (Agle, Nagarajan, Sonnenfeld, & Srinivasan, 2006; Bass, 1991; Chamorro-Premuzic, 2012; Conger & Kanungo, 1998) da harizma u funkciji centralizovanog vođstva može da bude uslovljena narcističkom strukturom ličnosti vođe, mogu da se primene i na ovaj slučaj.

Na ovom konkretnom slučaju nemogućnost verodostojnog prikazivanja rezultata bivših saradnika u velikoj meri otežava istraživački postupak, ali i pored toga može da se



polemiše o osnovnim stvarima. Iz prikazanih rezultata se vidi da aktivni saradnici u alternativnoj pozorišnoj organizaciji veruju u iskrenu empatiju vođe, dok bivši saradnici smatraju da su odnosi koje su imali sa vođom neiskreni i da je njegova empatija lažna. Uzimajući u obzir nemogućnost prikazivanja kompletnih rezultata, smatramo da rezultate bivših saradnika treba da uopštimo i protumačimo kao privremenu idealizaciju nakon koje je usledila devaluacija. Ispitivani bivši saradnici su u najvećoj meri govorili o antisocijalnom vođi kome je važan samo lični cilj, te vođu u tom kontekstu treba okarakterisati kao osobu koja pokazuje narcističke sklonosti. Ukoliko je emocionalna bliskost i iskrenost u alternativnim pozorišnim organizacijama između vođe i saradnika prividna, a saradnici toga nisu bili svesni tokom rada, to ukazuje da vođa može imati narcističke sklonosti. Kao što smo već rekli, narcističke osobe nisu u stanju da formiraju iskrene odnose sa ljudima (Fromm, 1978), a karakteriše ih prikrivanje nedostatka empatije dobrom socijalnom kontrolom (Divac-Jovanović i Švrakić, 2016). Ovde se nameće pitanje: zbog čega vođe mogu da imaju lažne i neiskrene odnose prema saradnicima u organizacijama u kojima se odnosi zasnivaju na istoj vrednosnoj orijentaciji? Odgovor pronalazimo kod Froma (Fromm, 1978) koji govori da vođe sa narcističkim sklonostima nemaju jasno kreiranu i definisanu koncepciju ličnih uverenja, već poseduju dvostruke standarde, što se manifestuje lošim prosuđivanjem i nedostatkom objektivnosti u odnosima. Mišljenje bivših saradnika alternativnih pozorišnih organizacija da vođa sa narcističkim sklonostima manipuliše<sup>15</sup> i da teži dostizanju samo svog ličnog cilja, a da se ne bori za zajednički cilj koji će svima biti od koristi, možemo da objasnimo Fromovim (Fromm, 1978) tumačenjem da je vođa sa narcističkim sklonostima samoživa, nadmena, arogantna osoba koja očekuje povlastice i teži iznova novim uspesima sa eksploatatorskim i parazitskim odnosima prema okolini (Divac-Jovanović i Švrakić, 2016). Međutim i dalje ostaje nejasno kako tu samoživost, aroganciju i nadmenost vođe saradnici nisu odmah (ili uopšte) primetili. Pretpostavljamo da je za uspešnost prikrivanja zaslužna razvijena socijalna inteligencija vođe, jer profil narcističke ličnosti nije u stanju da kreira dubinske i održive odnose bez iskorišćavanja niti da u odnosima sa drugima održava prosečnu socijalnu iskrenost i adekvatan osećaj krivice i moralne odgovornosti. Bivši saradnici vođu opisuju kao osobu koja ima površnu i promenljivu emocionalnost, a seksualizacijom i zavodljivošću manipuliše interpersonalnim odnosima, što može predstavljati i karakteristike graničnog tipa

---

<sup>15</sup> Manipulaciju u ovom kontekstu treba jasno razdvojiti od manipulacije u kontekstu (potpunog ili delimičnog) prikrivanja određenih informacija saradnicima radi dostizanja određenog zajedničkog cilja, o čemu će se diskutovati kasnije u radu.

ličnosti koji se naziva „šarmantnim entuzijastom“ (Divac-Jovanović i Švrakić, 2016). Isto tako pojedini bivši saradnici vođu opisuju kao osobu koju karakteriše sebičnost, smanjena empatija, egocentričnost i prevelika ambicija za saradnike, što pak predstavlja osobine „šarmantnog manipulatora“ (Divac-Jovanović i Švrakić, 2016). Dakle, vođa koji pokazuje narcističke sklonosti ima razvijenu socijalnu, ali ne i emocionalnu inteligenciju. Iz navedenog može da se zaključi da u alternativnoj pozorišnoj organizaciji kolektivna klima može da bude formirana tako da saradnici kod vođe ne uočavaju negativne osobine, već percipiraju harizmu, veličaju ga i dive mu se, smatrajući ga šarmantnom osobom, iako je verovatno reč o manipulaciji.

Ispitivani saradnici koji su želeli da ostanu anonimni tokom istraživanja govore da su vođe sa narcističkim sklonostima razlog konflikata i napuštanja organizacije. Tu pojavu možemo da tumačimo Makobijevom (Maccoby, 2003a, 2003b) studijom u kojoj se ističe da su ovakve vođe nezavisne, samosvesne i inovativne ličnosti koje same definišu pravila i vrednosti koje žele da poštuju, ne prihvatajući nikakve sugestije. Ipak, smatramo da u našem slučaju samo otkrivanje narcističkog profila vođe, odnosno saznanje da emocionalno bliski odnosi sa vođom zapravo nisu iskreni i stvarni, jeste dovoljan razlog za prestanak percipiranja harizme i za formiranje konfliktnih situacija, koje će pre ili kasnije rezultirati prekidom saradnje. Ako uzmemo u obzir izjave bivših saradnika u kojima je vođa označen kao odgovoran za stvaranje disfunkcionalnih odnosa u alternativnim pozorišnim organizacijama, kao i činjenicu da je vođa bio percipiran kao harizmatski, onda može da se zaključi da narcistički harizmatski vođa ima negativan uticaj na rad kolektiva. Ovo ide u prilog stavu naučnika (House, 1977; Maccoby, 2003) koji govore o vođi sa narcističkim sklonostima kao o potencijalnom patološkom profilu. Takođe se nameće i pitanje: Da li bi vođa koji pokazuje narcističke sklonosti mogao da ugrozi opstanak alternativne pozorišne organizacije?

Vođa sa narcističkim sklonostima u alternativnoj pozorišnoj organizaciji može da bude tumačen kao funkcionalan isključivo dok ga saradnici percipiraju kao dobrog i funkcionalnog vođu. To znači da iako vođa sa narcističkim sklonostima može uspešno da realizuje neki projekat, onog trenutka kada se otkrije njegov narcistički profil on najčešće prvo izgubi svoje najkvalitetnije saradnike, jer njih prepoznaje kao rivale ili suparnike. Iako From smatra da je pojava vođe sa narcističkim sklonostima u umetnosti realna i racionalna, ipak je dokazano da su njihove odluke za organizaciju rizične i neefikasne (Brunell, 2008),

kao i da takav vođa ne razmišlja o budućnosti (Fromm, 1978). Tumačenjem rezultata možemo da zaključimo da je harizma indikativna i nužna dimenzija preporučenog optimalnog modela samo ako i kada nije u funkciji narcističke strukture jednog čoveka, već kada služi osnaživanju zajedničkog delovanja koje je zasnovano na zdravim odnosima i emocionalnoj zrelosti svih učesnika. Ovim, dakle, zaključujemo da vođa sa narcističkim sklonostima ne bi doprineo funkcionalnosti i opstanku alternativne pozorišne organizacije.

Zaključci o povezanosti harizme sa vođom u alternativnim pozorišnim organizacijama ne isključuju diskusiju o pitanju harizme u organizacijama u kojima nema formalno izabranog vođe koji na sebe preuzima najveću količinu odgovornosti u svim situacijama. Naime, iz rezultata se vidi da u alternativnim pozorišnim organizacijama u kojima su odgovornosti raspoređene na sve članove kolektiva postoji ista vrednosna orijentacija koja utiče na proces identifikacije sa kolektivom. Dakle, harizmu u alternativnoj pozorišnoj organizaciji ne treba nužno da vezujemo za jednu osobu, već za pozitivno percipiranje članova kolektiva koje objedinjuje ista vrednosna orijentacija. Dakle, može da se kaže da je harizma u istraživanim organizacijama bez formalno izabranog vođe vezana za kolektivnu klimu organizacije. Iz tog razloga prvoj pomoćnoj hipotezi rada treba da se doda da harizma postoji zbog iste vrednosne orijentacije i percepcije svih članova kolektiva, ali da ne mora kontinuirano da bude vezana za jednu osobu, već da se nalazi u kolektivnoj klimi organizacije. Harizma u ovom slučaju predstavlja specifičnu kombinaciju karakteristika svih članova kolektiva, njihovog ponašanja i načina komuniciranja koje se odvija u određenom kontekstu. Idealizacija i identifikacija ostaju kao ključne i u ovom slučaju, ali se ne vezuju za osobu već za kolektivnu klimu. Tako se u kolektivnoj klimi memorišu prakse koje podstiču i motivišu sve članove kolektiva na rad i napredak.

#### **4.2. Transformacioni potencijal u alternativnoj pozorišnoj organizaciji**

U predloženom modelu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija transformacioni potencijal objašnjavamo, oslanjajući se na Northausovo (Northouse, 2008) tumačenje, kao oblik ostvarivanja uticaja vođe, zahvaljujući kojem su saradnici podstaknuti da ostvare više od onoga šta se od njih očekuje i tako napreduju, a da se pri tome u kolektivu oseća priyatnost, sloboda i da se članovi međusobno podržavaju. Ovaj autor objašnjava da se transformaciono vođstvo tiče emocija, vrednosti, etičnosti, standarda, dugoročnih ciljeva i

obuhvata procenjivanje motiva saradnika, zadovoljavanje njihovih potreba i njihov tretman kao celovitih ljudskih bića. Iz prikazanih rezultata vidimo da članovi u alternativnim pozorišnim organizacijama napreduju, a analizom ovih rezultata dolazimo do zaključka da su za napredovanje, pored lične želje i volje, ključni ambijent i okolnosti u kojima transformacija nastaje. Drugim rečima, za efektivnu transformaciju je potrebno obezbediti adekvatne uslove. Pristup koji se zasniva na uvažavanju individualnih potreba svakog učesnika, koji je po rezultatima evidentan u alternativnim pozorišnim organizacijama, takođe utiče da se vođa i sam menja jer saradnici svojim potrebama, predlozima i ingerencijama utiču na njega i njegove odluke. Upravo o tome govore Berns (Burns, 1978), Bas (Bass, 1985. 1991) i Bruman (Bruman, 1992) koji u svojim teorijama o transformacionom vođstvu akcentuju ulogu i značaj vođe, ali ipak ne zanemaruju i značaj saradnika, jer i jedni i drugi prihvatanjem ili otporom „trpe“ uticaj koji dalje deluje na promenu ponašanja. Dakle, iako vođa poseduje snagu kojom pokreće radikalne promene, on razume dinamiku kolektiva i poseduje sposobnost da raste zajedno sa organizacijom, zato on menja svoja gledišta, sagledava svoja ograničenja i omogućava da se modeli vođstva modifikuju kako bi se prilagođavali u dostizanju krajnjeg cilja (Schein, 2010) i kako bi organizacija efikasno funkcionisala i napredovala. Tako dolazimo do stava da je suština transformacionog vođstva u iniciranju promena i u naglašavanju potreba i vrednosti saradnika (Northouse, 2008).

Neophodno je najpre povesti diskusiju o specifičnostima vođe koji podstiče transformacioni potencijal. Iz rezultata se vidi da vođa razume, uvažava i ceni mišljenja i stavove svojih saradnika, poštuje ih, podržava i motiviše što utiče da se saradnici osećaju prijatno i sigurno u kolektivu. To bi značilo da je vođama stalo do svojih saradnika, do njihovog napretka i zadovoljstva tokom procesa rada, a takvi njegovi postupci se manifestuju na ceo kolektiv. Saradnike to dodatno motiviše na rad sa vođom i da ispune različite radne zadatke koje imaju u kolektivu. Ovu pojavu tumači Berns (Burns, 1978) objašnjavajući da transformacione vođe poseduju niz jakih unutrašnjih vrednosti i ideala, i da su efektivni u motivaciji saradnika kako bi se ostvario cilj veći od njihovih ličnih interesa (Kuhnert, 1994). Iz rezultata se vidi da saradnici vođu percipiraju kao uzornog sa ispravnim vrednostima i idealima, požrtvovanog, vrednog, obrazovanog i kompetentnog što utiče da se na njega mogu osloniti, verovati mu i želeći da se sa njim identifikuju, što, kako smo već naveli, kod saradnika podstiče osećaj sigurnosti i pripadnosti. Transformacioni vođa je u teoriji i opisan kao onaj koji pažljivo sluša svoje saradnike, poštuje ih, preuzima na sebe različite rizike, zalaže se za zajednički rad i na taj način stvara okruženje u kojem ljudi mogu da se osećaju

dobro u poslu i načinu na koji njihovo delovanje doprinosi široj zajednici (Kouzes & Posner, 2001, 2002). U rezultatima se jasno vidi da su odnosi u alternativnoj pozorišnoj organizaciji bliski, opušteni i transparentni, zasnovani na poverenju, te možemo reći da se karakteristike transformacionog vođe očito ogledaju u sposobnosti da u okviru kolektiva stvori „siguran“ ambijent u kojem se naglašavaju pripadnost, sigurnost i razumevanje što utiče na formiranje emocionalne topline, koja pogoduje uspostavljanju osećanja podrške, razumevanja i tolerancije. Dakle, u teorijskom delu smo videli da je osećaj sigurnosti i pripadnosti kolektivu, kao i poverenje i razumevanje od strane vođe i okoline osnova za proces transformacije. Na to direktno utiče emocionalna povezanost koja nastaje na osnovu razvijene emocionalne inteligencije pojedinca, odnosno prvenstveno vođe, koji u tom slučaju treba biti empatičan i sposoban da sebe i ostale članove motiviše na rad, mora da razume i reaguje u skladu sa potrebama saradnika, a pri tome bi trebalo da ume da kontroliše svoje nagone i potrebe i da reaguje skladno situaciji. O poverenju u kolektivu sa transformacionim vođom govore i Benis i Nanus (Bennis & Nanus, 1985) koji kažu da takav vođa svojim kompetencijama i samopoštovanjem, kontinuiranim učenjem i usavršavanjem naučenih veština, stvara kod saradnika osećaj poverenja i visokih očekivanja. Ovakve vođe su inspirativne za druge, imaju viziju i sa strašću teže njenom ostvarivanju, podstiču velike uspehe, a njihova energija i entuzijazam pomažu da se cilj postigne na najbolji mogući način (Bass, 1991). Iznesenim tvrdnjama moguće je vođu alternativne pozorišne organizacije okarakterisati kao harizmatsko-transformacionog.

Sa druge strane, iako smo govorili da je vođa važan za podsticanje transformacionog potencijala, iz rezultata treba zaključiti da i saradnja među kolegama ima uticaja na transformaciju, što znači da na transformaciju utiču dimenzije interpersonalne reaktivnosti i dobra komunikacija u kolektivu. Ispitivani saradnici saradnju zasnivaju na međusobnoj empatiji, razumevanju i podršci. Njihovo isticanje da su odnosi u kolektivu prijateljski i da u alternativnim pozorišnim organizacijama imaju mogućnost da rade sa ljudima sa kojima žele da rade objašnjavaju empatičnost, otvorenost, opuštenost i međusobnu podršku. Jasno je da vođa ne može uticati na sve odnose koji se formiraju između saradnika, ali očito kolektivna klima u organizaciji i optimalan model vođstva utiče na formiranje određenih praksi međusobnog ophođenja tokom rada koji postaju opšteprihvaćeni. Na taj način će se odnosi u alternativnoj pozorišnoj organizaciji zasnivati na praksama svih članova (sa potencijalnim mogućnostima da dominante osobe ili vođa, ako je osnivač organizacije, prvi unesu svoje prakse). Interpersonalno povezivanje, samopoštovanje, emocionalnost, osetljivost na druge i

inteligencija utiču na empatijsku reakciju pojedinca po Dejvisu (Davis, 1983), što znači da će stepen razvijenosti kognitivnog preuzimanja uloga (odnosno zauzimanja tuđeg stanovišta), afektivnog reagovanja pojedinca na emocionalna ispoljavanja drugih u kolektivu (empatijske brižnosti), kao i razvijene sposobnosti da se užive u fantaziju i odsustvo lične nelagodnosti, uticati na emocionalnu povezanost u kolektivu, a samim tim i na transformaciju. Dakle, svi članovi kolektiva se menjaju i napreduju tokom rada zbog međusobnih uticaja. Tako će pored napredovanja članova, napredovati i cela organizacija zahvaljujući mreži međusobnih uticaja čije se glavne karakteristike beleže u kolektivnoj klimi organizacije i tako postaju njena praksa.

Rezultati ovog istraživanja ukazuju da je adekvatna organizaciona kultura u okviru alternativnih pozorišnih organizacija, sa formalno izabranim vođom, kultura zadatka. Na nju upućuje zajednička želja članova alternativnih pozorišnih organizacija da se dostigne zajednička vizija, kao i participacija saradnika, izostanak pozicione moći i činjenica da se u alternativnim pozorišnim organizacijama obezbeđuju adekvatni uslovi za postizanje pojedinačnih ciljeva i lične transformacije. Moć se stiče ličnim kompetencijama a participacija saradnika jasno ukazuje na timski rad u organizaciji. Opisana organizaciona kultura ukazuje na postojanost razvijene emocionalne inteligencije kod pojedinaca što im pomaže da tokom rada u timu budu prilagodljivi i fleksibilni, što će u alternativnim pozorišnim organizacijama povoljno uticati na efikasnost. U alternativnim pozorišnim organizacijama u kojima nema formalno izabranog vođe, adekvatna organizaciona kultura bi bila kultura podrške koja iako može ukazivati na činjenicu da u njoj dominiraju individualni ciljevi, ipak treba govoriti o većoj autonomiji članova kolektiva koja dovodi do osamostaljivanja, te se moć stiče kompetentnošću. Razvijenost emocionalne inteligencije kod članova kolektiva izuzetno je važna i u ovom slučaju.

Rezultate koji govore o autonomiji saradnika treba dovesti u vezu sa transformacionim potencijalom, upravo jer se iz njih vidi da na transformacioni potencijal utiče i model donošenja odluka. Transformacioni potencijal u alternativnoj pozorišnoj organizaciji treba povezati sa participativnim modelom donošenja odluka, jer saradnici ne spore da imaju dovoljno prostora za ispoljavanje individualnosti i za učestvovanje u donošenju odluka. Iz rezultata se jasno vidi da je saradnicima autonomija potrebna i da im prija. U teorijskom delu smo videli da je za podsticanje transformacionog potencijala potrebno obezbediti jednakost u kolektivu, osećaj prijatnosti i pripadnosti, i formiranje

adekvatnog prostora za iskazivanje ličnih stavova i potreba. Kako to i jeste slučaj u alternativnim pozorišnim organizacijama, naša pretpostavka o značaju participativnog modela donošenja odluka za proces transformacije se pokazala kao istinita.

Sumiranjem rezultata koji govore o transformaciji članova alternativne pozorišne organizacije, kojima pripadaju mišljenja i vođa i saradnika, može se zaključiti da se transformacija odvija na profesionalnom (glumačkom ili rediteljskom) planu, ali i na individualnom planu.

Sa druge strane, rezultati ukazuju da transformacija saradnika zavisi od njih samih, što bi značilo da na podsticanje transformacionog potencijala u alternativnoj pozorišnoj organizaciji utiče i samosvesnost saradnika, njihovo samopotvrđivanje i samopoštovanje. Pored niza faktora koji utiču na čovekovu ličnost od najranijeg detinjstva, za proces rada samopotvrđivanje saradnika se može dovesti u vezu sa modelom vođstva. U našem slučaju rad saradnika se ceni i oni se ohrabruju tokom rada, što na njih ima pozitivnog uticaja. Na samosvesnost, samopotvrđivanje i samopoštovanje saradnika utiče i kolektivna klima u kojoj se u alternativnoj pozorišnoj organizaciji podstiče individualnost, jednakost i međusobna podrška. Neophodno je da saradnici sami spoznaju vlastite vrednosti i potrebe kako bi transformacija mogla da se dogodi. Sa druge strane, za podsticanje transformacionog potencijala neophodno je i da vođa adekvatno proceni kapacitete svojih saradnika, njihove potrebe i mogućnosti, ambicije i motivisanost za rad na projektu. Važno je i da vođa uskladi situaciju i projekat na kojem se radi sa kapacitetima svojih saradnika. Vođa transformacioni proces ne sme da prisiljava, niti da postavlja prevelike zahteve ili vremenska ograničenja saradnicima. Transformacioni potencijal će biti ugrožen ukoliko je saradnik primoran da obavlja radne zadatke koje su za njega preteški ili ukoliko su mu zadaci isuviše laki, jer bi oni izazivali anksioznost ili nekorisno takmičenje među članovima. Isto važi i ako bi vođa identične zadatke dao svim saradnicima, jer se lako može dogoditi da pojedini članovi ne mogu da ih ostvare ili su im pak prelaki, zato je važno individualizovano pristupanje saradnicima tokom procesa dostizanja cilja. Takav pristup će omogućiti vođi da upozna svakog saradnika, te će biti olakšano adekvatno usklađivanje veština i znanja članova radi dostizanja cilja. Tako će se u alternativnoj pozorišnoj organizaciji na adekvatan način podsticati i odvijati transformacija.

