

Primljeno: 01.03.2020.
Prihvaćeno: 24.03.2021.

Nada Jeftenić
Nezavisni istraživač

UDC 159.9:005.51:792(497.11)
COBISS.SR-ID 41513737
[https://doi.org/
10.18485/fdu_zr.2021.39.2](https://doi.org/10.18485/fdu_zr.2021.39.2)

VOĐSTVO ALTERNATIVNIH POZORIŠNIH ORGANIZACIJA U SRBIJI: PREDLOG OPTIMALNOG MODELA VOĐSTVA

Apstrakt

Danas u Srbiji vođstvo u alternativnim pozorišnim organizacijama predstavlja specifičan odnos formiran između osobe/a koja/e vodi/e i ostalih članova kolektiva. Specifičnost se ogleda u postojanju emocionalno bliskih odnosa između članova kolektiva koje objedinjuje zajednička vrednosna orijentacija, a suština odnosa se bazira na autonomiji i participaciji. Vođstvo tako postaje dvosmerni proces vršenja uticaja i udaljava se od prikaza vođstva kao posla jedne osobe. Ovako predstavljen konstrukt vođstva utiče na potencijalnu modifikaciju organizacione strukture, te se u glavnoj hipotezi ovog istraživačkog rada pretpostavlja da alternativne pozorišne organizacije zahtevaju usklađivanje modela vođstva sa određenim kontekstom u kojem nastaju i koji omogućava uvođenje alternativnih modela organizovanja. Aktuelni modeli vođstva alternativnih pozorišnih organizacija na teritoriji Srbije, kao predmet ovog istraživanja, i dosadašnji teorijski uvidi bili su pogodna podloga za ostvarivanje cilja rada, odnosno konceptualizaciju i ispitivanje novog optimalnog modela vođstva ovih organizacija. Kvalitativnim istraživanjem zasnovanim na tehnici intervjua prikupljeni su podaci na osnovu kojih je uspostavljen i proveren novi model vođstva, čiji je cilj bio podsticanje razvoja ovih organizacija, kao i davanje preporuka za rešavanje problema koji mogu nastati unutar organizacije. Ključni rezultat istraživanja upravo je predstavljen u ovom kompleksnom modelu vođstva, sačinjenom od šest dimenzija, a njihova povezanost i izraženost u odgovarajućoj meri su ključni za razvoj i efikasnost alternativnih pozorišnih organizacija.

Ključne reči

vođstvo, alternativne pozorišne organizacije, modeli upravljanja, participativnost, emocionalna inteligencija

Svrshodnost i perspektiva svake organizacije ogleda se u njenoj viziji i neminovnosti njenog ostvarivanja. U tom kontekstu može se 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.

Alternativnu pozorišnu organizaciju,² u današnje vreme u Srbiji, posmatramo kao fenomen samoorganizovanog kolektiva, odnosno kao neinstitucionalni teatar. Ove organizacije pripadaju nezavisnoj kulturnoj sceni Srbije, ali ih ne treba grubo razdvajati od institucija jer su umetnici iz alternativnih pozorišnih organizacija često angažovani i u okviru institucija. Orijentisanost ovakvih organizacija nije okrenuta ka finansijskim ili komercijalnim rezultatima, već ka istraživačkom i eksperimentalnom radu. Programska orijentacija, organizaciona struktura i prostori u kojima se radi samo su neke od specifičnosti alternativnih pozorišnih organizacija. 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 saradnicima, tako i prema celoj kulturnoj i društvenoj javnosti.

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,

2 Iako smatramo da su ovakvi sastavi zapravo trupe, ansambli ili umetnički kolektivi, termin *organizacija* je funkcionalniji za proučavanje efektivnog modela vođstva.

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. To ukazuje da specifičnost alternativnih pozorišnih organizacija iziskuje specifičan model vođstva. 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.