Vizija je neizostavni segment transformacionog ciklusa. U alternativnim pozorišnim organizacijama vizija nastaje na tri različita načina: (a) može je osmisliti vođa, (b) može biti

inicirana od strane nekolicine članova ili (c) može biti produkt kolektivnog rada. Prvenstveno vizija zahteva društvenu odgovornost i korisnost ne samo za umetnost, već i za celu društvenu i kulturnu zajednicu, no ipak, adekvatna i ostvarljiva vizija predstavlja važan segment transformacionog potencijala, upravo jer su putevi za njeno dostizanje prostor za transformaciju. Rezultati ukazuju da ovaj koncept vizije kao društveno odgovorne podsticajno utiče na motivaciju u alternativnoj pozorišnoj organizaciji, a time i na transformaciju. U slučaju kada vođa kreira viziju ona treba biti u skladu sa njegovim idejama, mogućnostima saradnika i odlikama organizacije. Stoga, kako rezultati ukazuju, uloga vođe je, u tom slučaju, važna za napredovanje u radu alternativne pozorišne organizacije upravo jer on daje prikladne zadatke adekvatnim saradnicima u odgovarajućem trenutku, procenjuje njihove motive i opservira njihove potrebe, poznaje njihove veštine, poboljšava komunikaciju u kolektivu i na taj način uspeva da pronade adekvatne načine za motivaciju koja je direktno povezana sa transformacijom. Benis i Nanus (Bennis & Nanus, 1985) u svojoj teoriji o transformacionom vođstvu i kažu da je za postizanje uspeha neophodno da vizija nastane na osnovu potreba čitave organizacije, a da su efektivne transformacione vođe tvorci vizije i sposobni da zamisle pozitivne rezultate u budućnosti i da ih predoče drugima (Kouzes & Posner, 2001, 2002). Međutim, vođstvo ne treba da obuhvata samo viziju, već i jasnu sliku realnosti sa kojom se suočava (Goleman, 2014). Na putu do ostvarivanja vizije vođin zadatak jeste da motiviše saradnike kako bi je dostigli. Bas (Bass, 1985) ističe da transformacioni vođa motiviše saradnike da rade više nego što se od njih očekuje, jer ih je „ubedio“ da cilj koji žele da dostignu je za njih važan i vredan. Transformacioni vođa motiviše saradnike i kako bi prevazišli lične interese zarad dobrobiti organizacije (Howell & Avolio, 1992; Shamir, House, & Arthur, 1993). Stoga je važno da transformacioni vođa pronade adekvatan način kako bi motivisao svoje saradnike da napreduju. Napredovanje će se odvijati van zone u kojoj se obavljaju ustaljene i već uvežbane radnje, i ako se postavljaju viši i veći ciljevi. Na taj način treba razumeti činjenicu da se napredovanje u alternativnoj pozorišnoj organizaciji odvija zahvaljujući kontinuiranom radu i stečenom iskustvu, što se vidi iz rezultata, jer upravo kontinuirano pomeranje granica zahteva i uvežbavanje prethodno naučenih akcija omogućava transformaciju.

Proces transformacije je neophodno postaviti u odgovorajućem kontekstu. Po rezultatima u kolektivnoj klimi alternativne pozorišne organizacije postoji pozitivna energija, a dominira motivacija vođe. Vođina pozitivnost i motivisanost uspevaju da „zaraze“ ostale članove kolektiva, te tako i oni postaju motivisani i ohrabreni za rad i napredovanje, što ih podstiče da



pruže svoj maksimum. Iz rezultata se vidi da je atmosfera u ovim organizacijama prijatna, da članovi osećaju pripadnost kolektivu, da se međusobno razumeju, tolerišu i osećaju slobodno što očitó pozitivno utiče na podsticanje transformacionog potencijala, koji je evidentiran u svim organizacijama. Na formiranje takvog produktivnog ambijenta u alternativnim pozorišnim organizacijama utiče emocionalna bliskost, koju transformaciono harizmatički vođa dodatno pospešuje predstavljanjem ličnih vrednosti i filozofije kojih se dosledno pridržava. O ovome su govorili i Benis i Nanus (Bennis & Nanus, 1985) koji ističu da su transformacione vođe kreatori kolektivne klime u svojim organizacijama i da oni određuju pravac transformisanja organizacionih vrednosti i normi jer vođa, u modeliranju puta ka dostizanju vizije, jasno ukazuje na lične vrednosti i filozofiju, pronalazi i predstavlja sopstveni stav i daje primer drugima vlastitim ponašanjem, dosledno ispunjavajući obećanja i obaveze (Kouzes & Posner, 2001, 2002). Za podsticanje transformacionog potencijala u alternativnim pozorišnim organizacijama važni su i odnosi poverenja, a njihovo postojanje jasno vidimo u rezultatima. O tome nedvosmileno govore Benis i Nanus (Bennis & Nanus, 1985) koji ističu da su transformacione vođe stvarale poverenje u svojim organizacijama, pridržavajući se jasnih ličnih stavova, čak i u neizvesnim situacijama, i da su svoje vođstvo bazirale na uvažavanju kulturnih razlika (Low, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1997). Proces transformacije u alternativnoj pozorišnoj organizaciji treba povezati i sa atmosferom podrške u kojoj se razmatraju individualne potrebe saradnika. Po Basu (Bass, 1991), ona se formira kada vođa podstiče saradnike da budu kreativni i inovativni, ohrabruje ih da eksperimentišu sa novim pristupima, i podstiče nova pitanja i rešenje problema, pri čemu vođstvo obuhvata kontinuirano stremljenje ka višim standardima moralne odgovornosti (Burns, 1978). Dakle, model vođstva utiče na formiranje kolektivne klime u alternativnoj pozorišnoj organizaciji i može da podsakne ili eventualno ugrozi transformacioni potencijal. Pomenute prakse se oslikavaju u kolektivnoj klimi organizacije, postaju njena svojstvenost i pozitivno utiču na razvoj transformacionog potencijala.

Kao što smo već nekoliko puta istakli, rezultati svedoče o napredovanju i saradnika i vođe. Delatnost alternativnih pozorišnih organizacija povezuje transformaciju sa podsticanjem kolektivne kreativnosti. O uslovima za podsticanje kolektivne kreativnosti biće reči nešto kasnije, međutim potrebno je zaključiti da se u ovim kolektivima transformacija odvija na kreativan način, i da se tokom kreativnog rada napreduje. Tako, na primer, svaki istraživački rad ili svaka interakcija sa kolegama na putu do ostvarenja željenog cilja, u

uslovima koji su podsticajni za transformaciju, biće adekvatni za razvoj kreativnosti alternativne pozorišne organizacije.

Doneti su zaključci o procesu i uslovima za podsticanje transformacionog potencijala u alternativnim pozorišnim organizacijama u kojima postoji vođa, međutim postavlja se pitanje: šta se događa u organizacijama u kojima nema formalno izabranog vođe? Iz rezultata se jasno vidi da i u ovim organizacijama dolazi do transformacije. To bi značilo da za proces transformacije u alternativnoj pozorišnoj organizaciji nije nužno potreban vođa. Ovim uvidom dopunjujemo teorijsko polazište koje je koncipirano na teorijama modelovanim za komercijalni sektor autora Basa (Bass, 1985, 1991), Bernsa (Burns, 1978), Benisa i Nanusa (Bennis & Nanus, 1985), Kuzea i Posnera (Kouzes & Posner, 2001, 2002) i drugih. Ako smo videli da je za formiranje adekvatnih uslova za razvijanje transformacionog potencijala u organizacijama koje imaju formalno izabranog vođu prevashodno zaslužan vođa, onda u organizacijama koje nemaju vođu transformacija se odvija upravo zbog adekvatne kolektivne klime i interakcije članova. To bi značilo da kolektivna klima organizacije može biti adekvatna za razvoj transformacionog potencijala bez obzira da li je reč o kolaborativnom, podeljenom, rotirajućem ili distribuiranom vođstvu, a na kolektivnu klimu organizacije utiču prakse međusobnog ophođenja, odnosno adekvatan model vođstva. Dakle, u alternativnim pozorišnim organizacijama koje nemaju formalnog vođu za podsticanje transformacije ključan je model vođstva koji utiče na kolektivnu klimu organizacije i interpersonalne relacije.

Transformacija samih alternativnih pozorišnih organizacija nije bila u fokusu istraživanja, te se u rezultatima o tome ne mogu naći adekvatni i precizni podaci. Ipak evidentirana transformacija svih članova doprinosi napredovanju i svojevrsnom modifikovanju same organizacije. Na nju neminovno utiču i vođa i saradnici jer će organizacija „trpeti“ promene i zbog iskustava koja nastaju unutar kolektiva, ali i zbog njihovih praksi i iskustava koja su nastala uplivom spoljnih uticaja u organizaciju. Dakle, transformaciju same alternativne pozorišne organizacije posmatraćemo kroz napredak njenih članova.

O potencijalnim problemima vezanim za transformacioni potencijal treba govoriti iz tri različita ugla. S jedne strane, to su problemi koji mogu nastati zbog prenaplašenosti ili potpunog zanemarivanja ove dimenzije. Prenaplašenost bi se odnosila na situaciju u kojoj vođa svoju ulogu „pokretača promena“ nekontrolisano potencira što može proizvesti

odbijanje od strane saradnika, njihovu anksioznost ili pokrenuti različite konflikte. Potpuno zanemarivanje važnosti progresije za rad u alternativnoj pozorišnoj organizaciji bi ugrozilo njen opstanak, jer je bavljenje umetničkim i kreativnim poslovima nemoguće bez ličnog napretka i razvitka. Sa druge strane, disfunkcionalnost transformacionog potencijala nastaje ukoliko transformacija saradnika ne ide u pozitivnom smeru, odnosno u slučaju ako saradnici tokom rada obavljaju radnje koje bi potencijalno ugrozile njih same ili društvo u celini. Sa treće strane, moguće je da vođa ograničava, odnosno sprečava saradnicima napredovanje zbog svojih ličnih patologija. U tom slučaju moguće je govoriti o harizmatičko transformacionom vođi sa narcističkim sklonostima, kojeg smo okarakterisali kao destruktivnog za rad ovih organizacija. Jasno i precizno razumevanje koncepta ove dimenzije predloženog modela vođstva omogućilo bi rešavanje potencijalnih problema u okvirima alternativne pozorišne organizacije.

Dakle, u okviru alternativnih pozorišnih organizacija u kojima postoji vođa, iako na formiranje kolektivne klime utiču i vođa i saradnici, ipak vođa ima veću ulogu u radu organizacije, jer na sebe preuzima veće odgovornosti, a njegov model vođstva utiče da on poznaje veštine i znanja svojih saradnika i određuje adekvatno usklađene zadatke koji služe za dostizanje vizije, a na osnovu kojih se, zbog ličnih odluka pojedinca, ostvaruje transformacija. Pozivajući se na Petersa (Peters, 2005:15) koji kaže da danas „niko nikoga ne transformiše“, možemo zaključiti da model vođstva zapravo utiče na kreiranje ambijenta u kojem postoje povoljni uslovi za napredovanje. To potvrđuje i činjenica da se u alternativnim pozorišnim organizacijama koje nemaju formalnog vođu transformacija odvija zahvaljujući ličnim odlukama i modelu vođstva koji utiče na formiranje adekvatne kolektivne klime, u kojoj dimenzije interpersonalne reaktivnosti i decentralizacija po pitanju raspoređivanja odgovornosti doprinose transformaciji. Dakle, na transformaciju u alternativnoj pozorišnoj organizaciji, bez obzira da li je predvodi formalno izabrani vođa ili ne, utiče model vođstva. Hipoteza u kojoj se ističe da se transformacioni potencijal članova kolektiva zasniva na identifikaciji sa vođom i vizijom organizacije – koji dalje utiče na prosperitet i opstanak alternativnih pozorišnih organizacija – delimično je potvrđena. Potvrđeno je da će vizija, ambijent podrške, razumevanja i solidarnosti pozitivno uticati na transformacioni potencijal u alternativnoj pozorišnoj organizaciji, što će dalje neminovno doprineti razvoju i funkcionalnosti same organizacije. Ipak, deo hipoteze koji govori da je identifikacija sa vođom važna za podsticanje transformacionog potencijala jeste dokazana u slučaju ako u

organizaciji postoji vođa, ali je i zaključeno da se transformacija podstiče i ostvaruje i u alternativnim pozorišnim organizacijama gde nema formalno izabranog vođe.

#### **4.3. Model donošenja odluka i njegov uticaj na modifikovanje strukture organizacije**

Analizom priloženih rezultata izdvajamo dva tipa organizacionih struktura u alternativnim pozorišnim organizacijama u kojima se modeli donošenja odluka razlikuju. Prvi tip organizacije je predstavljen odnosom između vođe (na toj poziciji mogu biti jedan ili dvoje ljudi) i saradnika (60% uzorka). Ovaj tip organizacije je zastupljeniji na alternativnoj pozorišnoj sceni i u njemu osoba koja predvodi organizaciju preuzima najviše odgovornosti. Ovakva raspodela odgovornosti ukazuje na vertikalnu strukturu. Drugi, ređi tip organizacije (40% uzorka), predstavlja strukturu u kojoj se kolektivnim radom dolazi do cilja. Raspodela odgovornosti u ovim organizacijama bez formalno izabranog vođe su raspoređene na sve članove. U ovom slučaju govorimo o horizontalnoj strukturi. Ova dva načina raspoređivanja odgovornosti u organizaciji ukazuju na primenu različitih modela donošenja odluka u vođstvu. Tako se u prvom tipu organizacije primenjuje participativni model donošenja odluka, dok je u drugom to podeljeno, kolaborativno ili rotirajuće vođstvo.

Najpre ćemo detaljnije govoriti o prvom tipu alternativne pozorišne organizacije. Rezultati većine ispitanih saradnika ukazuju da ih vođe poštuju tokom rada, razumeju njihove potrebe i poznaju njihove potencijale, prednosti i mane i da im omogućavaju dovoljno slobode da iskažu vlastito mišljenje i ideje. Suština ovog odnosa je da se sve individualnosti i ideje članova „čuju“ u kolektivu. Individualizovani pristup uz slobodu izražavanja u kolektivu se reflektuje na formiranje kolektivne klime, i tako postaje opšte prihvaćen za sve. Dakle, ovaj prikaz odnosa u alternativnim pozorišnim organizacijama ukazuje da se među članovima potencira jednakost i da pravo izbora, iskazivanje vlastitih potreba i sudelovanje u kreiranju projekta znači da saradnici imaju autonomiju. U tom slučaju tumačenjem priloženih rezultata – pogotovo onih u kojima se vidi da, iako postoji vođa, odluke se donose konsenzusom – se može zaključiti da je u takvim alternativnim pozorišnim organizacijama model donošenja odluka participativni. Ovaj zaključak je u skladu sa našom teorijskom pretpostavkom da participacija saradnika u alternativnim pozorišnim organizacijama znači njihov angažman pri donošenju odluka i preuzimanje odgovornosti u organizaciji, jer se iz

rezultata vidi da svi članovi poznaju ciljeve i planove organizacije i imaju slobodu da pronađu i iskažu svoje potencijale i ideje. Ovakav model donošenja odluka doprinosi da u alternativnoj pozorišnoj organizaciji članovi bolje uče, imaju veću motivaciju, želju da se usavršavaju i da budu kreativni što radni ambijent čini prijatnim i pozitivno utiče na funkcionalnost.

Rezultati izjava bivših ispitanika koji nisu priloženi iz objektivnih razloga, ukazuju da je nedostatak autonomije onemogućio napredovanje i loše uticalo na kreativnost. Rad bez participacije je činio da se saradnici osećaju loše, te su napuštali organizaciju. Model donošenja odluka u slučaju da saradnici nemaju autonomiju je autokratski, i znači da je saradnicima ograničeno ili potpuno onemogućeno angažovanje pri donošenju odluka i razmeni stavova u kolektivu. O ovom fenomenu smo već donekle diskutovali govoreći o posledicama vođstva sa vođom koji pokazuje narcističke sklonosti. Međutim, ove iskaze treba uzimati sa rezervom, budući da mogu proisteći iz osećanja ljutnje ili povređenosti koji su usledili nakon konflikta i prestanka saradnje. Ipak, ukoliko zaista postoji situacija u kojoj saradnici nemaju autonomiju, postavlja se pitanje kako bi jedna pozorišna organizacija čiji je glavni zadatak kreativnost mogla da funkcioniše bez participativnosti saradnika, odnosno na koji način bi se odvijao kreativni proces. Da li bi to značilo da im je autonomija uskraćena samo u organizacionom segmentu rada organizacije? Teorijski deo ovog rada generisanje kolektivne kreativnosti postavlja u uzročno-posledičnu vezu sa autonomijom, te je razvoj kolektivne kreativnosti bez participacije saradnika u tom kontekstu ostao nedovoljno istražen fenomen za ovo istraživanje. Sa druge strane, jedan ispitanik vođa ističe (ovaj iskaz nije priložen zbog već navedenih razloga) da je svesno autokratski model donošenja odluka zamenio participativnim, jer se tokom vremena i nizom različitih iskustava pokazao kao štetan u ovakvim organizacijama. Takođe, postoje i vođe koje kažu da koriste kombinaciju ova dva modela odlučivanja u zavisnosti od situacije. Ipak, i jedni i drugi se slažu da je učestvovanje saradnika ključno za funkcionalnost alternativnih pozorišnih organizacija. Dakle, može se reći da autokratski model donošenja odluka ipak može da postoji u nekom obliku u alternativnoj pozorišnoj organizaciji i da u tom slučaju može biti ilustrovan sledećim primerom: reditelj ima tačno osmišljenu viziju i ne želi da odustane od svoje precizne zamisli, te saradnici u tom kontekstu imaju znatno manje slobode da učestvuju i da na taj način koautorskim radom dođu do finalnog projekta.

Modeli donošenja odluka zapravo ukazuju na stepen i količinu autonomije koju saradnici imaju, odnosno govore o sposobnosti vođe i saradnika da autonomiju prihvate i da ona pozitivno utiče na funkcionalnost organizacije. Rezultati govore da je saradnicima alternativnih pozorišnih organizacija korisno to što im vođa postavlja određene granice, jer njegovo usmeravanje odluka i nadgledanje procesa ima pozitivnog efekta na proces učenja i napredovanja, ali se u rezultatima naglašava da im je autonomija ipak neophodna za rad kako bi bili kreativni. Iz rezultata se vidi da se saradnici osećaju prijatno u radu u kojem od vođe uče i participiraju, kao i da im takav sistem rada odgovara. U teorijskom delu rada pretpostavili smo da će se efikasna participativnost saradnika najbolje predstaviti segmentom Tanenbaumove i Šmitove (Tannenbaum & Schmidt, 1958) sheme u kojoj se količina autonomije saradnika oslikava u situaciji u kojoj vođa iznosi ideje, ali očekuje uključivanje saradnika i prepušta im da sami donesu odluke u tim zadatim okvirima. Autonomija saradnika u tom slučaju može biti koncipirana na tri različita načina: (a) vođa očekuje predloge saradnika ali je krajnja odluka njegova; (b) vođa postavlja ograničenja u okviru kojih saradnici sami donose odluke i preuzimaju odgovornosti; (c) vođa veoma malo nadgleda proces rada, te saradnici imaju veću autonomiju. Ove opcije možemo ilustrovati sledećim primerom: kada vođa izloži predlog projekta od saradnika očekuje različite predloge za njegovo ostvarivanje, ali on na kraju odlučuje koja su rešenja najadekvatnija. On će usmeriti saradnike ka određenim rešenjima neophodnim za ostvarivanje vizije i od njih očekivati da sami donose odluke u tim okvirima. Kako projekat bude više napredovao i kada bude preciznije određen, a saradnici budu bolje razumeli svoje uloge, vođa će im prepustiti još veće odgovornosti i uticati na njihovo osamostaljivanje. Na ovaj način se u kolektivu formira osećaj poverenja između vođe i saradnika tokom procesa rada, o čemu jasno govore rezultati. Dakle, ovaj primer ilustruje razvojni put povećanja participativnosti saradnika u okviru participativnog modela donošenja odluka koji direktno utiče na stvaranje osećaja poverenja. Postoje situacije u kojima vođa od samog početka svojim saradnicima obezbeđuje veću autonomiju, kao i situacije u kojima je proces stvaranja odnosa poverenja mnogo duži. Participativnost ne treba da bude udovoljavanje saradnicima, njihovim željama i prohtevima, već sudelovanje u zajedničkom rešavanju problema, odnosno pružanje slobode koja bi im omogućila učenje i napredovanje (Bartol & Bartol, 1994).

Rezultati otkrivaju da je za transformaciju saradnika ključno njihovo osamostaljivanje, za koje je potrebno ispuniti određene uslove. Najpre je neophodno da saradnici sami donesu odluku da žele da budu osamostaljeni. Ova odluka zavisi od stepena

njihove potrebe za nezavisnošću i spremnosti da prihvate odgovornosti za donošenje određenih odluka. Kod Tanenbauma i Šmita (Tannenbaum & Schmidt, 1958) vidimo da će na osamostaljivanje saradnika uticati njihova zainteresovanost za određeni problem, značaj tih problema za njih, razumevanje ciljeva organizacije, znanje i iskustvo koje imaju, sama organizacija, kolektivna klima, priroda problema i vremenska ograničenja. Pored ovih individualnih faktora, na proces osamostaljivanja saradnika utiče i model vođstva. Veliki uticaj na saradnike ima vođina želja i potreba da omogući svojim saradnicima veću slobodu pri donošenju odluka, njegov sistem vrednosti, lične sklonosti u vođstvu, poverenje u kolektivu, osećanje sigurnosti u neizvesnim situacijama i postupke koji iz njega proizilaze. Tanenbaum i Šmit (Tannenbaum & Schmidt, 1958) ukazujući da je važno da vođa saradnike nauči da budu osamostaljeni u poslu koji obavljaju za organizaciju, što će biti izvodljivo adekvatnim mentorskim radom. Međutim, osnova osamostaljenja saradnika leži u tome da vođa ne preuzima na sebe radnje i odgovornosti saradnika, o čemu se detaljno objašnjava u teoriji o podeljenom vođstvu. Međutim, Robins (Robbins, 1998) govori da davanje veće slobode i odgovornosti saradnicima pri radu nije moguće primeniti identično u svim situacijama, ali je neophodno uspostaviti neposredni i kontinuirani, a istovremeno dovoljno distancirani odnos vođe i saradnika, koji je pri tom zasnovan na ispravnim međuljudskim odnosima (Hossack, 1993). Dakle, osamostaljivanje saradnika zavisi od situacionih faktora. Zato preporučenim optimalnim modelom vođstva alternativnih pozorišnih organizacija nije moguće predložiti jedan precizan i konkretan stepen osamostaljivanja saradnika primenljiv na sve situacije.

Dakle, model donošenja odluka utiče na formiranje kolektivne klime u alternativnoj pozorišnoj organizaciji. U ovom slučaju participacija podstiče jednakost, solidarnost i toleranciju u kolektivu i utiče na formiranje pravila kojih se svi pridržavaju i koji omogućavaju bolju funkcionalnost. Iz rezultata se vidi da je autonomija saradnika značajna za generisanje kolektivne kreativnosti, jer je participacija i mogućnost međusobnog ukrštanja stavova ključna za kreativni proces. Participacija saradnika podsticajno utiče i na transformacioni potencijal, jer autonomija i individualizovani pristup obezbeđuju dovoljno prostora za napredovanje. Model odlučivanja koji se zasniva na participaciji utiče na stvaranje osećaja samovrednosti kod svakog člana, što se manifestuje zbližavanjem koje nastaje u međusobnoj saradnji, te pozitivno utiče i na formiranje zdravih emocionalno bliskih i etički korektnih odnosa. Model odlučivanja u kojem vođa omogućava da saradnici

učestvuju u donošenju odluka uz uvažavanje i razumevanje čini da odnos između vođe i saradnika bude bliži i da ga oni percipiraju kao harizmatičkog.

Zaključujemo da u alternativnim pozorišnim organizacijama vođstvo utiče na odabir modela donošenja odluka, jer vođstvo kao interaktivni konstrukt sadrži sistem vrednosti vođe i saradnika, kao i vođine sklonosti za vođstvo. Odabir modela donošenja odluka je usko povezan sa osećanjem poverenja koje postoji u kolektivu. Zato je važno proceniti da li su saradnici spremni i da li imaju potrebu za nezavisnošću, koliko razumeju problem i njegov značaj, kao i koliko mogu (a na osnovu slične vrednosne orijentacije pretpostavljamo da žele) da se identifikuju sa ciljevima organizacije. Ključ leži u sposobnosti vođstva da saradnici nauče da se sami snalaze u određenim situacijama, što ujedno predstavlja osnov transformacionog potencijala. Dakle, model vođstva direktno utiče na osamostaljivanje saradnika i na količinu odgovornosti koje na sebe preuzimaju, a vođa ne bi trebalo da preuzima dužnosti niti odgovornosti koje saradnik može sam da obavi. U tom slučaju odnos saradnika i vođe mora biti zasnovan na poverenju, a takav odnos se gradi tokom vremena i rada, te se u tom kontekstu osamostaljivanje saradnika može posmatrati kao dinamička struktura. Iako su odnosi u istraživanim kolektivima prijateljski, odnos poverenja ne mora nužno biti jednak na svim relacijama. Položaji u kolektivu u kojoj su odnosi zasnovani na poverenju bazirani su na stečenim zaslugama i transparentnosti. Važno je istaći da položaj vođe neće garantovati autoritet, već se moć stiče dokazanom kompetentnošću (Petković, 1999), što se vidi u delu rezultata u kojem jedan saradnik ističe da je vođa autoritet obezbedio „svojim znanjem i svojom umešnošću“. U slučaju alternativnih pozorišnih organizacija meritokratijom se obezbeđuju pozicije što je u pozitivnoj korelaciji sa participacijom i osamostaljivanjem.

Dakle, na razvoj participativnosti u alternativnoj pozorišnoj organizaciji utiče nekoliko faktora. Najpre je to vođina sposobnost da prepusti odgovornost svojim saradnicima i da za to obezbedi adekvatne uslove. Rezultat vođinih postupaka uticaće na kolektivnu klimu organizacije u kojoj će se prakse u kojima se autonomija podržava ustaliti i biti opšte prihvaćene. Na participativnost u kolektivu utiču i saradnici, njihova volja i sposobnost da budu osamostaljeni. Vođin zadatak jeste da saradnike nauči da budu osamostaljeni nudeći im potrebna znanja koja bi im bila od koristi. Pored vođe i saradnika na participativnost utiče i situacija. Uspostavljena participacija u donošenju odluka u alternativnoj pozorišnoj organizaciji utiče na strukturu ovih organizacija, jer činjenica da saradnici preuzimaju veću



odgovornost utiče na eventualnu promenu strukture – a veća samostalnost saradnika utiče da se vertikalna struktura modifikuje ka horizontalnoj. I u tom kontekstu je važno razumeti značaj modela donošenja odluka koji u slučaju alternativnih pozorišnih organizacija utiče na promenu strukture organizacije.

Zapravo, sumiranjem rezultata može se zaključiti da autonomija saradnika, odnosno njihove interakcije u kolektivu kreiraju određene situacije, a u tim situacijama njihovi odnosi sa vođom formiraju prakse koje čine model vođstva. Upravo o toj međusobnoj zavisnosti i usklađivanju akcija koje nastaju u interakcijama vođe i saradnika u određenom kontekstu govori teorija o distribuiranom vođstvu. U procesu interakcija saradnika i vođe formiraju se situacije koje postaju memorisane prakse u kolektivu i transformišu (omogućavaju ili ograničavaju) model vođstva. Upravo je to objašnjenje modifikacije vertikalne ka horizontalnoj strukturi.

U alternativnim pozorišnim organizacijama u kojima nema formalno izabranog vođe model vođstva se razlikuje. Iz rezultata se vidi da se projekti ostvaruju koautorskim radom, u kojem svi članovi imaju visok stepen nezavisnosti - oni zajedno postavljaju ciljeve, načine i sredstva za njihovo ostvarivanje i sami sebe motivišu, te ne postoji osoba koja kontinuirano na sebe preuzima najviše odgovornosti. U ovom slučaju u osnovi modela vođstva su interakcije članova, jer samoinicijativno preuzimanje odgovornosti i inicijativa za nove akcije u interakciji sa drugim članovima koji su isto tako samoinicijativno preuzeli odgovornosti i inicirali nove akcije u kolektivu, utiče na rad i motivaciju svih članova, kao i na ostvarivanje cilja organizacije. U tom slučaju odgovornosti se mogu deliti - te govorimo o podeljenom vođstvu; mogu se rotirati kao u modelu rotirajućeg vođstva; ili se može govoriti o kolaborativnom vođstvu, onom u kojem dominira saradnja među članovima. U rezultatima se vidi da su u alternativnim pozorišnim organizacijama bez vođe, odnosi među članovima zasnovani na međusobnoj saradnji, podršci, toleranciji i jednakosti, zbog kombinovanja znanja, talenata i interesa, što je u osnovi sva tri spomenuta modela vođstva. Ključ za ovakve međusobne odnose leži u postojanju zajedničke vrednosne orijentacije kao i u sposobnosti članova da međusobno sarađuju. Bez obzira da li je model vođstva zasnovan na podeli, rotiranju ili saradnji, odgovornosti su raspoređene među članovima kolektiva, te ne postoji struktura u kojoj jedna osoba u dužem vremenskom periodu na sebe preuzima najviše odgovornosti. Dakle, u alternativnim pozorišnim organizacijama u kojima nema formalno izabranog vođe model vođstva može da bude rotirajući, kolaborativni ili podeljeni, a to znači

da su odgovornosti raspoređene među članovima kolektiva, te da su članovi osamostaljeni što ukazuje na horizontalnu strukturu.

U rezultatima uočavamo da postoji potreba za uključivanjem menadžera u rad alternativnih pozorišnih organizacija. U ovom istraživanju nisu prikupljane informacije na osnovu kojih bi se moglo zaključiti da li je ta potreba osnovana ili ne. Menadžer bi u ovom slučaju bio aktivni član organizacije, te bi na sebe preuzimao određene odgovornosti. U tom kontekstu oba modela donošenja odluka, i participativni i model podeljenog/rotirajućeg/kolaborativnog vođstva, mogli bi biti korišćeni u organizaciji, tako da bi njena struktura i dalje postojala ili kao vertikalna (u kojoj, uz participativni model donošenja odluka, vođa predvodi organizaciju) ili horizontalna (u kojoj se kolektivnim radom dolazi do cilja).

Rezultate ovog istraživanja treba razumeti kao jasan dokaz o značaju participacije saradnika u alternativnoj pozorišnoj organizaciji za efektivnost rada organizacije. U tom kontekstu je jasna teorijska postavka u kojoj je bilo reči o primeni tehnike adaptivnog menadžmenta kvaliteta (Dragičević-Šešić & Dragojević, 2005) efikasnog za organizacije u turbulentnim okolnostima. U teoriji o primeni tehnike adaptivnog menadžmenta kvaliteta napominje se da model vođstva podrazumeva participativnost članova u donošenju odluka zato što taj model donošenja odluka doprinosi građenju identiteta kolektiva, socijalnog povezivanja i osećaja pripadnosti njenih članova, što je od izuzetnog značaja za rad organizacija u turbulentnim okolnostima. Sastavni deo adaptivnog menadžmenta kvaliteta su metode i rešenja spontano nastali tokom rada, a mogu povoljno da utiču na razvoj inovativnosti, improvizacije i prilagodljivosti u organizacijama. U teoriji o adaptivnom menadžmentu kvaliteta rečeno je da na stabilnost i čvrstinu organizacije utiče skladan i saradljiv tim sa zajednički usvojenim strategijama, što objašnjava značaj adekvatnog modela vođstva u kojem se potencira građenje efikasnih odnosa između članova za koje je prvi uslov autonomija i participacija. Ova tvrdnja ukazuje na važnost participacije svih članova u alternativnoj pozorišnoj organizaciji i objašnjava suštinu efikasnog interakcijskog odnosa (zasnovanog na etički korektnim odnosima koje uspostavljaju emocionalno inteligentni pojedinci) koji je u vezi sa kolektivnom klimom organizacije, a koji je u osnovi efikasnosti ovih organizacija upravo jer podstiče kreativnost i transformaciju.

Autori Dragičević-Šešić i Dragojević (2005) navode da je za efikasnost organizacije pored jasne vizije potrebna i adekvatna filozofija razvoja i delovanja. Analizom modela

vođstva alternativnih pozorišnih organizacija i razumevanjem postojeće kolektivne klime organizacije moguće je govoriti o adekvatnoj filozofiji za istraživane organizacije. U ovom slučaju reč je o filozofiji razvoja primenjenoj na tip organizacije koja stvara i otkriva. Parametri koji ukazuju na ovu razvojnu filozofiju su težnja ka programskoj inovativnosti, odnosno pronalaženju novih odgovarajućih organizacionih oblika koji podržavaju njihovu težnju da eksperimentišu sa formama i metodama umetničkog izražavanja, i izvrsnosti umetničke produkcije. Struktura organizacije koja uključuje ovaj tip filozofije razvoja podrazumeva prisutnost vođe koji na sebe preuzima najviše odgovornosti uz participaciju svih članova. Međutim, ako govorimo o alternativnim pozorišnim organizacijama bez formalno izabranog vođe, onda se postavlja pitanje da li adekvatna filozofija treba da bude filozofija delovanja u organizaciji koja deluje (svoje filozofije temelji na stvaranju specifičnih programa i organizacionih formi koje obrađuju određene fenomene ili) ili razvojna filozofija u organizaciji koja uči (prilagođava vlastite strukture ugledanjem na druge organizacije i njihove filozofije). Iako je moguće govoriti o ovim filozofijama kao primenljivim na alternativne pozorišne organizacije, ipak i u slučaju organizacije bez formalno izabranog vođe treba govoriti o razvojnoj filozofiji organizacije koja stvara i otkriva, što znači da model vođstva treba da utiče na formiranje odgovarajuće kolektivne klime koja će u skladu sa unutrašnjim i spoljašnjim identitetom organizacije uticati na efikasnost rada, odnosno programsku inovativnost i izvrsnost.

Dakle, struktura alternativnih pozorišnih organizacija zavisi od modela donošenja odluka. U tom kontekstu prisustvo vođe kao osobe koja na sebe preuzima najveću količinu odgovornosti, uz saradnike koji participiraju u donošenju odluka (distribuirano vođstvo), ukazuje na vertikalnu strukturu, dok u organizacijama koje nemaju formalno izabranog vođu podeljeno, rotirajuće ili kolaborativno vođstvo govori o horizontalnoj strukturi. U oba slučaja se u kolektivu formiraju sistemi rada i funkcionisanja u kojem postoje jasna pravila koja se poštuju. To utiče na umanjenje konflikata koji nisu usmereni na zadatke, pospešuje organizovanost i podstiče poštovanje rada i radnika, kao i vremenskih rokova. U vertikalnoj strukturi vođa ima ulogu da utiče na formiranje pravila kao i na doslednost sprovođenja istih uz participaciju saradnika, dok su u horizontalnoj strukturi odgovornosti za ove akcije raspoređene na sve članove. Tumačenjem rezultata možemo govoriti o potencijalnim manama vertikalne strukture, odnosno o tome da vođa može da ograniči autonomiju saradnicima čime bi se ugrozili uslovi za transformacioni potencijal i kolektivnu kreativnost. Potencijalna mana horizontalne strukture može biti shvaćena kroz mogućnosti da prijateljski

odnosi u ovakvim strukturama postanu disfunkcionalni zbog uticaja subjektivnog na raspodele odgovornosti i radnih zadataka, te da, na taj način, počne da opada motivisanost članova za rad.

Tako je hipoteza rada koja se odnosi na segment modela donošenja odluka – a u kojoj se ističe da se model donošenja odluka u alternativnoj pozorišnoj organizaciji zasniva na participativnosti i saradnji vođe i saradnika, kao i situacionim uslovima, a određuje organizacionu strukturu i funkcionalnost alternativnih pozorišnih organizacija – u potpunosti je dokazana.

#### **4.4. Uticaj emocionalne inteligencije na model vodstva**

Rezultati govore da su u svim alternativnim pozorišnim organizacijama odnosi prijateljski i porodični. Takvi odnosi su bliski i zasnivaju se na podršci, saosećajnosti i stvar su ličnog izbora, te se razlikuju od poslovnih odnosa koji mogu biti okarakterisani kao hladni, distancirani i nametnuti, a koje ispitanici, neretko, vezuju za rad u institucionalnim pozorištima. Prijateljski i porodični odnosi su emocionalno bliski i razlikuju se od emotivnih koji bi trebalo da karakterišu partnerske odnose. Neposredno se nameće pitanje šta tačno predstavljaju emocionalno bliski odnosi u alternativnoj pozorišnoj organizaciji, u kojim uslovima i na čiju inicijativu u radnom okruženju oni nastaju, i šta je rezultat tih odnosa. Postavili smo da se iza emocionalne bliskosti u radnom okruženju nalaze emocionalno inteligentni pojedinci, odnosno da se u razvijenoj emocionalnoj inteligenciji pojedinca nalazi potencijal za uspostavljanje ovakvih odnosa u kolektivu. Goleman (2002, 2014) tumači emocionalnu inteligenciju u radnom okruženju kao skup sposobnosti koje doprinose tačnijoj proceni i izražavanju svojih emocija, kao i proceni tuđih emocija i njihovoj upotrebi u motivaciji, planiranju i postizanju ciljeva tokom života. Drugim rečima, on razvijenu emocionalnu inteligenciju objašnjava kroz samosvesnost, samokontrolu, motivaciju, empatiju i socijalne veštine. U svojoj studiji je precizno i opsežno objasnio značaj i važnost emocionalne inteligencije za proces vođstva, smatrajući ga osnovom vođenja u današnje vreme, jer razvijena emocionalna inteligencija utiče da uslovi funkcionisanja kolektiva budu poboljšani. Northaus (Northouse, 2008) smatra da će ljudi koji razumeju sopstvene emocije i nagone, kao i njihov uticaj na druge biti efektivnije vođe, a Goleman (2014) da su takve vođe u stanju da uoče i razumeju kolektivna osećanja i da ih artikulišu na način koji će kolektivu

omogućiti ostvarivanje cilja. Značaj emocionalne inteligencije vidimo i u tvrdnji da vođe zahvaljujući emocionalnoj inteligenciji uspevaju da se povežu sa saradnicima koristeći istovremeno više modela (u našem slučaju dimenzija modela) vođenja odabranih u skladu sa situacijom (Goleman, 2002, 2014).

U alternativnim pozorišnim organizacijama odnosi su opisani kao harmonični jer se zasnivaju na poštovanju, podršci i kompromisu, zbog čega nastaje poverenje i odanost u kolektivu. Iako opisuju da su im odnosi puni ljubavi, takvi odnosi su zapravo bazirani na jednakosti, poštovanju i uvažavanju svačije individualnosti uz empatiju i kontinuirano ohrabrivanje koje rezultira povećanjem samopouzdanja. Bitan faktor ovakvih odnosa jeste komunikacija, koja je u alternativnim pozorišnim organizacijama opisana kao ona u kojoj se „svi čuju“, dakle otvorena i iskrena. Ispitanici smatraju da su dobro poznavanje svojih kolega i bliski odnosi korisni za rad u alternativnim pozorišnim organizacijama. Osećaj povezanosti sa kolegama stvara mogućnost za međusobno nadopunjavanje i slobodu u iskazivanju zadovoljstva i nezadovoljstva, što utiče da odnos bude otvoren i iskren. Iz rezultata se vidi da ovakvi odnosi sprečavaju „manipulisanje emocijama“. Stoga, odnose u funkcionalnim alternativnim pozorišnim organizacijama generalno treba razumeti kao dobre i optimalne međuljudske odnose, čija je glavna karakteristika bliskost, poverenje, otvorenost i saosećajnost. U teorijskom delu rada smo videli koje su sve karakteristike funkcionalnog odnosa u kolektivu, a dobre međuljudske odnose Goleman (2006) smatra rezultatom emocionalno inteligentnog vođenja. Suština tih odnosa jeste da se oni baziraju na poverenju i odanosti (Rou, 2008), a da sigurne baze jesu izvor zaštite, pozitivne energije i prijatnosti, i omogućavaju čoveku da se bolje usredsredi na posao koji obavlja i produktivnije ostvari poslovne ciljeve (Kohlreiser, Goldsworthy, & Coombe, 2012).

Dakle, generalno gledajući, dobre međuljudske odnose u alternativnoj pozorišnoj organizaciji formiraju emocionalno inteligentni pojedinci. Drugim rečima, za adekvatno funkcionisanje takvih organizacija je neophodno da i vođa i saradnici kontinuirano razvijaju i usavršavaju svoju emocionalnu inteligenciju, jer će njihova emocionalna inteligencija uticati na prakse donošenja odluka i postupaka u organizaciji, a one dalje – na formiranje kolektivne klime u organizaciji. Emocionalna bliskost je, po rezultatima, zabeležena u odnosima i između vođe i saradnika, kao i između saradnika ponaosob. U oba slučaja je podrazumevala isto – bliske i iskrene odnose koji se zasnivaju na jednakosti, toleranciji i solidarnosti, a koji u alternativnim pozorišnim organizacijama ostaju memorisani u kolektivnoj klimi organizacije.

Na emocionalno bliske odnose utiču prakse vođe kao inicijatora, i prakse saradnika. U situacijama kada kolektivu pristupe novi članovi oni prisvajaju određene, već prihvaćene, prakse kolektivne klime organizacije, ali donose i svoje lične habituse. Kao rezultat dobrih emocionalno bliskih odnosa nastaju pozitivna atmosfera i energija, koje opstaju i šire se na sve članove kolektiva. Dakle, formiranje emocionalno bliskih odnosa u alternativnim pozorišnim organizacijama treba posmatrati kao prakse koje su memorisane u kolektivnoj klimi organizacije, i koje su nastale zahvaljujući međusobnoj interakciji ličnih praksi članova kolektiva.

U rezultatima se vidi da vođa tokom rada uči da utiče na međuljudske odnose u organizaciji kako bi bili optimalni. Ovu pojavu ćemo razumeti ako se setimo Golemanovih (Goleman, 2002, 2014) studija u kojima ističe da se emocionalna inteligencija razvija radom i učenjem, odnosno da se iskustvom i vežbom može unaprediti. Ako vođa može da unapredi svoju emocionalnu inteligenciju, onda ta mogućnost treba isto da važi i za saradnike, koji se bez izuzetka izjašnjavaju da napreduju i razvijaju se, što bi značilo da oni pored učenja od vođe, uče i kroz interaktivnu saradnju sa kolegama. Naravno, i vođe svoju emocionalnu inteligenciju mogu da usavršavaju kroz interakcije sa saradnicima, što znači da i saradnici doprinose kreiranju sveopšteg ambijenta u kolektivu i razvoju vođine emocionalne inteligencije, čime se potvrđuje dvosmernost procesa vođstva u alternativnim pozorišnim organizacijama. Ako govorimo o napredovanju saradnika, onda možemo reći da oni na samom početku rada u alternativnim pozorišnim organizacijama možda nisu umeli dovoljno ispravno da postupaju u međuljudskim odnosima u svim situacijama, odnosno da nisu uspevali da na adekvatan način razumeju svoje i tuđe emocije i postupke, da ih kontrolišu i usmeravaju u društveno korektne postupke, već da su to učili tokom rada. Važnost vođine emocionalne inteligencije i potrebe za učenjem saradnika o tim praksama vidimo i kod Gardnera i Heča (Gardner & Hatch, 1989) koji ukazuju na neophodnost vođe da „obuči“ saradnike i podstakne ih da razvijaju vlastitu emocionalnu inteligenciju koja je neophodna kod svih članova kolektiva jer utiče na funkcionalnost organizacije.