Vođstvo je, za potrebe ovog istraživanja, definisano kao kolektivna aktivnost članova organizacije. Ovakav prikaz procesa najbolje je ilustrovan u teoriji o distribuiranom vođstvu (Bolden 2008; Spillane 2005), u kojoj se ističe da je u pitanju proizvod interakcija vođe, saradnika i konteksta (Spillane 2005). Reč je o tome da međusobna zavisnost članova nastaje u njihovim interakcijama, koje formiraju situacije i potom stvaraju prakse vođstva. Na taj način dolazi do širenja 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 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. Ovako definisano vođstvo ukazuje na proces dvosmerne razmene koji se uspostavlja između vođe i saradnika, čime se potvrđuje odsustvo linearnosti, te vođstvo nije tumačeno kao posao jedne osobe, niti ga čine osobina/e ili karakteristika/e vođe, niti njegova pozicija, već je proces zajedničkog delovanja svih aktera (Kouzes & Posner 2001).

Hipotetički okvir, uzorak i metod istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je uspostavljanje novog teorijskog okvira i funkcionalnog modela primenljivog na vođstvo pozorišnih organizacija na alternativnoj sceni u Srbiji danas i davanje mera i preporuka za implementaciju tog modela u prakse istraživanih pozorišnih organizacija. Fokus istraživačkog rada bio je na samom procesu vođstva, njegovom modelu/modelima, odnosno načinima saradnje u organizaciji. Dostizanje glavnog cilja ovog istraživanja bilo je moguće nakon ustanovljavanja aktuelne situacije, pri čemu je

poseban akcenat postavljen na tipove, mogućnosti i probleme vođstva u alternativnim pozorišnim organizacijama.

U osnovnim hipotezama istraživanja pretpostavilo se da alternativne pozorišne organizacije zahtevaju usklađivanje modela vođstva sa određenim kontekstom u kojem nastaju i koji omogućava uvođenje alternativnih modela organizovanja. Kao i da će dobro funkcionisati i razvijati se zahvaljujući specifičnom, njima svojstvenom modelu, koncipiranom na osnovu šest zasebnih dimenzija: harizme, transformacionog potencijala, participativnosti u donošenju odluka, emocionalne inteligencije, kolektivne kreativnosti i etičnosti. Hipotetički je postavljeno da su dimenzije međusobno povezane i da predstavljaju sintezu, ali da mogu da budu različito stepenovane u zavisnosti od situacionih faktora, ličnosti vođe, saradnika i njihove kolektivne dinamike, a da odsutnost ili marginalizovanje pojedinih dimenzija u ovom modelu doводи do disfunkcionalnosti organizacije. Pomoćne hipoteze rada su se odnosile na pojedinačne specifičnosti dimenzija i o njima će kasnije u tekstu biti reči.

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. 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 harizmatskog 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). U empirijskoj analizi je primenjena metodologija kvalitativnog istraživanja zasnovana na tehnici polustrukturisanih intervjua. S tim u vezi, intervjuisano je 68 ispitanika, odnosno 27 vođa i 41 saradnik (aktivni i bivši) iz dvadeset pet alternativnih pozorišnih organizacija iz Srbije.³ Istraživački period trajao je godinu dana, počevši od februara 2018. godine, a svi intervjui sprovedeni su u Beogradu.

3 Uzorak u istraživanju je formiran po principu namernog uzorka.

Istraživane alternativne pozorišne organizacije, poredane po abecednom redu, jesu: Artisti, Bazaart, Cirkusfera, Čiča Mičino pozorište, Dah teatar, Dorćolsko narodno pozorište, ERGstatus, E8 – Reflektor teatar, Filip Grinvald, Heartefact, Hleb teatar, Jelena Pužić, Kosztolányi Dezső, KPGT, Kulturni element, Le studio, Mimart, Pod teatar, Porodica bistrih potoka, Pozorišna trupa U.R.A., Stanica – Centar za savremeni ples, Suzana Radović – Dramski studio KC „Čukarica”, Teatar Vihor, Tri groša i Trupa ludum ludum.

Ispitanici su bili uzrasta od 23 do 67 godina. Procentualno, 95% ispitanika ima visoko obrazovanje, stečeno u Srbiji iz različitih oblasti (od humanističkih i društvenih do tehničkih nauka). Delatnost istraženih alternativnih organizacija možemo svrstati u dve grupe. Prvoj grupi (80% ispitanog uzorka) pripadaju organizacije koje se bave scensko-izvođačkim delatnostima, a 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. Istraživane organizacije funkcionišu različiti broj godina (od 2 do preko 20). Organizacije su imale različiti broj članova (od 5 do 20), u proseku je bilo do 10 aktivnih članova. U okviru svake organizacije odabran je jedan ili nekoliko aktivnih saradnika i po jedan bivši. Veliki broj ispitanih saradnika, u periodu istraživanja, imao je radnog iskustva sa nekoliko istraživanih trupa.