Međutim, u rezultatima vidimo da emocionalno bliski odnosi u alternativnoj pozorišnoj organizaciji mogu izazvati i određene probleme. Bliski odnosi ljudi koji se veoma dobro poznaju mogu uticati na pojavu „zaslepljivanja“, odnosno dovesti do situacije da se određeni aspekti ličnosti kod kolege/prijatelja ne vide, ili da dobri prijateljski odnosi utiču da se određene stvari tokom rada prećutkuju ili trpe. Potencijalno nezadovoljstvo koje nastaje u

ovim situacijama ponekad može uticati da problemi eskaliraju i da ti odnosi postanu disfunkcionalni. Ipak, u rezultatima se vidi da su članovima ovih organizacija prijateljski odnosi veoma važni, te se uvek pribegava razrešavanju konfliktnih situacija. U tom kontekstu su kao metodu za rešavanje konfliktnih situacija naveli diskusiju, koja u tom slučaju može da razreši konflikt jedino ako je vode emocionalno inteligentni pojedinci. Dakle, emocionalna inteligencija svakog aktera alternativnih pozorišnih organizacija je važna i pozitivno će uticati na funkcionalnost organizacije.

Videli smo da je po Golemanu (Goleman, 2002, 2014) važan segment emocionalne inteligencije motivacija, upravo jer emocionalno inteligentan pojedinac sam sebe motiviše na poslovno napredovanje. U rezultatima se navodi da je za motivisanost članova jedne alternativne pozorišne organizacije ključno nekoliko različitih faktora, kao što su: vizija (dodatno ako je sa društveno odgovornim akcijama); želja za radom, za razvijanjem i učenjem, želja za dobrim rezultatom; postojanje slične vrednosne orijentacije; vlastita vera u ideje kolektiva; kao i sloboda. Na motivaciju pozitivno utiče i osećaj ispunjenosti, zadovoljstva i sreće koju većina ispitanika tokom rada u alternativnim pozorišnim organizacijama napominje. Odnos koji se u alternativnim pozorišnim organizacijama zasniva na poštovanju, podršci i empatiji, takođe može biti percipiran kao motivaciono sredstvo. Setimo se da je Maslov (1982) postavljao poštovanje, koje ličnost dobija od sredine u kojoj radi, za snažno motivaciono sredstvo. Sa druge strane, tvrdnja o težnji za priznanjima i višim društvenim statusom kao stalnim motivacionim faktorom (McGregor, 1960) se nije pokazala kao relevantna u ovom slučaju. Jasno je da govorimo o grupi motiva u okviru koje povremeno dominira neki specifični uticaj, te da je za motivisanost članova u alternativnoj pozorišnoj organizaciji zaslužno nekoliko različitih faktora. Iako postoje jasni motivacioni faktori u alternativnoj pozorišnoj organizaciji motivisanost ipak treba tumačiti razumevanjem važnosti prisustva emocionalno inteligentnog vođstva koje utiče na formiranje adekvatne kolektivne klime u kojoj su pojedinci motivisani, umeju da usklade sopstvene emocije i nagone i prilagode ih funkcionalnom obavljanju radnih zadataka.

Motivisanost u alternativnoj pozorišnoj organizaciji može biti podstaknuta i zajedničkom vrednosnom orijentacijom. O tome govore rezultati u kojima se ističe da u kolektivu svi žele da teže istom cilju, iskreno i „iz srca“, što, pored postojanja slične vrednosne orijentacije, ukazuje i na formiranje emocionalno bliskih odnosa. Zajednička vrednosna orijentacija bi, po rezultatima, podrazumevala istomišljenike koji imaju slična

shvatanja, želje, razmišljanja, funkcionisanja, ideje, principe, stavove, energije, smisao za humor, istu ljubav i san prema pozorištu, nastupu, umetnosti i radu. U rezultatima se, dakle, vidi da njih povezuje radost igre, ljubav, entuzijizam i radost rada. Postojanje slične vrednosne orijentacije ispitanici vide i kroz činjenicu da nikome nije važna materijalna ili statusna dobit. Zajedničku vrednosnu orijentaciju u alternativnim pozorišnim organizacijama karakteriše i kolektiv istomišljenika koji pristaje na obrađivanje specifičnih, delikatnih ili društveno škakljivih tema, bez adekvatnih budžetskih sredstava. Postojanje slične vrednosne orijentacije ispitanici povezuju sa prijateljskim odnosima. Zajednička vrednosna orijentacija ja očito jaka spona koja utiče na emocionalnu povezanost svih članova. Međutim, u rezultatima se vidi da postojanje slične vrednosne orijentacije ne mora nužno da znači da će alternativna pozorišna organizacija opstati. Opstajanje ipak zavisi od ličnog reagovanja saradnika na pritiske i stres koji nastaju tokom rada u alternativnim pozorišnim organizacijama. U tom kontekstu emocionalna inteligencija, kao osnova dobrih međuljudskih odnosa se postavlja kao ključna, jer će podrška, saosećanost i podsticaj kolega pomoći u rešavanju individualnih poteškoća.

Iako smo već detaljno govorili o harizmatiskom vođi u alternativnim pozorišnim organizacijama, zbog razumevanja značaja emocionalne inteligencije neophodno je pozvati se na Golemana (Goleman, 2014) koji ističe da emocionalno inteligentni vođa u društvu ostavlja izuzetan utisak, da je vešt u prepoznavanju sopstvenih emocija i u potpunoj je saglasnosti sa tuđim reakcijama. Harizmatiski vođa je u alternativnoj pozorišnoj organizaciji objašnjen kao odličan u komunikaciji, pun entuzijazma, onaj koji stvara prijatnu atmosferu, koji je empatičan i zna sa ljudima – što su pokazatelji razvijenosti njegove emocionalne i socijalne inteligencije. Veštine koje takav pojedinac poseduje i njihovo adekvatno primenjivanje utiče na formiranje odnosa, koji se bazira na poverenju, poštovanju i etičkoj korektnosti. Emocionalna inteligencija je povezana i sa modelom donošenja odluka, jer uči članove da ovladaju svojim nagonima i da reaguju u skladu sa tuđim emocijama, kao i da budu u stanju da balansiraju i stvaraju adekvatne kompromise koji će omogućiti saradnju. To ukazuje da će emocionalno inteligentni pojedinac, vođa i saradnik, uticati na formiranje adekvatnih međuljudskih odnosa koji će omogućiti stvaranje adekvatne kolektivne klime u organizaciji, koja će podsticati transformaciju i kolektivnu kreativnost. Bliski i prijateljski odnosi u alternativnim pozorišnim organizacijama ukazuju na važnost razvoja emocionalne inteligencije svakog pojedinca, kako bi se interakcija mogla odvijati bez konflikta koji nisu usmereni na zadatke, jer će samo na taj način kolektivna kreativnost moći da se razvija.



Dakle, rezultat funkcionalnih emocionalno bliskih odnosa bi bio razvoj kolektivne kreativnosti i transformacionog potencijala u alternativnim pozorišnim organizacijama.

Šta se dešava u alternativnim pozorišnim organizacijama u kojima nema formalno izabranog vođe? Ko inicira emocionalno zrele reakcije u kolektivu, i da li je moguće da se oni razvijaju bez inicijatora? Sumiranjem prethodnih zaključaka jasno je da je za efikasno funkcionisanje alternativnih pozorišnih organizacija neophodno da članovi kolektiva, odnosno pojedinci, budu emocionalno zreli ili da žele da razvijaju svoju emocionalnu inteligenciju. Ako su za funkcionalnost alternativne pozorišne organizacije neophodni prijateljski, otvoreni i prisni odnosi, a oni postoje u organizacijama u kojima nema vođe, onda je jasno da će ove prakse opstati zahvaljujući modelu vođstva koji obezbeđuje čuvanje i primenjivanje praksi koje se memorišu u kolektivnoj klimi organizacije. U ovom slučaju je svako zaslužan i odgovoran za razvoj (smer i intenzitet) svoje emocionalne i socijalne inteligencije, a prenos iskustava je omogućen interpersonalnim relacijama koje čine proces učenja. Glavnu ulogu u ovom procesu ima zajednička vrednosna orijentacija u kojoj su memorisane prakse ispravnog međusobnog ophođenja, percipirano od strane kolektiva, što ne znači da će biti ispravno i u drugom kolektivu. Dakle, za efikasno funkcionisanje alternativne pozorišne organizacije, bez obzira da li ima ili nema vođu, neophodno je da model vođstva sadrži dimenziju emocionalne inteligencije koju postavljamo kao ključnu za kvalitetne međuljudske odnose.

Izostanak dimenzije emocionalne inteligencije u preporučenom modelu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija, uticao bi na pojavu učestalih konfliktnih situacija koje nisu usmerene na zadatke i koje bi ugrozile i sputale rad organizacije i kreativnost kolektiva. U prilog tome govore i nalazi da je emocionalno inteligentan pojedinac onaj koji ima razvijanu empatiju i ume da kontroliše svoje emocije u cilju korektnih odnosa. To bi značilo je emocionalno inteligentan pojedinac sposoban za organizaciju, za adekvatno komuniciranje, pregovaranje i uspostavljanje skladnih odnosa. On postavlja racionalne društvene analize jer prikladno rešava nesporazume i sukobe, i sagledava realnost u organizaciji. Izostanak emocionalne inteligencije bi ugrozio odnose solidarnosti, tolerancije, poštovanja, prijatnosti i jednakosti u alternativnim pozorišnim organizacijama bez obzira na strukturu organizacije.

Na osnovu priloženih iskaza zaključujemo da je za razvoj emocionalne inteligencije u alternativnoj pozorišnoj organizaciji, bez obzira da li je predvodi formalno izabran vođa ili ne, važan model vođstva. Vođstvo u tom kontekstu može biti generator emocionalnog razvoja

pojedince, jer u alternativnim pozorišnim organizacijama pozitivno utiče na formiranje adekvatne kolektivne klime, u kojoj se međusobnim interakcijama emocionalna inteligencija može razvijati.

Dakle, hipoteza rada u kojoj se ističe da stepen emocionalne inteligencije članova kolektiva utiče na odnose u organizaciji i na kolektivnu klimu, a time i na transformacioni potencijal i kolektivnu kreativnost – u potpunosti je dokazana.

#### **4.5. Kolektivna kreativnost u modelu vodstva alternativne pozorišne organizacije**

Iz rezultata se vidi da ispitanici osećaj poverenja povezuju sa radom u alternativnim pozorišnim organizacijama, a da ga u toj meri ne pronalaze u radu u instituciji, što znači da se u tom kontekstu poverenje među članovima kolektiva može okarakterisati kao jedna od specifičnosti ispitivanih organizacija. Poverenje nastaje kao posledica prijateljskih odnosa među članovima, a za uspostavljanje odnosa poverenja u radnom okruženju potrebni su emocionalno inteligentni pojedinci. Iz rezultata se vidi da privatna poznanstva i poznavanje osobnosti kolega u umetničkom (pozorišnom) kolektivu, kao i osećaj poverenja koji se stvara u prijateljskim i profesionalnim odnosima pozitivno utiče na kolektivnu kreativnost.

Drugi važan podsticajni uslov za razvoj kolektivne kreativnosti u alternativnim pozorišnim organizacijama jeste osećaj slobode kod svih saradnika. Na slobodu, pretpostavljamo, pozitivno utiče i autonomija koju imaju saradnici ovih organizacija, kao i odnosi u kolektivima u kojima se potencira individualizovani pristup. Na slobodu pozitivno utiče činjenica da proces rada na projektima ovih organizacija može da bude duži od onih koji se rade u instituciji, a rezultati ukazuju da to ima pozitivnog uticaja na kreativnost. Rad koji ne ograničavaju vremenski rokovi omogućava određenu ležernost i opuštenost u radu alternativnih pozorišnih organizacija, što, po rezultatima, ima pozitivnog efekta na kolektivnu kreativnost. Tako iz rezultata vidimo da rad sa prijateljima koji se dobro poznaju, osećaj međusobnog poverenja i rad na projektima bez vremenskih ograničenja pozitivno utiče da saradnja u alternativnoj pozorišnoj organizaciji bude slobodnija i samim tim i kreativnija. Dakle, podsticajni faktori kolektivne kreativnosti u alternativnim pozorišnim organizacijama su poverenje, samopouzdanje, sloboda i opuštenost. U teorijskom delu rada smo videli da se kreativnost pospešuje uz fleksibilost (Simonton, 1984), spontanost (Feist, 1998; Helson,

1999; McCrae, 1987; Plucker & Makel, 2010; prema Mandić i Ristić, 2013), i podrazumeva poverenje, razumevanje i komplementarnost ličnih sposobnosti (Sawyer, 2003; Škorc, 2012, prema Mandić i Ristić, 2013) što očito i jeste slučaj u alternativnim pozorišnim organizacijama. U ovakvim uslovima rad u alternativnim pozorišnim organizacijama postaje „polje igre“ u kojima se kreativnost rađa.

Po rečima ispitanika, spomenuti faktori pozitivno utiču na svesnu prisutnost i samosvesnost individue omogućavajući joj potpunu posvećenost, što ima afirmativnog uticaja na kolege u kolektivu i međusobnu inspiraciju. Ovako koncipirana atmosfera utiče da se kod pojedinca oslobađa mašta, upravo jer se oslobađanje događa duševno i emotivno. Oslobađanjem svakog pojedinca razvija se mogućnost slobodnog iznošenja vlastitih ideja u kolektivu, a u adekvatnim uslovima dolazi do razmene ideja među članovima. Upravo ta razmena, odnosno interakcija između oslobođenih i opuštenih kolega, među kojima postoji poverenje predstavlja sam kreativni proces u kolektivu. Dakle, u alternativnim pozorišnim organizacijama kolektivna kreativnost se odvija ukrštanjem i razmenom ideja i postupaka članova, zahvaljujući podršci, samouverenosti, opuštenosti i slobodi koju svi osećaju. Atmosfera u kojoj vlada poverenje, sloboda i opuštenost ukazuje na skladnost članova u kolektivu, a videli smo da se kreativnost u kolektivu podstiče osećajem zajedništva (Ristić, 2010). Treba dodati i rezultate u kojima se ističe da saradnici (pretpostavljamo da to važi i za vođe) ne smeju biti sebični, odnosno ne smeju samo misliti na sebe i svoj razvoj, već moraju razmišljati i o sceni i svojim kolegama, kao i o predstavi u celini. Dakle, govorimo o važnosti empatije za proces kreativnosti, što nas podseća na razumevanje dimenzije emocionalne inteligencije u modelu vođstva za funkcionalnost ovakvih organizacija. Empatija će svakako doprineti osećaju zajedništva u kolektivu. Skladnost u slučaju alternativnih pozorišnih organizacija nastaje zbog jednakosti svih članova, koja je obezbeđena zahvaljujući adekvatnom modelu donošenja odluka, participativnom (u slučaju kada postoji vođa u kolektivu) ili podeljenom, rotirajućem ili kolaborativnom vođstvu (bez formalno izabranog vođe) koji utiču na formiranje osećaja pripadnosti i slobode. O tome je govorio i Rou (Rou, 2008) naglašavajući važnost slobode pojedinca za kreativni proces, jer se otkrivanjem različitih opcija u zadatim socijalnim situacijama i autonomijom podstiče kreativnost. Rezultati to i potvrđuju, jer se u njima ističe da model vođstva u alternativnim pozorišnim organizacijama ne utiče da saradnici budu sputavani, već podstaknuti da uživaju u procesu rada i da budu slobodni, što ima pozitivnog uticaja na kolektivnu kreativnost. U tom slučaju model vođstva podstiče na razmenu ideja i mišljenja članova kolektiva i angažuje ih pri

donošenju odluka, a upravo takvi odnosi utiču na formiranje fleksibilnosti, solidarnosti, slobode i time pospešuju međusobnu kreativnu saradnju. Zadovoljstvo koje svakom članu pruža rad u ovim organizacijama ima pozitivnog efekta na podsticanje kolektivnog kreativnog procesa.

Nesmetano kretanje kreativne energije u alternativnoj pozorišnoj organizaciji moguće je ispunjenjem pomenutih podsticajnih uslova, upravo jer oni omogućavaju formiranje adekvatne kolektivne klime. U kolektivnoj klimi organizacije se naglašavaju emocionalna bliskost, podrška, tolerancija, razumevanje i poverenje, što rezultira zajedništvom i pospešuje međusobnu kreativnu saradnju. Ovo tumačenje potvrđuje i činjenica da razumevanje, emocionalna povezanost (Bass, 1991), transparentni i otvoreni odnosi, oni koji su izgrađeni na međusobnom poverenju, osiguravaju generisanje kolektivne kreativnosti, zato što rezultiraju saradnjom i kreativnim ukrštanjem (Mandić i Ristić, 2013). Za formiranje ovakvih odnosa važna je dobra komunikacija, za koju smo, u teorijskom delu rada, videli da pozitivno utiče na podsticanje kreativnosti (Ristić, 2010). Drugim rečima, kolektivna kreativnost se pospešuje zahvaljujući adekvatnim odnosima u međusobnoj saradnji i razmeni ideja i iskustava među članovima, odnosno kvalitet interpersonalnih relacija utiče na kreativnost kolektiva (Mandić i Ristić, 2013). Dakle, zaključujemo da su dobri međuljudski odnosi neophodni za podsticanje kolektivne kreativnosti u alternativnoj pozorišnoj organizaciji.

Istraživani kolektivi predstavljaju skup umetnika, odnosno kreativnih pojedinaca, koje povezuje slična vrednosna orijentacija. Iako se pojedinci razlikuju kao individue (na primer, mogu biti različite starosne dobi, obrazovanja, interesovanja, iskustva itd), rezultati ukazuju da svi oni učestvuju u odlukama, imaju mogućnost (koje su svesni) da iskažu svoje želje i potrebe i, što je najvažnije – svačije mišljenje se čuje i razume u kolektivu. U ovom slučaju od presudnog značaja nije uvažavanje, već je suština u mogućnosti svakog pojedinca (i vođe i saradnika) da iskaže vlastite želje i ideje, i spremnosti celog kolektiva da ih sasluša. Ovi rezultati su važni, jer studije govore da je za podsticanje kreativnosti neophodno podržavanje različitosti (Maier, 1970; Maier & Solem, 1962, prema Mandić i Ristić, 2013).

Kreativnost se u ovim kolektivima, kako se iz rezultata vidi, razvija interakcijom između članova, odnosno nadovezivanjem njihovih ideja, te se postavlja pitanje koja je tačna uloga vođe u tom procesu. U rezultatima se vidi da vođa ponekad odobrava ili odbacuje predloge i ideje saradnika, ali da se ipak do krajnjeg rezultata dolazi zajedničkim odlukama. Ako u sporadičnim situacijama vođa „filtrira“ ideje a krajnji rezultat ipak nastaje

interakcijom članova, onda treba da se kaže da se razlikuju uloge vođe od uloge saradnika u kreativnom procesu. Razlika se najpre uočava u kreiranju vizije, koja, kao što smo videli, može nastati kao ideja vođe, ili kao kolektivni čin, odnosno rezultat zajedničkih stremljenja i želja članova. U tom kontekstu se najpre može reći da na kreativnost kolektiva u alternativnim pozorišnim organizacijama utiče vizija, što bi značilo da će kolektivna kreativnost biti podstaknuta ako su vizija i načini njenog dostizanja približno interesantni svima. Ne treba zaboraviti da vizija predstavlja izvor energije koja integriše napore i resurse svih članova kolektiva (Bass & Avolio, 1990a), jer ih motiviše da na kreativan način dostignu cilj. Pored vizije na kreativnost kolektiva utiču i načini njenog ostvarivanja, manifestovani kroz dobro instruirane zadatke postavljene adekvatnim zahtevima u odgovarajućem trenutku, odnosno gore spomenutim „filtriranjem“ ideja od strane vođe. Dakle, možemo da govorimo o značaju vođe za podsticanje kreativnosti u kolektivu, u slučajevima kada on instruiira i nadgleda različite istraživačke zadatke, iako obezbeđuje neophodnu autonomiju i fleksibilnost saradnicima, on uspeva da ih motiviše nudeći im kreativne izazove, što ga postavlja u poziciju inicijatora kreativnih potencijala (Puccio, 1999).

Uticaj na generisanje kolektivne kreativnosti ima i vođino ophođenje prema saradnicima. Po rezultatima u alternativnoj pozorišnoj organizaciji vođa je saosećajan prema svojim saradnicima, a zahvaljujući autonomiji koju im omogućava, kao i podršci koju im pruža, pomaže im da prevaziđu strah, konflikt i anksioznost, što smo u teorijskom delu rada uvrstili u podsticajne faktore za povećanja nivoa kreativnosti (Gong, Huang, & Farh, 2009; Jung, 2001). Empatija i podrška, o kojima govore rezultati, pozitivno utiču na razvoj kolektivne kreativnosti, a znamo da podsticanje samoefikasnosti kod saradnika (Bass, 1991; Mumford & Gustafson, 1988; Redmond, Mumford, & Teach, 1993) pozitivno utiče na generisanje kolektivne kreativnosti, kao i da se ona pospešuje u atmosferi u kojoj se pojedinac nagrađuje (Rou, 2008). Dakle, vođa alternativne pozorišne organizacije koji ohrabruje i podstiče individualne ideje svojih saradnika, stimuliše ih i motiviše na rad, pozitivno utiče na podsticanje kolektivne kreativnosti (Osborn, 1957, prema Mandić i Ristić, 2013). Iz rezultata vidimo da saradnici smatraju da je vođa alternativne pozorišne organizacije pored toga što je stručan i motivisan, on je i kreativan, što upravo ukazuje da je identifikacija, koju smo razumeli u dimenzijama transformacionog potencijala i percipiranje vođe kao harizmatskog, moguća kao podsticajna i na polju kreativnosti. Da identifikacija pozitivno utiče na kreativni proces u kolektivu spomenuto je i u priloženom teorijskom delu

rada (Puccio, Mance, & Murdock, 2011). Dakle, da zaključimo na kreativni proces u alternativnoj pozorišnoj organizaciji može da utiče vođa.

U teorijskom delu rada je napomenuto da svaki kreativni pojedinac svojim idejama može da „zarazi“ ostale članove kolektiva i da utiče na oslobađanje kreativnih potencijala, što se podjednako odnosi i na saradnike i na vođu, te se potvrđuje da individualna kreativnost ima udela u razvoju kolektivnih kreativnih rešenja (Hirts, Van Dick, & Van Knippenberg, 2009). Međutim, iako se govori o važnosti kreativnog potencijala vođe, ipak se u rezultatima jasno vidi da kreativnost nastaje interakcijom među članovima, odnosno procesom pomenute „zaraze“, te pre treba govoriti o značaju modela vođstva za podsticanje kolektivne kreativnosti nego o vođi kao najznačajnijoj ulozi za proces kolektivne kreativnosti. Individualnu kreativnost ne treba smatrati garantom niti bazom kreativnosti kolektiva, već je model vođstva značajan za formiranje kolektivne klime u kojoj su dimenzije interpersonalne reaktivnosti ključne za generisanje kolektivne kreativnosti.

Iz rezultata se vidi da se kreativni proces u organizacijama bez formalno izabranog vođe razvijao po sledećem principu. U određenom vremenskom intervalu jedan član je samoinicijativno na sebe preuzimao odgovornosti mentora, odnosno inicijatora ideja, te se u tom smislu on tokom tog procesa izdvajao od ostalih jer je bio okosnica za akcije koje su se u tom periodu obavljale. Nastavak kreativnog procesa je predstavljao razvijanje, međusobno dopunjavanje i ukrštanje ideja među članovima. Vremenski interval i osoba koja je na sebe preuzimala ovu vrstu inicijative nije bila unapred isplanirana niti su njeni zadaci bili unapred osmišljeni, već se to događalo spontano na vlastitu inicijativu. Iako je postojao ciklus u kojem su se smenjivali inicijatori, odgovornosti i zadaci su bili podjednako raspoređeni, što upućuje na rotirajuće ili podeljeno vođstvo. Izjava jednog člana u kojoj objašnjava da preuzimanje odgovornosti nije bilo teško, jer je prijateljska, otvorena i iskrena atmosfera u kolektivu (u kojem ljudi imaju isti cilj) to omogućavala. Ova izjava je od velikog značaja za razumevanje celokupnog procesa. Ovaj primer nam potvrđuje da se generisanje kolektivne kreativnosti u alternativnim pozorišnim organizacijama razvija u adekvatnim uslovima koje obezbeđuje model vođstva, te da to važi bez obzira da li postoji formalno izabran vođa ili ne.

Dakle, ako su specifični aspekti koji utiču na kreativnost u kolektivu vođstvo, klima, aktivnost članova, struktura kolektiva i kontekst (Mandić i Ristić, 2013), odnosno sredina, ličnost i motivacija (Amabile, 1989), uz podršku i vrednovanje sredine kao podsticajnih uslova za razvoj i ispoljavanje kreativnosti u umetničkoj profesiji (Amabile, 1989), onda

možemo da postavimo da model vođstva može uticati na generisanje kolektivne kreativnosti u alternativnim pozorišnim organizacijama. Vođstvo utiče na kreiranje kolektivne klime organizacije, zato što ima uticaja na načine međusobnog ophođenja u kolektivu, formiranje vizije kao i strategija za njeno ostvarivanje. Model vođstva utiče i na motivisanost, etičnost i stepen autonomije saradnika koji dalje mogu uticati na kreiranje kolektivne klime organizacije u kojoj dominiraju poverenje, jednakost, sloboda, fleksibilnost, opuštenost, razumevanje i spontanost, koje poznajemo kao podsticajne uslove kreativnosti. Sagledavanjem rezultata zaključujemo da se u timskom radu kolektivna kreativnost prenosi, ne zaustavlja i kontinuirano širi na sve članove. Dakle, kada se članovi alternativne pozorišne organizacije opuste, mašta se oslobađa, emocije se razmenjuju u atmosferi poverenja, podrške i inspiracije što omogućava da se kreativnost u kolektivu „rađa“ i širi. Kolektivna kreativnost se razvija sintezom znanja i ideja svih članova kolektiva uz različite izazove, koji mogu biti istraživački i edukativni zadaci ili oni koji podstiču stvaranje novih ideja. Dakle, u alternativnim pozorišnim organizacijama kolektivna kreativnost se razvija u uslovima poverenja, opuštenosti, slobode, samouverenosti i empatičnosti. Uz dobro poznavanje kolega i adekvatnu komunikaciju kreira se kolektivna klima u kojoj se stvara kreativna energija koja se prenosi međusobnim interakcijama svih članova. U tom kontekstu zaključujemo da model vođstva utiče na stvaranje ovih uslova kao i na uslove u kojima su međuljudski odnosi adekvatni za razmenu ideja. To bi značilo da kolektivna kreativnost nije uslovljena individualnom, ili vođom kao inicijatorom, već da je suština u dimenzijama interpersonalne reaktivnosti. Pojedinaac/vođa može biti inicijator i pokretač kreativnih potencijala kolektiva, ali je za kreativnost umetničkog kolektiva jedne alternativne pozorišne organizacije ključna kolektivna klima i intrapersonalne i interpersonalne komponente svakog člana. Mogućnost formiranja kvalitetnih međuljudskih odnosa, pozicioniranje u kolektivu i načini funkcionisanja uticaće na kolektivnu kreativnost. U tom slučaju možemo da zaključimo da model vođstva utiče na formiranje funkcionalnih uslova za generisanje kolektivne kreativnosti, jer omogućava uspostavljanje adekvatnih interpersonalnih relacija. Model vođstva treba da utiče na formiranje ovih optimalnih uslova bez obzira da li u organizaciji postoji vođa ili ne.

Hipoteza koja ističe da specifični model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija utiče na razvijanje kreativnih potencijala kolektiva, i na funkcionalnost ovih organizacija, je na ovaj način u potpunosti potvrđena.

#### **4.6. Etičnost u modelu vođstva alternativne pozorišne organizacije**

Rezultati o etičnosti u alternativnim pozorišnim organizacijama govore da je profesionalna i ljudska etičnost u radnom okruženju baza međuljudskih odnosa, odnosno osnova za efikasno funkcionisanje organizacije. Po rečima ispitanika odnose je važno zasnivati na etičkim maksimama upravo jer je lični osećaj zadovoljstva za posao koji se obavlja najvažnije što u ovom slučaju postoji. Značajni su i rezultati koji ukazuju da je za alternativne pozorišne organizacije etičnost važna upravo jer se projekti započinju „ni iz čega“ i potom sledi rad pun poteškoća sa nesigurnim krajnjim ishodom. Etičnost je, po rezultatima, okarakterisana kao izuzetno važna u umetničkim poslovima jer svaki pojedinac ima odgovornost prema kolegama, organizaciji i najširoj društvenoj zajednici. Zato se, po rečima ispitanika, za etičnost u umetničkoj profesiji treba boriti. Manji broj, uglavnom bivših, ispitanika nedostatak etičnosti povezuju sa postupcima vođe i njegovog modela vođstva, i smatra ga ključnim razlogom za konfliktne situacije koje rezultiraju prekidom saradnje.

Iz rezultata se, takođe, vidi da u alternativnim pozorišnim organizacijama etičnost predstavlja kodeks ponašanja i postojanja jasnih dogovora kojima se, na samom početku rada, razrešavaju potencijalne dileme oko uslova, okolnosti i vremenskog perioda rada. U najvećem broju slučajeva se pravila poštuju, ali nije isključeno da se ponekad prekrše od strane vođe ili saradnika, što rezultira konfliktima koji mogu biti razrešeni diskusijom ili okončani prekidom saradnje. U tom slučaju se može reći da se odgovornosti vođstva tiču uključivanja etičkih praksi u organizaciju, kao i doslednosti u njihovom sprovođenju, ali i odgovornosti koje utiču na postojanje i poštovanje prava i dostojanstva svih članova kolektiva, posebno u konfliktnim situacijama. Dakle, ukoliko model vođstva alternativne pozorišne organizacije teži podsticanju pravde, poštovanju i uvažavanju svih članova i zalaže se za profesionalnu stručnost, to pozitivno utiče na efektivnost rada, jer je za efikasno funkcionisanje organizacije neizostavno formiranje pravde, osiguravanje stručne kompetentnosti u ishodima profesionalnog delovanja i zaštite prava svih članova (Brown, Trevino, & Harrison, 2005). Vođa formiranjem različitih etičkih praksi i njihovim doslednim sprovođenjem postaje potencijalni predmet identifikacije svojih saradnika, što predstavlja jedan od vidova implementacije etičke prakse u radni kolektiv.



Iz rezultata se jasno vidi da u alternativnim pozorišnim organizacijama vođa poštuje svoje saradnike, teži jednakosti, toleranciji i razumevanju u odnosu sa njima, i uvažava individualne potrebe svakog člana. U alternativnim pozorišnim organizacijama saradnici svog vođu percipiraju kao pravičnog, doslednog, poštenog i u njega imaju poverenje, što po Koveju (Covey, 2015) i potpada pod odlike etičnog vođe. Upravo se o tome i govori u teorijskim iskazima o etičnom vođstvu u kojima se ističe da vođa poštuje saradnike (Northouse, 2008), uvažava ih, ceni i brine o njima (Gilligan & Attanucci, 1988), bez vršenju prisile i pritiska (Bass & Steidlmeier, 1999). O ovome se najviše govori u teoriji o vođstvu u službi drugih (Greenleaf, 1970, 1977), u kojoj se etičnost kod vođe manifestuje njegovom altruističkom praksom u modelu vođenja. Setimo se De Pria (De Pree, 1989) koji govori da neetični vođa stvara poslušne, zavisne i pokorne saradnike, što znači da koristi moć kako bi zadovoljio sopstvene interese, manipulišući u svoju korist. Dakle, etičnost u modelu vođstva predstavljena je vođom koji teži pravdi (Northouse, 2008) i jednakosti u kolektivu, pomaže saradnicima da spoznaju svoje vrednosti i potrebe (Burns, 1978), poštuje njihove individualnosti i učestvuje u formiranju iskrenog i otvorenog odnosa u kolektivu, što nam i pokazuju podaci u alternativnim pozorišnim organizacijama.

Rezultati govore da se etičnost u odnosima zasniva na međusobnom poštovanju koje jedni drugima ukazuju. Ovakvi odnosi utiču na formiranje osećaja zajedništva i jednakosti, koji uz participativnost podstiču funkcionalnost organizacije. Ne samo što svako donošenje odluka postavlja implicitno ili eksplicitno pitanje etičnosti, već je evidentirana jedankost i međusobno poštovanje u alternativnim pozorišnim organizacijama jasan znak da se etičnost ogleda i u modelu donošenja odluka kojim se, kao što smo već govorili, omogućuje sloboda i autonomija saradnicima.

S druge strane, uvideli smo da među članovima ovih kolektiva postoji slična vrednosna orijentacija, čija se univerzalnost zasniva na ljubavi prema pozorištu, umetnosti i projektima na kojima se radi, te tako ima podsticajno i homogenizujuće dejstvo. Vrednosna orijentacija može uticati na saradnike da brže prihvate smernice vođe i da se, ponekad, slažu sa njegovim odlukama čak i bez uključivanja vlastitog kritičkog suda, što jasno implicira važnost uključivanja etičke dimenzije u proces vođstva alternativnih pozorišnih organizacija.

Iz rezultata se vidi da vođa motiviše, pokreće i podstiče svoje saradnike na rad, što ukazuje na potencijalnu identifikaciju. U etičkom kontekstu o identifikaciji pronalazimo u Basovoj teoriji o transformacionom vođstvu u kojoj se govori da vođa mora podstaći

saradnike da postignu veći stepen moralne odgovornosti (Bass & Steidlmeier, 1999), što nam jasno ukazuje na važnost i postojanost moralne odgovornosti kod vođe. Saradnici se poistovećuju sa načinom vođinog ophođenja u kolektivu i sprovođenja pravila rada, te je opravdano da se ovaj proces razume kao supervizijski. Glavne odlike supervizijskog odnosa su, podsetimo se, briga vođe prema saradnicima, i odnos zasnovan na odgovornosti i poverenju (Clarke, 1999, prema Cicak, 2008). Ovaj proces zajedničkog učenja iziskuje povezivanje, saradnju i stvaranje radi nadograđivanja profesionalnih veština. Drugim rečima, to je proces u kojem vođa preuzima brigu nad saradnicima kako bi svi zajedno napredovali na ličnom i profesionalnom planu (Goldstein, 1998, prema Cicak, 2011). Dakle, podizanje svesti o uključivanju etičkih postupaka u model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija ima direktnog uticaja na odnose u kolektivu, a važan je zbog postojanja zajedničke vrednosne orijentacije i procesa učenja koji je neminovan za proces transformacije.

Rezultati ukazuju da se etičnost u alternativnim pozorišnim organizacijama povezuje sa poštovanjem i pažnjom, što tumačimo kao povezanost emocionalne inteligencije sa etičnošću u radu. U prilog tome kod De Pree (De Pree, 1989) vidimo da je neetični vođa neosetljiv na potrebe i aspiracije svojih saradnika, a u Grinlifovoj (Greenleaf, 1970, 1977) teoriji o vođstvu u službi drugih uočavamo da etični vođa mora biti pažljiv i saosećajan prema svojim saradnicima, mora ih prihvatati i poštovati. To nas navodi na zaključak da vođstvo alternativne pozorišne organizacije jeste u tom kontekstu etično. Međutim, da li vođa koji zastupa etički ispravne stavove u procesu vođstva mora da bude emocionalno inteligentan vođa? Poštovanje etičkih normi ne treba nužno izjednačavati sa emocionalno inteligentnim vođstvom. Svakako, funkcionalnost alternativne pozorišne organizacije zahteva uključivanje obe dimenzije, jer samo njihovim spojem iskreno poštovanje, pažnja i uvažavanje tuđe individualnosti može da bude ostvareno.

Sve pomenute iskaze o etički ispravnom vođstvu, koje pronalazimo u rezultatima, smatramo ključnim za formiranje adekvatne kolektivne klime zasnovane na otvorenom, iskrenom i pravičnom odnosu. Značaj kolektivne klime vidimo u tome što prakse etički ispravnog ophođenja postaju memorisane u kolektivu, a potom i opšte prihvaćene.

Rezultati govore o razlici u percipiranju etičnosti u instituciji i alternativnim pozorišnim organizacijama. Ističe se da u instituciji etičnost ponekad manjka, dok u većini alternativnih pozorišnih organizacija to nije slučaj. Razlog vidimo u postojanju prijateljskih

odnosa u alternativnim pozorišnim organizacijama, koji su prisni i koji se zasnivaju na empatiji, međusobnom razumevanju i podršci.

Međutim, etičnost može otvoriti nove diskurse. U rezultatima postoji iskaz u kome se kaže da u ovim organizacijama etičnost, odnosno etički korektni postupci, mogu biti podvrgnuti analizi i ispitivanju. Etičnost smo u ovom radu razumeli kao način ophođenja prema drugima u organizaciji, te se etičnost predstavlja određenim pravilima vladanja i ponašanja o kojima smo govorili. Međutim, taj skup pravila za neku osobu ili organizaciju može biti etički nekorektan. Takva tema iziskuje nova empirijska istraživanja, a postojeći nalazi nisu dovoljni za adekvatno zaključivanje. U tom kontekstu treba zaključiti da alternativne pozorišne organizacije imaju svoj sistem vrednosti koji smatraju etički ispravnim i koji utiče da u kolektivu postoji osećaj poštovanja, uvažavanja, zajedništva i jednakosti, a na koji u najvećoj meri utiču prijateljski odnosi i model vođstva.

Sudeći po rezultatima, postoje slučajevi u kojima se etičnost u alternativnim pozorišnim organizacijama ne pronalazi u praksi, već se o njoj samo govori. U tom slučaju neophodno je prodiskutovati o situacijama u kojima etičnost nedostaje u modelu vođstva, jer rezultati (pretežno bivših članova) ukazuju da je nepoštovanje etičkih standarda uzrok najvećeg broja problema u organizaciji. Glavni parametri etičnosti se u modelu vođstva vide u stremljenju ka zajedništvu, istini, čestitosti, skromnosti, dobročinstvu (Velasquez, 1992), te se zato dvostruki standardi (samoživost, manipulativnost, bahatost, težnja zadovoljavanju ličnih ciljeva bez brige za individualnim potrebama svojih kolega) ne tumače kao etični. Rezultati ovog istraživanja (koji iz pomenutih razloga nisu priloženi) ukazuju da konflikti u organizacijama nastaju u situacijama kada se modelom vođstva ne postupa u skladu sa pravilima organizacije. Nedostatak etičnosti u vođstvu povezuje se sa zloupotrebom moći, obmanom, manipulacijom, nepravilnostima pri finansijskim transakcijama, pripisivanju kolektivnih zasluga pojedincu ili seksualnim tendencijama, ali i sa nepoštovanjem zajedničkog vremena, prostora i ideja. To znači da bi model vođstva koji uključuje dimenziju etičnosti mogao pozitivno da utiče na različite konflikte koji nisu usmereni na zadatke, a koji otežavaju ili sprečavaju efikasni rad. Takođe, etičnost bi u modelu mogla pozitivno da utiče i na savladavanje etičkih praksi članova, ukoliko im postupci nisu etični. Dakle, uključivanjem dimenzije etičnosti u proces vođstva mogu se unaprediti odnosi unutar organizacije, jer bi kontinuirano razmišljanje o dobrim i lošim postupcima, izborima i posledicama osiguralo funkcionalnost ovakvih organizacija.

Proces vođstva u alternativnim pozorišnim organizacijama, kao interaktivni konstrukt podrazumeva moć, koja se ispoljava u procesu kolektivne dinamike, te predstavlja funkciju određenih socijalnih relacija. U teorijskom delu smo govorili o moći kao odnosu (French & Raven, 1959), koji zavisi od situacije (Yukl, 1994) i od percepcije (Aldag & Stearns, 1987). Interaktivni odnos u radnom okruženju stvara socijalne razmene i formira odnose zavisnosti (Emerson, prema French & Bell, 1999). U alternativnoj pozorišnoj organizaciji interaktivne relacije se zasnivaju na razmeni fizičkih i emotivnih dobara u kojoj akteri očekuju razmenu, ali postoje i odnosi u kojima akteri dobijaju uloge inferiornog i superiornog. Dvosmerni proces vršenja uticaja u procesu vođstva i višedimenzioni preporučeni model vođstva potiskuju postojanje pozicione moći u kolektivu, ali ukazuju na postojanost simboličke (Burdije, 1977), referentne i stručne moći (Yukl, 1994). Stručna moć bi u alternativnim pozorišnim organizacijama podrazumevala i informacionu moć. Primer za to vidimo kod Jukla (Yukl, 1999) koji objašnjava da se stručna moć zasniva na stvarnoj količini znanja pokazanog u kritičnim situacijama, ali i na predstavi o tom znanju, stručnosti koju saradnici imaju i o njihovoj potrebi za tim znanjem. Juklov prikaz stručne moći objašnjava rotirajuće vođstvo u alternativnim pozorišnim organizacijama, upravo zato što je stručna moć privremena i pomerajuća. Moć se u alternativnoj pozorišnoj organizaciji stiče i komunikacijom, o čemu je govorio Burdije (Burdije, 1977), ili upravljanjem u neizvesnim situacijama, kako objašnjava teorija strateške kontingencije (Hinings, Hickson, Pennings, & Schneck, 1974). Različiti načini sticanja moći u alternativnim pozorišnim organizacijama, kao i činjenica da moć u različitim situacijama može posedovati različiti subjekti, dovodi nas do zaključka da u alternativnim pozorišnim organizacijama moć ne treba vezivati samo za jednu osobu, niti je nužno mora posedovati vođa. Važno je istaći da iako u predloženom modelu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija postoji dimenzija harizme, ona nije garant sticanja moći, upravo jer smo ustanovili da ona ne mora biti vezana samo za jednu osobu. Dakle, moć u alternativnim pozorišnim organizacijama ne treba vezivati za jednu osobu, te je zato dodatno važno uključiti dimenziju etičnosti u model vođstva, jer bi u tom slučaju postupanje po etički ispravnim načelima mogla postati memorisana praksa međusobnog ophođenja.

Pre donošenja krajnjeg zaključka neophodno je prodiskutovati pitanje etičnosti u organizacijama bez formalno izabranog vođe. U rezultatima pronalazimo da u organizacijama u kojima svi članovi na sebe preuzimaju odgovornosti postoji etičnost, i da je ona za takve kolektive neophodna. U tom slučaju etičnost se vezuje za vrednosnu orijentaciju i ostaje

memorisana kao praksa međusobnog ophođenja u kolektivnoj klimi organizacije. Ako je etičnost važna za alternativne pozorišne organizacije, bez obzira da li imaju ili nemaju vođu, onda se zaključuje da je etičnost bitno uključiti u model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija, jer će ona uz dimenziju emocionalne inteligencije pozitivno da utiče na međuljudske odnose koje postavljamo kao najznačajnije za razvoj kolektivne kreativnosti i transformaciju, odnosno za rad ovih organizacija.

Hipoteza u kojoj ističemo da etičnost vođe i saradnika utiče na etičke principe alternativne pozorišne organizacije, na formiranje korektnih odnosa u kolektivu, proces transformacije i podsticanje kolektivne kreativnosti – dokazana je, jer, kao što smo videli, ako u kolektivu postoje dobri međuljudski odnosi, bliski, otvoreni, iskreni, etički korektni, odnosi u kojima se ljudi podržavaju i tolerišu, u kojima su svi jednaki i osećaju se opušteno, slobodno i kreativno – transformacija i kreativnost će biti pospešene. Važno je izdvojiti da etičnost nije i ne treba da bude posao i odgovornost samo jedne osobe, na primer vođe, već etičnost treba da bude uključena u model vođstva, jer će na taj način postati deo kolektivne klime organizacije i tako uticati na korektnost odnosa u kolektivu.

## **5. Novi višedimenzioni model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija – preporuke i smernice**

### **5.1. Mogućnosti i ograničenja novog modela vođstva**

Predloženi višedimenzioni model vođstva ima za cilj da obezbedi adekvatne uslove za razvoj i funkcionalnost alternativnih pozorišnih organizacija, koje se bave scensko-izvođačkim delatnostima. Konstrukcija ovog modela vođstva naglašava da je saradnja članova alternativne pozorišne organizacije ključna za njen rad, bez obzira da li u njoj postoji formalno izabrani vođa koji na sebe u kontinuitetu preuzima najviše odgovornosti ili ne. Saradnja koja nastaje u kolektivu članova sa autonomijom predstavlja raspodelu odgovornosti i moći. To znači da vođstvo u alternativnim pozorišnim organizacijama može da se zasniva na kolaboraciji svih članova, deljenju ili rotiranju funkcije vođe, ili na distribuciji (raspodeli) odgovornosti između vođe i saradnika. Zbog kompleksnosti istraživanog slučaja koja se odnosi na činjenicu da organizacija može da bude sa ili bez vođe, kao i da u organizaciji struktura raspodele odgovornosti može da bude vertikalna ili horizontalna, zaključeno je da optimalni model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija treba da sadrži predloženih šest dimenzija. Uključivanje svih šest dimenzija u model vođstva predstavlja optimalno rešenje za funkcionalnost alternativnih pozorišnih organizacija, a za eventualno izostavljanje dimenzije/dimenzija predviđa se kompenzatorni mehanizam koji potencira savladavanje adekvatnih menadžerskih veština. Rezultati potvrđuju hipotezu u kojoj se ističe da ove organizacije zahtevaju usklađivanje modela vođstva sa određenim kontekstom u kojem nastaju, i koji omogućava uvođenje alternativnih modela organizovanja. Kao i one u kojoj se ističe da će ove organizacije dobro funkcionisati i razvijati se zahvaljujući specifičnom, njima svojstvenom modelu vođstva, koncipiranom na osnovu šest zasebnih dimenzija: harizme, transformacionog potencijala, participativnosti u donošenju odluka, emocionalne inteligencije, kolektivne kreativnosti i etičnosti. Ovakva konstrukcija modela vođstva pruža velike mogućnosti za rad alternativnih pozorišnih organizacija, ali sa sobom nosi i određena ograničenja.

Povezivanje dimenzija u modelu vođstva je ključno za efikasnu funkcionalnost ovakvih organizacija. Povezanost vidimo u kolektivnoj klimi organizacije, u kojoj je za

razvoj kolektivne kreativnosti neophodna participacija emocionalno inteligentnih članova kolektiva. Njihovim interakcijama nastaju različite socijalne relacije koje predstavljaju kolektivni rad i zahtevaju poštovanje određenih etičkih principa koji moraju da budu zajednički svima. U alternativnim pozorišnim organizacijama to je moguće zbog postojanja zajedničke vrednosne orijentacije među članovima kao i zajedničke želje za ostvarenjem istog cilja. Interaktivan i kreativan rad u ovim kolektivima je isprepletan različitim iskustvima koja čine transformacioni potencijal, a zajednička vrednosna orijentacija utiče da vrednosni sistem svih članova bude usklađen, odnosno da kognitivni kapaciteti članova vide karakteristike koje se uklapaju u mentalnu shemu osobina koje bi, po njima, određene uloge u kolektivu trebale da poseduju. Tako postupci bivaju okarakterisani kao pozitivni što omogućava percipiranje harizme. Značaj svake opisane dimenzije, kao i jedinstveni koncept koji čini njihova sinteza potvrđuje hipotezu u kojoj se ističe da odsutnost ili marginalizovanje pojedinih dimenzija u ovom modelu dovodi do disfunkcionalnosti organizacije.

Međusobni odnos dimenzija u modelu vođstva nije isti u svim situacijama, niti je moguće adaptirati ih na isti način u sve kolektive. Zato dimenzije mogu biti različito stepenovane u odnosu na situaciju i kolektiv. Dakle, hipoteza kojom smo pretpostavili da su dimenzije međusobno povezane i predstavljaju sintezu, ali mogu da budu različito stepenovane u zavisnosti od situacionih faktora, ličnosti vođe, saradnika i njihove kolektivne dinamike je potvrđena. Ovaj istraživački rad ne sadrži precizna uputstva za naglašavanje određenih dimenzija u zadatim situacijama i kolektivima, te ne postoji mogućnost da se predvide sve potencijalne situacije nivelisanja dimenzija u modelu vođstva, što predstavlja ograničenje. Međutim, predlog kompenzatornog mehanizma stvara široku paletu mogućnosti koje nude neophodno dinamično i fleksibilno reagovanje u zavisnosti od situacije i ličnosti učesnika, što je potrebno ispitati u daljim istraživanjima.

Neophodno je dodatno pojasniti dimenziju harizme koja ne mora da bude vezana samo za jednu osobu, odnosno vođu, jer postoje i organizacije u kojima se uloga vođe rotira, deli ili govorimo o kolaborativnom vođstvu. Percipiranje harizme u ovom radu je predstavljeno procesom identifikacije, kojim bi se uz primenu dimenzija etičnosti, emocionalne inteligencije i modela donošenja odluka mogla ostvariti adekvatna transformacija. Međutim, u tom segmentu ovaj model ima i određena ograničenja. Zaključeno je da se harizma pronalazi u kolektivnoj klimi organizacije u kojoj, zahvaljujući istoj vrednosnoj orijentaciji svih članova, postoji praksa percipiranja postupaka kao

pozitivnih. To znači da se članovi identifikuju sa kolektivnom klimom ili vizijom organizacije, što nikako ne treba da znači da do transformacije neće doći, a ovakva situacija ne mora ugroziti opstanak i napredak organizacije. U tom slučaju u alternativnoj pozorišnoj organizaciji može da dođe do neorganizovanosti u radnim zadacima prolongiranjem vremenskih rokova za dostizanje cilja što može izazvati pad motivisanosti u kolektivu ili potpuni izostanak dimenzije etičnosti. Tada model vođstva, čak ni sa svojim kompenzatornim mehanizmom, neće pospešiti rad organizacije.

Iako je vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija sa narcističkim vođom okarakterisano kao disfunkcionalno, model predlaže da će sa dimenzijama emocionalne inteligencije, participacije u odlučivanju i etičnosti, biti omogućeno potencijalno ublažavanje posledica ovakvog vođstva. Međutim, model u tom segmentu pokazuje svoja ograničenja jer ne daje preporuke saradnicima kako treba da reaguju u tim situacijama i potencijalno da utiču na rešavanje problema. Takođe, ograničenje modela se vidi i u činjenici da nisu propisani jasni putokazi za vođe kojima bi im se ukazalo na potencijalne nedostatke u vođstvu.

Ovaj rad nije obrađivao temu vođstva u produkcijskom segmentu rada alternativnih pozorišnih organizacija, a koja je izuzetno značajna za njihov opstanak i dalji razvoj u Srbiji. Uz taj aspekt u potpunosti bi bio predstavljen i zaokružen model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija.

Glavna smernica za nova istraživanja je izučavanje primene ovog modela u praksi. Otkrivanje potencijalnih problema ili propusta modela vođstva bilo bi moguće njegovom primenom u dužem vremenskom intervalu. Takav pristup omogućio bi jasan i praktičan uvid modela u realnost, zahvaljujući kojem bi se precizno odredilo stepenovanje predloženih dimenzija, njihova kompenzacija, kao i konkretan plan akcija kojima bi se adekvatno delovalo u situacijama.

## **5.2. Preporuke za implementaciju novog višedimenzionog modela vođstva u prakse alternativnih pozorišnih organizacija**

Preporuke za implementaciju novog modela vođstva alternativnih pozorišnih organizacija proističu iz sižea glavnih zaključaka posebnih poglavlja ovog istraživačkog rada.



Ovo poslednje poglavlje ukršta teme obrađene u pojedinačnim poglavljima i daje ključne preporuke za implementaciju novog modela vođstva u prakse alternativnih pozorišnih organizacija. Razlog postavljanja dodatnih zaključaka je od značaja za konciznije razumevanje i praćenje preporuka čije bi sprovođenje pozitivno uticalo na unapređenje rada alternativnih pozorišnih organizacija. Ove organizacije čine umetnici čije individue i delatnost koju obavljaju utiču na postojanost određenih specifičnosti ovih organizacija na koje se ne može uticati modelom vođstva, kao što su zajednička vrednosna orijentacija, emocionalno bliski i prijateljski odnosi, potom i percipiranje harizme, već su one proizvod različitih uticaja. Međutim, postoje i faktori koji direktno podstiču funkcionalnost alternativne pozorišne organizacije a na koje model vođstva može uticati. Ovde prvenstveno govorimo o faktorima na koje se može uticati modelom vođstva.

Percipiranje harizme moguće je u kolektivnoj klimi organizacije u kojoj se prihvata praksa idealizacije i dolazi do identifikacije sa kolektivom. Do percipiranja harizme dolazi zbog usklađenih sistema vrednosti svih članova kolektiva. Tako nastaje jedna opšta atmosfera pozitivnog uzbuđenja u kojoj su saradnici spremni da svoje individualne potrebe podrede kolektivnim, žrtvujući čak i lične interese, što otvara velike mogućnosti ovom načinu vođstva. Harizmatско vođstvo ima veoma snažnih efekata na saradnike, ali nakon idealizacije neretko sledi devaluacija. S tim u vezi, dajemo sledeće predloge.

- Insistirati na konstantnom stremljenju i razmišljanju o ispravnosti postupaka harizmatског vođstva, kao i smera kretanja cele alternativne pozorišne organizacije.
- Efektivno, istrajno i etički korektno harizmatско vođstvo u alternativnim pozorišnim organizacijama ne uključuje antisocijalne osobe na poziciji vođe.

Transformacioni potencijal se u alternativnim pozorišnim organizacijama odnosi na lični i profesionalni rast i razvoj svakog pojedinca koji nastaje zahvaljujući stečenim znanjima i iskustvima tokom rada u organizaciji. Nova znanja i iskustva mogu biti inicirana od strane vođe ili nastati u interpersonalnim akcijama. Individualna transformacija je osnova transformacije cele organizacije. Cilj podsticanja transformacionog potencijala jeste uticanje

na poboljšanje funkcionalnosti alternativnih pozorišnih organizacija i njihov razvoj. Predloge za efikasno podsticanje transformacionog potencijala dajemo u nekoliko zasebnih crtica.

- Neophodno je potencirati kontinuirano učenje novih i uvežbavanje stečenih znanja svakog člana kolektiva kako na ličnom, tako i na profesionalnom planu.
- U cilju dostizanja maksimalnog transformacionog potencijala potrebno je uskladiti adekvatne radne zadatke i stečene veštine, tako da zadaci uvek budu jedan korak ispred veština. Na taj način bi se prevazišli rutinski poslovi i izašlo bi se iz zone komfora, što postavljamo kao osnovu transformacije.
- Potrebno je razumeti i uvažavati individualne potrebe i vrednosti članova, potencirati međusobnu podršku, poštovanje i toleranciju, jer to direktno utiče na stvaranje osećaja poverenja, slobode i pripadnosti u kolektivu, kao podsticajnim faktorima razvoja transformacionog potencijala.
- Potrebno je razmatrati moguće posledice vođinih postupaka zbog potencijalne identifikacije saradnika sa vođom tokom procesa transformacije.
- Predlaže se da vizija organizacije bude racionalna i osmišljena na osnovu potreba svih članova.
- Zarad dostizanja krajnjeg cilja potrebno je da vođa poseduje snagu kojom će pokrenuti radikalne promene; neophodno je da razume dinamiku kolektiva i poseduje sposobnost da raste zajedno sa organizacijom. Na taj način vođa menja svoja gledišta i sagledava lična ograničenja čime dolazi do transformacije.
- Predlaže se razmatranje novih, nestandardnih ali etički korektnih načina dostizanja vizije, odnosno krajnjeg cilja organizacije, uz maksimalno moguće uključivanje svih saradnika u proces rada.

U alternativnim pozorišnim organizacijama model donošenja odluka utiče na organizacionu strukturu. Da bi organizacija funkcionisala punim kapacitetom neophodno je da se obezbedi participacija svih članova. Participacija može da bude manjeg ili većeg intenziteta, što direktno zavisi od situacije, ličnih karakteristika aktera, vizije, motivacije i prethodno stečenih znanja. U vezu s tim, pružamo nekoliko predloga u vidu zasebnih crtica.

- Neophodno je obezbediti jednakost i nesmetanu uključenost svih članova u alternativnoj pozorišnoj organizaciji, čime se inicira njihovo osamostaljivanje i preuzimanje određenih odgovornosti.
- Potrebno je obezbediti uslove za adekvatno osamostaljivanje, što bi značilo da su za osamostaljivanje spremni, saglasni i motivisani i vođa i saradnici, kao i da radni zadatci i situacije zahtevaju autonomiju.
- Neophodno je da se dobro instruiranim zadacima poduče saradnici potrebnim znanjima i veštinama za osamostaljivanje.
- Predlaže se postavljanje jasne razlike između osamostaljivanja i udovoljavanja željama i prohtevima saradnika. Osamostaljivanje treba da bude sudelovanje u zajedničkom rešavanju problema, odnosno pružanje neophodne slobode kako bi saradnici mogli da uče i napreduju.
- Za efikasno vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija koje podrazumeva najviši stepen samostalnosti članova neophodno je: (a) da se saradnicima jasno objasne zadaci i njihove uloge; (b) da im se pomogne da budu zadovoljni svojim poslovima; (c) da se, ako je potrebno, dodatno motivišu; (d) da im se pomogne da postave svoje ciljeve, načine i sredstava za njihovo ostvarivanje.
- Predlaže se uspostavljanje jasnih pravila u organizaciji i njihovo dosledno sprovođenje, kako bi participacija vodila maksimalnoj funkcionalnosti.

Za funkcionalni rad umetničkog kolektiva koji su međusobno u prijateljskim, emocionalno bliskim odnosima, neophodno je savladati veštine emocionalne i socijalne inteligencije i kontinuirano ih uvežbavati i unapređivati. Emocionalna inteligencija je posebno važna za vođu jer savladavanjem i procenjivanjem svojih i tuđih emocija i nagona, kao i adekvatnom upotrebom u motivaciji, planiranju i postizanju ciljeva, on utiče na poboljšanje funkcionisanja kolektiva. Cilj ovladavanja veštinama emocionalne i socijalne inteligencije je formiranje dobrih međuljudskih odnosa koji pozitivno utiču na efikasnost alternativnih pozorišnih organizacija. U vezi s tim, dajemo predloge u vidu nekoliko zasebnih crtica.

- Treba insistirati na kontinuiranom učenju i savladavanju veština emocionalne inteligencije svakog člana.
- Neophodno je usavršavanje socijalnih veština svih članova kolektiva zarad bolje interakcije sa kolegama.
- Predlaže se da odnosi u kolektivu budu zasnovani na empatiji i saosećajnosti prema kolegama, jer to doprinosi solidarnosti i toleranciji kao osnovama dobrih međuljudskih odnosa.
- Potrebno je zalagati se za otvorene i iskrene odnose u kolektivu, jer su oni osnova za razvijanje osećaja poverenja i pripadnosti organizaciji.
- Potrebno je posebnu pažnju posvetiti komunikaciji u kolektivu, jer ona doprinosi formiranju prijatne atmosfere koja je značajna za funkcionalnost alternativne pozorišne organizacije.

Kolektivna kreativnost u alternativnim pozorišnim organizacijama nastaje zahvaljujući dimenzijama interpersonalne reaktivnosti, odnosno ukrštanjem i nadovezivanjem ideja i iskustava članova kolektiva. Dakle, za generisanje kolektivne kreativnosti neophodno je obezbediti adekvatne uslove u kojima će kreativnost nesmetano da se razvija. U skladu sa primerima dobre prakse, predlaže se:

- da se ustalila praksa participacije svih članova;
- da se obezbedi individualizovani pristup svakom članu i da se naglasi praksa upoznavanja članova kolektiva;
- da se insistira na dobrim međuljudskim odnosima, jer će empatija, solidarnost i tolerancija među članovima pozitivno uticati na interpersonalne relacije;
- da se, koliko je moguće, utiče na formiranje osećaja poverenja, slobode i fleksibilnosti u kolektivu, kao i na podsticanje samopouzdanja i spontanosti (opuštenosti) kod svih članova;

- ukoliko vođa osmišljava viziju neophodno je da obezbedi uslove za njeno kreativno ostvarivanje kroz adekvatne zadatke i prikladno međusobno ophođenje u kolektivu;
- da se u svim situacijama podstiče praksa adekvatne komunikacije u kolektivu, jer time dolazi do poboljšanja odnosa u kolektivu, te i njenog efikasnijeg rada.

Etičnost se postavlja za osnov odnosa i rada u kolektivu, i predstavlja opšte prihvaćena pravila i navike vezane za rad u organizaciji. Etičnost u alternativnoj pozorišnoj organizaciji predstavlja kodeks ponašanja i postojanje jasnih dogovora kojima se na početku rada razrešavaju potencijalne dileme oko uslova, okolnosti i vremenskog perioda rada, što utiče na formiranje dobrih međuljudskih odnosa u kolektivu. Iako svaka individua sa sobom donosi vlastita etička načela, ona u kolektivu postaju zajednička i odlika su kolektivne klime organizacije. Cilj dimenzije etičnosti u modelu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija je njen uticaj na razvoj jednakosti, poverenja i zajedništva koji pozitivno utiču na transformacioni potencijal i kolektivnu kreativnost. U vezu s tim, predlažemo nekoliko predloga u vidu zasebnih crtica.

- Potrebno je kontinuirano razmišljanje o dobrim i lošim postupcima, izborima i posledicama svakog pojedinca u kolektivu.
- Treba insistirati na altruizmu, međusobnom poštovanju, brizi, slobodi, jednakosti, pravičnosti i doslednosti.
- Odgovornosti se u ovim organizacijama tiču uključivanja etičkih praksi, te je potrebno uskladiti pravila rada, potencirati njihovo dosledno sprovođenje, ali i odgovornosti koje utiču na postojanje i poštovanje prava i dostojanstva svih članova kolektiva, posebno u konfliktnim situacijama.
- Neophodno je da se u okviru optimalnog modela vođstva preuzmu odgovornosti za etičko delovanje, jer osoba koja vodi potencijalno može biti predmet identifikacije. Takođe, neophodno je i da se u okviru optimalnog modela vođstva izbegavaju akcije koje bi mogle da ugroze članove, organizaciju ili društvo u celini.

## 6. Zaključak

Programska orijentacija, organizaciona struktura i prostori u kojima se radi samo su neke od specifičnosti alternativnih pozorišnih organizacija. Tokom rada ove organizacije se susreću sa različitim problemima kao što su: nedostatak finansijskih sredstava za funkcionalno obavljanje pozorišne delatnosti, nedostatak adekvatnih prostora za uvežbavanje i izvođenje predstava, nedostatak fundusa kostima i scenografije, produkcijskih i marketinških kapaciteta. Rešavanje svih ovih problema iziskuje određene promene u modelu vođstva, u odnosu na već postojeće modele vođstva pozorišnih organizacija u institucionalnom sektoru. Takođe, kulturna politika ove zemlje ne pospešuje funkcionisanje ovih organizacija što sve zajedno inicira pronalaženje alternativnih načina upravljanja i implicira da se vođstvo jasno postavi kao glavno pitanje postanka i opstanka alternativnih pozorišnih organizacija u Srbiji danas. Dakle, specifičnosti alternativnih pozorišnih organizacija zahtevaju specifične modele vođstva, u kojima se nalaze potencijali za uvođenje alternativnih modela organizovanja.

Ovo istraživanje je za cilj imalo da uspostavi novi teorijski okvir i optimalni model koji se može primeniti na vođstvo alternativnih pozorišnih organizacija u Srbiji danas, kao i da predloži mere i preporuke za implementaciju tog modela u realnosti. U fokusu istraživačkog rada bio je proces vođstva, odnosno načini saradnje u kolektivu. Za uspostavljanje optimalnog modela vođstva bilo je neophodno da se ustanovi aktuelna situacija i utvrde tipovi, mogućnosti i problemi vođstva u alternativnim pozorišnim organizacijama, kao i da se analiziraju relevantne teorije iz oblasti vođstva.

Istraživački uzorak je obuhvatio 68 ispitanika iz 25 alternativnih organizacija. Sprovedeno je kvalitativno istraživanje koje se zasnivalo na tehnici intervjua. Prikupljeni podaci su bili osnova novog višedimenzionog modela vođstva preporučenog za efektivno funkcionisanje alternativnih pozorišnih organizacija. Model je predstavljen kao višedimenziona konstrukcija i čine ga sledeće dimenzije: harizma, transformacioni potencijal, participativnost u donošenju odluka, emocionalna inteligencija, kolektivna kreativnost i etičnost.

Vođstvo je, za potrebe ovog istraživanja, a na osnovu većine istraživnog uzorka, definisano kao kolektivna aktivnost članova organizacije. Ovakav prikaz procesa vođstva je najbolje ilustrovan u teoriji o distribuiranom vođstvu (Bolden, 2008; Gronn, 2000; Spillane, 2005) u kojoj se ističe da je proces vođstva proizvod interakcija vođe, saradnika i konteksta (Spillane, 2005). Dakle, međusobna zavisnost članova nastaje u njihovim interakcijama, koje formiraju situacije i potom stvaraju prakse vođstva. Na taj način dolazi do širenje granica vođstva, jer se omogućava prikaz i posredovanje različitih vrednosti, percepcija, uverenja i perspektiva, što dalje stvara zajedničko značenje unutar kolektiva (Bolden, 2008). Suština takvog odnosa u alternativnim pozorišnim organizacijama leži u participativnom modelu donošenja odluka koji ukazuje da model vođstva inicira uvažavanje potreba svih članova organizacije i njihovih individualnih mogućnosti. Model vođstva tako utiče da svi članovi budu uključeni u proces donošenja odluka u organizaciji, uz adekvatan prostor za kontinuirano učenje i napredovanje. U istraživnom uzorku ustanovljena su dva modela donošenja odluka, onaj u kojem postoji vođa koji na sebe preuzima najviše odgovornosti u dužem vremenskom periodu a saradnici participiraju, i one organizacije u kojima su odgovornosti raspodeljene na sve članove kolektiva. Iz tog razloga je zaključeno da model donošenja odluka utiče na potencijalnu modifikaciju organizacione strukture u alternativnoj pozorišnoj organizaciji.

U alternativnim pozorišnim organizacijama saradnici vođi pripisuju pozitivne karakteristike (u najvećem broju slučajeva), a njihov odnos opisuju kao emocionalno blizak, što po Hausovoj i Šamirovoj (House & Shamir, 1993) i Dubrinovoj (DuBrin, 1994) teoriji i podstiče percepciju harizme kod vođe. Istraživanjem je zaključeno da je glavni razlog takvog percipiranja vođe zapravo sličan/isti sistem ideja i vrednosnih merila saradnika u adekvatnoj kolektivnoj klimi organizacije. Teorijska konstrukcija u kojoj se ističe: da vođa svojim ličnim primerom motiviše saradnike (House & Aditya, 1997) na zajednički rad u kolektivu (Yukl, 1999), kao i da vizija vođe podstiče percipiranje harizme (Conger & Kanungo, 1998; DuBrin, 1994; House & Shamir, 1993; Robbins & Coulter, 2011; Veber, 1976) potvrđena je istraživanjem. Dakle, u istraživanju su objašnjeni fenomeni prihvatanja i vezivanja za vrednosti vođe, odnosno identifikacije članova kolektiva sa vođom, i činjenica da saradnici žele da potčine svoje lične interese kolektivnim. Međutim, ovim istraživanjem je ustanovljeno da harizma ne mora biti nužno vezana za vođu, što je dokazano u organizacijama bez formalno izabranog vođe, te je zaključeno da harizma jeste percipiranje pozitivnih karakteristika u kolektivnoj klimi organizacije u kojoj postoje ista/slična vrednosna

orijentacija i da kao takva harizma može pozitivno da utiče na efektivnost organizacije. Istraživanjem je zaključeno da u okviru ovih organizacija harizma povećava stepen motivacije za rad i napredovanje, da pozitivno utiče na individualnu kreativnost, na učvršćivanje vrednosne orijentacije i formiranje emocionalno bliskih odnosa u kolektivu. Takođe je zaključeno da harizma u alternativnim pozorišnim organizacijama može da bude i destruktivna zbog potencijalnih problema centralizovanog vođstva.

U alternativnoj pozorišnoj organizaciji mogućnosti za identifikaciju sa vođom, njegovu idealizaciju, specifična kolektivna klima, kao i načini kojima se vođa ophodi prema saradnicima su adekvatni uslovi za transformaciju, o čemu su i govorili Berns (Burns, 1978), Bas (Bass, 1990), Benis i Nanus (Bennis & Nanus, 1985) i Bruman (Bruman, 1992) u teoriji o transformacionom vođstvu. Iz iskaza pojedinih bivših saradnika zaključeno je da nije moguće ostvariti napredak ako vođa ograničava i/ili sputava njihovu transformaciju, teži da dostigne isključivo vlastite ciljeve ili ukoliko saradnike smatra za ličnu konkurenciju. Dakle, ključni rezultati kojima se dokazuje podsticanje transformacionog potencijala u alternativnim pozorišnim organizacijama su oni koji potvrđuju postojanje autonomije saradnika. Efikasnost transformacionog procesa zavisi od adekvatne procene kapaciteta članova, njihovih potreba i mogućnosti, ambicija i motivisanosti za rad na projektu, i usklađivanja svega toga sa kontekstom. Takođe je zaključeno da transformacioni proces ne sme da bude prinudan, niti da se postavljaju preveliki zahtevi ili vremenska ograničenja saradnicima. Izvedeni su i zaključci da na transformaciju, pored navedenog, utiču i interpersonalne reakcije. Kolektivna klima u organizaciji utiče na formiranje određenih praksi međusobnog ophođenja tokom rada koji postaju opšteprihvaćeni i mogu pozitivno da utiču na transformaciju. Atmosfera je u ovim organizacijama prijatna, odnosi se zasnivaju na razumevanju, toleranciji, osećaju slobode i pripadnosti, što pozitivno utiče na podsticanje transformacionog potencijala. U alternativnim pozorišnim organizacijama za podsticanje transformacionog potencijala važni su i odnosi poverenja, o čemu nedvosmisleno govore Benis i Nanus (Bennis & Nanus, 1985), kao i atmosfera podrške u kojoj se razmatraju individualne potrebe saradnika, i koja je po Basu (Bass, 1990) veoma važna za proces transformacije. S druge strane, rezultati ukazuju da transformacija saradnika zavisi od njih samih, ali da je ona dodatno pospešena u kolektivnoj klimi organizacije sa adekvatnim modelom vođstva. U ovom istraživačkom radu donet je i zaključak da je vizija neizostavni segment transformacionog procesa, a da će društveno odgovorna vizija podsticajno da utiče na motivaciju u alternativnoj pozorišnoj organizaciji, a time i na transformaciju. Vizija svakako treba da bude usklađena sa mogućnostima saradnika



i odlikama organizacije, i zato je važno uskladiti zadatke i prilagoditi ih situacijama. Neophodno je da vođa proceni motive saradnika i opservira njihove potrebe, poznaje njihove veštine i utiče da se komunikacija u kolektivu poboljšava, jer će tako uspeti da pronađe adekvatne načine za motivaciju koja je direktno povezana sa transformacijom.

Istraživanjem su obuhvaćene i okolnosti razvoja transformacionog potencijala u kolektivu u kojem nema formalno izabranog vođe, te je zaključeno da za proces transformacije u alternativnoj pozorišnoj organizaciji nije nužno potreban vođa, što dopunjuje teorijske koncepte modelovane za komercijalni sektor autora Basa (Bass, 1990), Bernsa (Burns, 1978), Benisa i Nanusa (Bennis & Nanus, 1985), Kuzea i Posnera (Kouzes & Posner, 2001) i drugih, a koji vođu posmatraju kao inicijatora transformacionog potencijala kolektiva. U slučaju alternativnih pozorišnih organizacija koje nemaju formalnog vođu je zaključeno da je za podsticanje transformacije ključan model vođstva koji utiče na kolektivnu klimu organizacije i interpersonalne relacije članova kolektiva, i da se u tim uslovima transformacija odvija i na profesionalnom i na individualnom planu.

Iz rezultata je zaključeno da u alternativnim pozorišnim organizacijama postoje dva tipa organizacionih struktura u kojima se razlikuju modeli donošenja odluka. Prvi tip organizacije je u Srbiji malo zastupljeniji, i u njemu postoje uloga vođe koji preuzima najviše odgovornosti na sebe i uloga saradnika koji participiraju. Ovakva raspodela odgovornosti ukazuje na vertikalnu strukturu. S druge strane postoje i organizacije u kojima se kolektivnim radom dolazi do cilja. U ovim organizacijama su odgovornosti raspoređene na sve članove, i zato govorimo o horizontalnoj strukturi. Ključna razlika između ove dve strukture jeste primena različitih modela donošenja odluka, odnosno različita je količina autonomije članova. Tako se u prvom tipu organizacije primenjuje distribuirano, dok u drugom govorimo o podeljenom, kolaborativnom ili rotirajućem vođstvu.

U alternativnim pozorišnim organizacijama koje imaju vođu, nedostatak autonomije je bio razlog napuštanja kolektiva. Dokazano je i da je saradnicima alternativnih pozorišnih organizacija korisno to što vođa nadgleda proces rada i postavlja zadatke. Najpre je važno da saradnici žele da budu osamostaljeni i da su spremni da na sebe prihvate odgovornosti, a sa druge strane je važno da vođa ne sputava njihovu slobodu pri donošenju odluka, da im pomogne da nauče kako da sami preuzimaju odgovornosti, kao i da vođa na sebe ne preuzima radnje i odgovornosti koje saradnici mogu sami da obave. Važno je podsetiti da participativnost ne treba da bude udovoljavanje saradnicima, njihovim željama i prohtevima,

već sudelovanje u zajedničkom rešavanju problema, odnosno pružanje slobode koja bi im omogućila da budu kreativni, da uče i napreduju. Obezbeđivanje slobode i odgovornosti nije moguće u svim situacijama (Robbins & Coulter, 2011), a osnova osamostaljivanja je odnos zasnovan na ispravnim međuljudskim odnosima. Dakle, za funkcionalnost alternativne pozorišne organizacije koju predvodi vođa ključna je autonomija saradnika, odnosno kreiranje adekvatnih uslova za njihovo osamostaljivanje, koji zavise od vođe, samih saradnika i situacionih faktora, a rezultat će uticati da se prakse u kojima se autonomija podržava ustale i budu opšte prihvaćene u kolektivnoj klimi organizacije. Složenost ovog postupka smanjuje mogućnost da optimalni model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija predloži jedan, precizan i konkretan, stepen osamostaljivanja saradnika primenljiv na sve situacije.

U istraživanju je zaključeno da su u ispitivanim organizacijama zabeleženi bliski odnosi, puni tolerancije, podrške, razumevanja i saosećajnosti, i da u njima učestvuju emocionalno inteligentni pojedinci. To je potvrdilo teorijsku pretpostavku o značaju emocionalne inteligencije za rad u grupi, o kojoj govori Goleman (Goleman 2002, 2014). On ističe da je razvijena emocionalna inteligencija kod pojedinca ključna za uspostavljanje prijateljskih a radno funkcionalnih odnosa u kolektivu. Za razvoj emocionalne inteligencije u alternativnoj pozorišnoj organizaciji važan je model vođstva, bez obzira da li je organizacija predvođena formalno izabranim vođom ili ne. Vođstvo u tom kontekstu može biti generator emocionalnog razvoja pojedinaca upravo jer utiče na formiranje adekvatne kolektivne klime, u kojoj ostaju memorisani prijatni odnosi i gde se međusobno ophođenje zasniva na podršci, razumevanju i toleranciji. Postoje i tumačenja (pretežno bivših saradnika) da su bliski emocionalni odnosi sa vođom bili lažni. Ipak je zaključeno da emocionalna inteligencija ima pozitivnog značaja na transformaciju i razvoj kolektivne kreativnosti u alternativnim pozorišnim organizacijama.

Jedan od zaključaka istraživanja odnosi se i na kolektivnu kreativnost u alternativnim pozorišnim organizacijama, te je ustanovljeno da se ona razvija u kolektivu u kojem postoji uzajamno poverenje i empatija, gde se članovi osećaju opušteno i slobodno, u kojem dobro poznaju kolege i u kojem se adekvatno komunicira. Upravo ovo utiče na kreiranje kolektivne klime adekvatne za generisanje kolektivne kreativnosti. Pojedinaac/vođa može biti inicijator i pokretač kreativnih potencijala kolektiva, ali je za kreativnost jedne alternativne pozorišne organizacije ključna kolektivna klima i intrapersonalne reakcije, i u tom kontekstu je

zaključeno da model vođstva utiče na formiranje funkcionalnih uslova za generisanje kolektivne kreativnosti.

Istraživanjem je ukazano da alternativne pozorišne organizacije imaju svoj sistem vrednosti koji smatraju etički ispravnim i koji utiče da u kolektivu postoji osećaj zajedništva, poštovanja, uvažavanja i jednakosti. U najvećem broju alternativnih pozorišnih organizacija (bez obzira da li imaju ili nemaju vođu) se postupa u skladu sa etičkim načelima, a znatno su ređi slučajevi u kojima se etičnost ne pronalazi u praksi, već se o njoj samo govori. Konflikti u organizacijama nastaju u situacijama kada se ne postupa u skladu sa pravilima organizacije. Nedostatak etičnosti u vođstvu povezuje se sa zloupotrebom moći, obmanom, manipulacijom, nepravilnostima pri finansijskim transakcijama, pripisivanju kolektivnih zasluga pojedincu ili seksualnim tendencijama, ali i sa nepoštovanjem zajedničkog vremena, prostora i ideja. U istraživanju se zaključuje da etičnost članova utiče na etičke principe alternativne pozorišne organizacije, na formiranje korektnih odnosa u kolektivu, na proces transformacije i podsticanje kolektivne kreativnosti, te da model vođstva može pozitivno da utiče na razvijanje i primenu etičkih praksi.

Svaka dimenzija predloženog modela vođstva determiniše celovitu strukturu određenog fenomena, a maksimalna efektivnost modela se ogleda u njihovoj povezanosti. Zaključeno je da bi disfunkcionalnost modela nastala usled izostanka jedne ili više dimenzija, ili usled nastanka ekstremnog disbalansa. Povezanost svih dimenzija uočava se u kolektivnoj klimi organizacije, koju izdvajamo kao posebnu odliku svih istraživanih alternativnih pozorišnih organizacija, a u kojoj su objedinjeni habitusi članova slične/iste vrednosne orijentacije. Na kolektivnu klimu utiču odnosi među članovima kolektiva, koji su uslovljeni stepenom razvijenosti emocionalne inteligencije svakog pojedinca. Dakle, dimenzija emocionalne inteligencije je u osnovi kolektivne klime i utiče na postojanje empatije, solidarnosti i tolerancije u kolektivu. Ovakvi odnosi pozitivno utiču na podsticanje transformacije i kreativnih potencijala kolektiva, kao i na percipiranje harizme. S druge strane percipiranje harizme kod vođe u adekvatnoj kolektivnoj klimi organizacije dovodi do identifikacije, koja je osnova transformacije. Taj proces je u kolektivu moguć isključivo zbog participativnog modela donošenja odluka koji će biti funkcionalan u interakcijama emocionalno inteligentnih pojedinaca, što će dalje podsticati kolektivnu kreativnost. U osnovi funkcionalnih međuljudskih odnosa je etičnost.

Povezivanje dimenzija je veoma dinamično, te bi rigidnost ili statičnost ugrozile funkcionalnost organizacije. Zaključeno je da je za predloženi model ključna fleksibilnost u ispoljavanju dimenzija. Ukoliko iz određenih razloga nije moguće da se pojedina dimenzija razvije predviđen je kompenzatorni mehanizam koji bi predstavljao potencijalni korektiv. Kompenzatornim mehanizmom se predlaže unapređivanje menadžerskih veština kojima bi se nadomestile akcije izostavljene dimenzije, a kompenzacija više dimenzija iz preporučenog modela bi dovela u pitanje funkcionalnost alternativne pozorišne organizacije. Ukoliko bi izostala dimenzija harizme, dostizanje cilja bi bilo moguće dobro procenjenim i raspoređenim poslovima koji bi pozitivno uticali na funkcionalnost organizacije. Adekvatna raspodela poslova, administriranje i obavljanje svakodnevnih aktivnosti (planiranje, sprovođenje i realizacija planova) u organizaciji na dnevnom nivou mogu da utiču na transformaciju. Izostavljanje jedne od sledećih dimenzija: emocionalne inteligencije, modela donošenja odluka ili dimenzije etičnosti, mogla bi da bude nadomeštena ako bi se pospešilo postizanje ravnoteže u podeli uloga i profesionalnih odnosa.

Na samom kraju treba podsetiti na važnost postojanja i opstanka alternativnih pozorišnih organizacija u današnjem društvu, jer ovi umetnici i kolektivi stvaraju nove i jedinstvene oblike umetničke i organizacione prakse, mogu da daju dobar primer funkcionalnog i skladnog međusobnog ophođenja u radnom kolektivu i pokazuju izvrsnost i specifičnost u kreiranju umetničkih sadržaja. Energija i inicijativa ovih umetnika koju pokazuju u teškim vremenima, ogroman su potencijal promene i značajan indikator borbe za opšte društveno i kulturno dobro.

## Reference

- Adižes, I. K. (2009). *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*. Beograd: Asee Adizes
- Adižes, I. K. (2013). *Put do liderstva*. Beograd: HESPERIAedu
- Agelli, E., Kennergren, B., Severinsson, E., & Berthold, H. (2000). Ethical dimensions of supervision: The supervisors' experiences. *Nursing Ethics*, 7 (4), 350-359.
- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49 (1), 161–174.
- Aldag, J. R., & Stearns, T. M. (1987). *Management*. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Aleksić-Stojanović, V. (2007). *Liderstvo i organizacione promene*. Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet
- Amabile, T. (1989). *Growing Up Creative*. Buffalo: C. E. F. Press
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal* 42 (6), 630–40.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21–34.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. *Human Resource Development Quarterly* 12 (1), 99-102
- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *Leadership Quarterly*, 13, 169-191.

- Axelrod, A. (2001) *Patton on Leadership, Strategic Lessons For Corporate Warfare*. Prentice Hall Press
- Banks, S. (1995). *Ethics and values in social work*. London: Macmillan Press LTD.
- Bartol, C. R., & Bartol, A. M. (1994). *Psychology and law: Research and application*. (2nd ed.). Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990a). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990b). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In Chemers, M. M., & Ayman, R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, San Diego, CA: Academic Press, 49-80.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2th ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Bate, P. (1994). *Strategies for cultural change*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Bennis, W. (1989). *Why Leaders Can't Lead*. San Francisco: Jossey-Bass, INC

- Bennis, W. (2003). *On Becoming a Leader: The Leadership Classic – Updated and Expanded*. USA: Perseus Publishing
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row
- Berns, V. Dž. (2009). *Menadžment umetnosti*. Beograd: Clio
- Bilton, C. (2006). Cultures of Management: cultural policy, cultural management and creative organizations. In Birnkrant G., & Wolf. K., *An Anatomy of Arts Management*. 02. 2008. Hamburg: Institut für Kulturkonzepte
- Bilton, K. (2010). *Menadžment i kreativnost*. Beograd: Clio
- Bolden, R. (2008). Distributed Leadership. *Leadership, The Key Concepts*, Marturano, A. and Gosling, J. (eds), London: Routledge, 42-45.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge: Cambridge University Press
- Bourdieu, P. (2001). *Masculine Domination*. Stanford: Stanford University Press
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2007) *A Primer on Organizational Behavior*. New York: Wiley
- Brady, F. A. N. (1999). A systematic approach to teaching ethics in business. *Journal of Business Ethics*, 19 (3), 309-319.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision, Processes*, 97 (2), 117-134.
- Brunell, A. (2008). *Narcissistic People Most Likely to Emerge as Leaders*. The Ohio State University News, preuzeto januara 2019. sa sajta: <https://news.osu.edu/narcissistic-people-most-likely-to-emerge-as-leaders/>
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage

- Burdije, P. (1977). Simbolička moć. *Kultura, Časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku*, 38, str. 23-30.
- Burdije, P. (1999). *Nacrt za jednu teoriju prakse*. Beograd: Zavod za udžbenike
- Burdije, P. (2004). *Pravila umetnosti*. Novi Sad: Svetovi
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Chaleff, I. (2001). New Relationships for Learning and Performance – Ideas for Leaders. *Executive Coaching Consulting Associates*, preuzeto maja 2018. sa sajta: <https://www.exe-coach.com/courageous-followers-courageous-leaders.htm/>
- Chamorro-Premuzic, T. (2012). The Dark Side of Charisma. *Harvard Business Review*, preuzeto novembra 2018. sa sajta: <https://hbr.org/2012/11/the-dark-side-of-charisma>
- Cicak, M. (2008). *Etička načela u superviziji*. Neobjavljeni specijalistički rad, Univerzitet u Zagrebu, Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada
- Cicak, M. (2011). Etička pravila u superviziji. *Centar za socijalnu skrb Zagreb, Ured Peščenica*, str. 185-216.
- Ciulla, J. B. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. (3rd Edition), Westport, CT: Greenwood
- Clair, L. St., & Deluga, R. J. (2001). Transformational Leadership And Mentoring: Theoretical Links And Practical Implications. *Bryant College Faculty: Working Paper Series*, 1-30.
- Clark, J. T. (2008). *Developing Collaborative Leadership: A Study Of Organizational Change Toward Greater Collaboration And Shared Leadership*. Submitted to the PhD in Leadership and Change Program of Antioch University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy
- Conger, A. J. (1997). The Dark Side of Leadership. *University of Notre Dame Press, Notre Dame Indiana*, 44-56.
- Conger, A. J. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An



- insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 145- 179.
- Conger, A. J., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Covey, S. R. (2015) *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, Franklin Covey on Brilliance Audio
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the Common Good – Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. (2nd. ed.) JOSSEY-BASS, A Wiley Imprint
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *The Psychology of Optimal Experience*. HarperCollins ebook
- Damjanović, M. (2014). Estetsko-etički imperativ Stanislavskog. U *Pozorišna etika, umetnost glumca i reditelaj*, priredio Lazić, R., Beograd: Krug komerc
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, (1), 113–126.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15 (6), 857-880.
- De Meyer, A. (2010). *Collaborative leadership: new perspectives in leadership development*. Cambridge Judge Business School
- De Pree, M. (1989). *Leadership is an Art*. USA: Dell
- DiTomaso, N. (1993). Weber's Social History and Etzioni's Structural Theory of Charisma in Organizations: Implications for Thinking About Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 4 (3/4), 257–275.
- Divac-Jovanović, M., & Švrakić, D. (2016). *Granična ličnost i njena različita lica*. Beograd: CLIO
- Dragičević-Šešić, M. (2012). *Umetnost i alternativa*. Beograd: FDU, CLIO

- Dragičević-Šešić, M. (2013). *Liderski stil Mire Trailović - preduzetnički duh u birokratskom svetu - pledoaje za novu kulturu sećanja u menadžmentu u kulturi. Časopis Kultura, 140*, str. 100-121.
- Dragičević-Šešić, M. (2018). *Imetnost i kultura otpora*. Beograd: FDU, CLIO
- Dragičević-Šešić, M., & Dragojević, S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. Beograd: Clio
- Draker, P. (1995). *Menadžment za budućnost: devedesete i vreme koje dolazi*. Beograd: PS Grmeč, Privredni pregled
- Draker, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu*. Novi Sad: Adižes
- Draker, P. (2006a). *Moj pogled na menadžment*. Novi Sad: Asee Books
- Draker, P. (2006b). *Draker iz dana u dan: 366 promišljanja i motivacija da prave stvari uradite na pravi način*. Novi Sad: Adižes
- DuBrin J. A. (1994). *Leadership: Research Findings Practice and Skills*. Houghton Mifflin
- DuBrin J. A. (1998). *Leadership, Research, Findings, Practice and Skills*. Second edition, Boston: Houghton Mifflin Company
- Dorđev, B. (Urednik) (2009). *Godišnjak nezavisne izvođačke scene u Srbiji*. Beograd: THK, centar za teoriju i praksu izvođačkih umetnosti, preuzeto januara 2017. sa sajta: <https://www.yumpu.com/xx/document/read/8834541/godisnjak-nezavisne-izvoacke-scene-u-srbiji-tkh-generator>
- Fanuko, N. (2008). *Kulturni kapital i simbolička moć: tri aspekta Burdijeove teorije ideologije. Školski vjesnik: časopis za pedagojsku teoriju i praksu, 57 (1-2)*, str. 7-41.
- Farling, L. M., Stone, G. A., & Winston, B. E. (1999). *Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. Journal of Leadership Studies, 6 (1-2)*, 49-72.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mcgraw-Hill

- Fiol, M. C., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic Leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, 10 (3), 449–482.
- Fisher, B. A. (1974). *Small group decision making: Communication and group process*. New York: McGraw-Hill
- Fitzgibbon, M. (2001). *Managing Innovation in the Arts – Making Art Work*. Quorum Books
- Ford, R. C., Fottler, M. D. (1995). Empowerment: a matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9 (3), 21-28.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The basics of social power. In Cartwright. D. (Ed.), *Studies in social power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 259-269.
- French, V., & Bell, C. (1999). *Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey: Prentice Hall
- From, E. (1978). *Anatomija ljudske destruktivnosti II*. Zagreb: Naprijed
- From, E. (1983). *Zdravo društvo*. Beograd: Rad
- Galvin, B. M., Balkundi, P., & Waldman, D. A. (2010). Spreading the Word: The Role of Surrogates in Charismatic Leadership Processes. *Academy of Management Review*, 35 (3), 477–494.
- Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. New York: Basic Books
- Gardner, H., & Laskin, E. (1996). *Leading minds*. USA: Basic Books
- Gardner, H., & Hatch, T. (1989). Multiple Intelligence Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences. *Educational Research* 18 (8), 4-10.
- Gilligan, C., & Attanucci, J. (1988). Two moral orientations: Gender differences and similarities. *Merrill-Palmer Quarterly*, 34, 223-237.
- Gini, A. (1997). Moral leadership and business ethics. In Ciulla, J. B. (Ed.), *Ethics, the heart of leadership*, Westport, CT: Greenwood, 27-46.

- Goleman, D. (1986). Rethinking the Value of Intelligence Tests. *New York Times Education Supplement* 3 (12), 23-39. preuzeto decembra 2016. sa sajta: <https://www.nytimes.com/1986/11/09/education/rethinking-the-value-of-intelligence-tests.html>
- Goleman, D. (1998a). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam
- Goleman, D. (1998b). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76 (6), 93-102.
- Goleman, D. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press
- Goleman, D. (2014). *Emocionalna inteligencija*. Beograd: Geo poetika
- Goleman, D. (2015). *Socijalna inteligencija*. Beograd: Geo poetika
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79 (11), 42-53.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2006). *Emocionalna inteligencija u liderstvu*. Novi Sad: Asee Books
- Gong, Y. P., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 765-778.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Newton Centre, MA: Robert K. Greenleaf Center
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist
- Grin, G. B. (1976). Role-making process within complex organizations. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial Organizational psychology (8th ed.)*, Chicago IL: Rand and McNally, 1202-1245.

- Grin, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship - based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009) Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62 (4), 461-473.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32 (1), 87–106.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams, In J. W. Lorsch (Ed)., *The Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall
- Hallett, T. (2003). Symbolic Power and Organizational Culture. *Sociological Theory*, 21 (2), 128-149.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education* 22 (1), 31-34.
- Hendi, C. (1996). *Bogovi menadžmenta*, Beograd: Želnid
- Hinings, D. J., Hickson, D. J., Pennings, J. M., & Schneck, R. E. (1974). Structural conditions of intraorganizational power, *Administrative Science Quarterly*, 19 (1), 22-44.
- Hirst, G., Van Dick, R., & Van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7), 963-982.
- Hollander, E. P. (1982). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly* 3 (1), 43-45.
- Hooper, A., & Potter, J. (2001) *Intelligent Leadership*. Random House Business
- Hossack, R. (1993). A New Style of Leadership, *Canadian Business Review*, 20 (3), 30-33.

- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Hunt, J. G., & Larson, L. L. Carbondale, (Ed.) *IL: Southern Illinois University Press*, 189-207.
- House, J. R., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, 23 (3), 409-473.
- House, J. R., & Shamir B. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories. In Chemers, M. M., & Ayman R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, San Diego: Academic Press, 81-107.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 3 (2), 81-108.
- Howell, J. M. (1988). Two Faces of Charisma: Socialized and Personalized Leadership in Organizations. In Conger, J. A., & Kanungo, R. N (Ed.) *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass. 213–236.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6 (2), 43-54.
- Ilić, S. (1995). *Motivacija za rad*. Beograd: Izdavačka kuća „Draganić“
- Ivanović, Z. (2010). Kuća kao “knjiga” koja se čita telom. Kulturna konceptualizacija prostora u teoriji Pjera Burdijea. *Antropologija* 10 (2), 25-52.
- Janićijević, N. (1997). *Organizaciona kultura (Kolektivni um preduzeća)*. Novi Sad: Ulixes
- Janićijević, N. (2007). *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta
- Janićijević, N. (2013). The Mutual Impact of Organizational Culture and Structure. *Ekonomski anali*, 58 (198), str: 35-60.
- Joines, V., & Stewart, I. (2002). *Personality Adaptations: A New Guide to Human Understanding in Psychotherapy and Counselling*. Nottingham and Chapel Hill NC: Lifespace

- Jovanović - Divac M., & Švrakić D. (2016). *Granična ličnost i njena različita lica*. Beograd: CLIO
- Jovanović, P. (2001). *Menadžment*, Grafoslov: Beograd
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13 (2), 185-195.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior & Human Performance*, 22, (3), 375–403.
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Behavior Research*, 43, 207-222.
- Klaić, D. (1989). *Teatar razlike*. Novi Sad: Sterijino pozorje
- Kohen, A. R., & Bradford, D. L. (2005). *Influence without Authority*. New York: John Wiley & Sons
- Kohlrieser, G., Goldsworthy, S., & Coombe D. (2012) *Care to Dare: Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How Leadership Differs From Management*. New York: Free Press
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2001). Bringing Leadership Lessons from the Past into the Future. In Bennis, W., Spreitzer, G., Cummings, T. G. (Eds.) *The Future of Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 81-90.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. (Third Edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuhnert, K. V. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. In Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage, 10-25.

- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2000-2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, 13, 285-294.
- Le Bon, G. (2015). *Psihologija gomile*. Beograd: Algoritam
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939) Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created „Social Climates“. *Journal of Social Psychology* 10 (2), 271-299.
- Lippitt, R., & White, R. K. (1958). *An Experimental Study of Leadership and Group Life*. New York: Holt
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly* 7 (3), 385-425.
- MacIntyre, A. (2016). *Ethics in the Conflicts of Modernity: An Essay on Desire, Practical Reasoning, and Narrative*. Cambridge: Cambridge University Press
- Maccoby, M. (2003a). *The productive narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership*. New York: Broadway
- Maccoby, M. (2003b). Narcissistic Leaders – The Incredible Pros, the Inevitable Cons, Leadership insights. *Harvard Business Review*, preuzeto januara 2019. sa sajta: <https://hbr.org/2004/01/narcissistic-leaders-the-incredible-pros-the-inevitable-cons>
- Maccoby, M. (2007a). *The Leaders We Need: And What Makes Us Follow*. Harvard Business Review Press
- Maccoby, M. (2007b). *Narcissistic Leaders: Who Succeeds and Who Fails*. Harvard Business Review Press
- Makijaveli, N. (2010). *Vladalac*. Beograd: Riznica
- Makijaveli, N., & Cu, S. (2016). *Umeće vladanja*. Beograd: Kontrast



- Maksvel, Dž. (2005). *Kako da postanete istinski vođa*. Beograd: Algoritam izdavaštvo
- Maksvel, Dž. (2007). *Osobine pravog vođe*. Beograd: Finesa
- Mandić, T. (1995). *Komunikologija, psihologija komunikacije*. Beograd: Štamparija „Jovan“
- Mandić, T., & Ristić, I. (2013). *Psihologija kreativnosti*. Beograd: Fakultet dramskih umetnosti
- Marcus, L. J., Dorn, B. C., Henderson, J., & McNulty, E. J. (2015) *Meta-Leadership: A Framework for Building Leadership Effectiveness, National Preparedness Leadership Initiative, A Working Paper*
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Brooklyn College
- Maslov, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit
- Maslov, A. H. (2004). *Psihologija u menadžmentu*. Novi Sad: Asee Books
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on management*. New York: Wiley
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds.), *The handbook of emotional intelligence*, New York: Jossey-Bass, 320-342.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Meindl, J. R., (1990). On Leadership: An Alternative to Conventional Wisdom. In Staw, B. M., & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 12.*, Greenwich, CT: JAI Press
- Meindl, J. R., Thompson, K. J., Porac, J. F., & Ventresca, M. (2005). The construction of charismatic leadership within industries. *Constructing Industries and Markets, Elsevier, Oxford, UK*, 1-37.

- Milliken, F. J., Bartel, C. A., & Kurtzberg, T. R. (2003). Diversity and creativity in work groups: A dynamic perspective on the affective and cognitive processes that link diversity and performance. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration*, Oxford University Press, 32–62.
- Milisavljević, M. (1999). *Liderstvo u preduzećima*. Beograd: Čigoja
- Mojić, D. (2002). Noviji pristupi proučavanja vođstva u organizacijama. *Sociologija* 64 (2), str. 139-161.
- Mojić, D. (2003). *Stilovi vođstva menadžera u Srbiji*. Beograd: Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Beogradu
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, (1), 27–43.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Nanus, B. (1996). *Leading the way to organization renewal*. Portland, Or., Productivity Press
- Nikolić, V. M. (2018). *Nauka o organizaciji poslovanja – teorijski osnovi*. Ekonomski institut: Beograd
- Nisbett, M., & Walmsley, B. (2016). The Romanticization of Charismatic Leadership in the Arts. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 46 (1). 2-12.
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo – teorija i praksa*. Beograd: Data status
- Nur, A. Y. (1998). Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was. *Business Horizons* 41 (4), 19-26.
- O’Toole, J., Lawler, E. E., & Galbraith, J. (2002). When Two (od More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. *California Management Review*, 44 (4), 65-84.

- Pavlović, V. (2006). Burdijeov koncept simboličke moći i političkog kapitala. U *Nasleđe Pjera Burdijea: pouke i nadahnuća*, Nemanjić, M. & Spasić, I., (urednici.), Beograd: Institut za filozofiju i društvenu teoriju, str. 93-111.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6 (2), 172-197.
- Peters, T. (2005). *Leadership – Inspire, Liberate, Achieve*. New York: Dorling Kindersley
- Petković, M. M. (1999). Koncept podeljenog vođstva. *Poslovna politika* 28 (7-8), str. 37-40.
- Petković, M. M. (2000). Bihejvioristički aspekti timskog odlučivanja. *Poslovna politika* 29 (7-8), str. 43-46.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Shard Leadership Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Puccio, G. J. (1999). Creative Problem-Solving preferences: Their Identification and implications. *Creativity and Innovation Management*, 8, 171-178.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*. (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: SAGE
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55 (1), 120–151.
- Ristić, I. (2010). *Početak i kraj kreativnog procesa*. Beograd: Hop.La!
- Robbins, S. P. (1998). *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. seventh edition, Englewood Cliffs.
- Robbins S. P., & Judge, A. T. (2005). *Organizational Behavior*. (8th edition), New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall

- Robbins, S. P., & Coulter. M. (2005). *Management*. Pearson Prentice Hall
- Robbins, S. P., & Coulter. M. (2011). *Management*. Pearson Education
- Rollinson, D., Broadfield, A., & Edwards, D. (1998) *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach, Lecturer's Handbook*. Pearson Education
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger
- Rou, A. Dž. (2008). *Kreativna inteligencija*. Beograd: CLIO
- Russell, R. F., & Ston, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical mode. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157.
- Salovey, P., & Mayer D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality* 9 (3), 185-211.
- Samnani, A., & Singh, P. (2013). When Leaders Victimize: The Role of Charismatic Leaders in Facilitating Group Pressures. *The Leadership Quarterly*, 24 (1). 189–202.
- Schein, M. E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4th edition), San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Schermerhorn, J. R. (1986). *Management for Productivity*. (2th edition), New York: John Wiley & Sons
- Senior, B. (1997). *Organisational Change*. UK warehouse: Financial Times/ Prentice Hall
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-am Concept Based Theory. *Organizational Science*, 4 (4), 577-594.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1709-1721.
- Simmons, J., & Simmons JR., J. C. (2000). *Emocionalna inteligencija – procjene i vrste*. Zagreb: Izvori

- Simonton, D., K. (1984). *Genius, creativity, and leadership: Historiometric inquiries*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Singh, D. (2006). *Emotional Intelligence at Work*. (3rd edition), New Delhi: Sage
- Snyder, H. N., & Graves, M. (1994). Leadership and Vision. *Business Horizons* 37 (1), 1-7.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum* 69 (2), 143-150.
- Stanislavski, K. S. (2014) *Pozorišna etika – umetnost glumca i reditelja*. Beograd: Krug komerc
- Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Babić, V., & Janićijević, N. (1999). *Organizacija preduzeća - teorije, strukture, ponašanje, razvoj*. Beograd: Ekonomski fakultet
- Stevanović, A. (2015a). *Kreativnost menadžera i uticaj na organizacione inovacije ustanova kulture*. Neobjavljena doktorska disertacija, Univerzitet umetnosti u Beogradu, Fakultet dramskih umetnosti
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press
- Stojanović – Aleksić, B. (2007). *Liderstvo i organizacione promene*. Kragujevac : Ekonomski fakultet
- Styhre, A. & Sundgren, M., (2003) *Managing organizational creativity: Critique and practice*. Palgrave Macmillan
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to Choose a Leadership Pattern - Should a manager be democratic or autocratic - or something in between. *Harvard Business Review Classic* 36 (2), 162-180.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12 (1), 31-52.
- Thill, J. V., Boveé, C. L., Wood, M., & Dovel, G- (1993). *Management*. McGraw: Hill Education

- Tichy, N. M., & Devanna, R. M. (1986). *Transformational Leader*. New York: John Wiley
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group Organization Management* 23 (3), 298-312.
- Veber M. (1976). *Privreda i društvo I*. Beograd: Prosveta.
- Veber, M., (1998). *Duhovni rad kao poziv*. Novi Sad: Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci
- Velasquez, M. G. (1992). *Business ethics: Concepts and cases*. (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Vlahović, S. (2008). *Liderstvo u savremenim organizacijama*. Podgorica: CID
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115 (2), 204–213.
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations* 63 (8), 1105-1128.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: The Free Press
- Weber, M (1954). *On Law in Economy and Society*. Cambridge: Harvard University Press
- Weber, M. (1963). *On charisma and institution building*. Chicago: The University of Chicago Press
- Yammarino, F. J. (1993). Transforming Leadership Studies: Bernard Bass' Leadership and Performance Beyond Expectations. *Leadership Quarterly*, 4 (3), 379-382.
- Yukl, .G. (1994). *Leadership in Organizations*. (3th edition), NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly* 10 (2), 285-305.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 70 (2), 126-135.

## Biografija kandidatkinje

Nada Jeftenić (1985) je diplomirala na Studijskom programu za Muzičku teoriju Fakulteta muzičke umetnosti, Univerziteta umetnosti u Beogradu 2010. godine. Iste godine radila je kao muzički urednik festivala “Svetski dan muzike” u organizaciji Kancelarije za mlade, gradske uprave grada Beograda. Manifestacija je objedinila 36 različitih muzičkih sastava. U to vreme Nada je radila i kao spoljni saradnik muzičkog uredništva Kulturnog centra “Parobrod”. U 2011-2012. godini radila je kao direktor Fonda Deca deci, Dečje filharmonije. Ova organizacija pomaže mladim muzičkim talentima koji sviraju klasičnu muziku na prostoru cele Srbije. Kao direktor Fonda, aktivno se zalagala za organizovanje što većeg broja koncerata mladih talenata, donaciju instrumenata i stipendija najugroženijim mališanima, zalagala se i za promociju i popularizaciju klasične muzike među mladima. Od 2012. do 2016. godine je radila na Fakultetu muzičke umetnosti, Univerziteta umetnosti u Beogradu kao referent za odnose sa javnošću. Tokom rada na fakultetu je obavljala celokupnu organizaciju i promociju velikog broja koncerata studenata i profesora. Učestvovala je i kao saradnik u nastavi tokom dve akademske godine na predmetu Psihologija muzike u klasi prof. dr. Blanke Bogunović. Na TEMPUS projektu „Introducing Interdisciplinarity in Music Studies in the Western Balkans in Line with European Perspective“ čiji je realizator Fakultet muzičke umetnosti, a glavni nosilac Univerzitet umetnosti u Beogradu, Nada je bila angažovana kao PR menadžer projekta.

Učestvovala je na domaćim i međunarodnim konferencijama iz oblasti menadžmenta u kulturi: 2013. godine učestvovala je na Međunarodnoj naučnoj letnjoj školi „ISA Science“ u Beču (Austrija) na temu kulturnog menadžmenta i studija kulture; na konferenciji „Muzičar kao kreativni preduzimač“ u organizaciji „Asocijacije evropskih konzervatorijuma“ (AEC), u Hagu (Holandija); na Konferenciji „Savremena umetnička praksa, medijska pismenost, kulturni identitet i društveni razvoj“ u Beogradu, 2014. godine. Učesnik je više seminara i radionica u organizaciji Zavoda za proučavanje kulturnog razvitka iz Beograda, sa posebnim akcentom na povezivanju sa evropskim mrežama kulture. Učestvovala je na prvoj konferenciji deska „Kreativna Evropa Srbije“ u Beogradu. Objavila je prikaz knjige: *Država i kultura – Studije savremene kulturne politike* dr Vesne Đukić u naučnom časopisu *Megatrend revija* 9 (1) 2012.



## Izjava o autorstvu

Potpisani / a **Nada Jeftenić**

broj indeksa **14/2010d**

**Izjavljujem,**

da je doktorska disertacija / doktorski umetnički projekat pod naslovom

**Vodstvo na alternativnim pozorišnim scenama u Srbiji:**

**tipologija i novi modeli upravljanja**

- rezultat sopstvenog istraživačkog / umetničkog istraživačkog rada,
- da predložena doktorska teza / doktorski umetnički projekat u celini ni u delovima nije bila / bio predložena / predložen za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih fakulteta,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio / la autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

Potpis doktoranda

U Beogradu, **26.5.2020.**

—  —

**Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorske disertacije /  
dokorskog umetničkog projekta**

Ime i prezime autora **Nada Jeftenić**

Broj indeksa **14/2010d**

Doktorski studijski program **Menadžment kulture i medija**

Naslov doktorske disertacije / dokorskog umetničkog projekta

**Vodstvo na alternativnim pozorišnim scenama u Srbiji:**

**tipologija i novi modeli upravljanja**

Mentor **dr Irena Ristić, vanr. prof.**

Komentor: \_\_\_\_\_

Potpisani (ime i prezime autora) **Nada Jeftenić**

izjavljujem da je štampana verzija moje doktorske disertacije / dokorskog umetničkog projekta istovetna elektronskoj verziji koju sam predao za objavljivanje na portalu **Digitalnog repozitorijuma Univerziteta umetnosti u Beogradu.**

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka / doktora umetnosti, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta umetnosti Beogradu.

Potpis doktoranda

U Beogradu, **26.5.2020.**



## **Izjava o korišćenju**

Ovlašćujem Univerzitet umetnosti u Beogradu da u Digitalni repozitorijum Univerziteta umetnosti unese moju doktorsku disertaciju / doktorski umetnički projekat pod nazivom:

**Vodstvo na alternativnim pozorišnim scenama u Srbiji:  
tipologija i novi modeli upravljanja**

koja / i je moje autorsko delo.

Doktorsku disertaciju / doktorski umetnički projekat predao / la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno deponovanje.

Potpis doktoranda

U Beogradu, **26.5.2020.**