Sa svakim sagovornikom sproveden je polustruktuisan intervju u trajanju od jednog sata.⁴ Izuzev slučaja u kojem organizaciju vode dvoje ljudi, uvek je pored ispitivača bio prisutan jedan sagovornik. Pojedini razgovori su snimljeni uz dodatno vođenje beležaka tokom razgovora. Pitanja su bila koncipirana tako da su se odnosila na teorijsku konstrukciju modela vođenja.⁵ 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.

4 Svi snimljeni razgovori najpre su transkribovani. Potom su dobijeni podaci grupisani po određenim oblastima, tako da budu adekvatno usklađeni sa konceptom rada. Zatim je urađena analiza prikupljenih podataka. Podaci su međusobno upoređivani i uspostavljene su paralele sa teorijskom postavkom rada, što je omogućilo donošenje zaključaka.

5 Pitanja koja su bila postavljena vođama u manjoj meri su se razlikovala od onih koja su bila postavljana saradnicima.

Ka novom modelu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija: teorijski temelji i istraživanja

Istraživanjem alternativnih pozorišnih organizacija u Srbiji i opsežnom i detaljnom teorijskom analizom modela vođstva iz komercijalnog sektora, ustanovljen je teorijski predlog optimalnog modela primenljivog na vođstvo 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.

Harizmu definišemo kao veoma kompleksan fenomen koji se zasniva na vrednostima koje su pripisane vođi (Weber 1976; House 1977; Robbins & Coulter 2011; Stojanović-Aleksić 2007), odnosno koje saradnici tumače kao poželjne (Robbins & Coulter 2011) i koje su usklađene sa njihovim vrednosnim sistemom (House & Shamir 1993; Northouse 2008; Yukl 1999). Na takvo tumačenje dodatno utiču kolektivna klima organizacije, način komuniciranja i emocionalna povezanost, koje je izuzetno teško predvideti i konstruisati, što dodatno utiče na kompleksnost celog fenomena. Dakle, harizma postoji isključivo u percepciji saradnika. 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). Specifičnost odnosa između vođe sa harizmom i saradnika ogleda se u solidarnosti (House 1977), jer vođa pokazuje razumevanje i spremnost da reaguje na prioritete i vrednosti saradnika. Vođa svojim ličnim primerom (House & Shamir 1993) inspiriše (Nur 1998), povećava energiju (DuBryn 1994) i motiviše (House & Aditya 1997) saradnike da ga slede, čime podstiče identifikaciju.⁶ Ovako koncipiran odnos utiče na formiranje kolektivne klime organizacije, koja dodatno pogoduje percipiranju harizme. 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. Međutim, ne treba marginalizovati ni mogućnosti nastanka problema unutar ovakvih organizacija tokom harizmatskog vođstva, koji se

6 Identifikacija je osnova harizmatskog vođstva (House 1977).

manifestuju kroz moguću manipulaciju, etičke nekorektnosti ili probleme u vezi sa narcizmom.

Transformacioni potencijal sagledavamo kao dimenziju vođstva koja utiče na transformaciju svih članova kolektiva (Avolio 1999; Bass 1991; Bennis & Nanus 1985; Burns 1978; Kouzes & Posner 2001; Yukl 1999) i koja može biti primenjena u procesu vođstva alternativnih pozorišnih organizacija. U ovom slučaju vođa razume i reaguje u skladu sa potrebama saradnika, omogućava im participaciju i dovoljno prostora za učenje, on je zbog svojih ličnih postignuća percipiran kao dobar uzor (Burns 1978), čime inspiriše saradnike na prevazilaženje dotadašnjih ličnih postignuća (Bass 1991; Northouse 2008; Burns 1978), što predstavlja momenat njihove promene. Za podsticanje transformacionog potencijala neophodna je adekvatna kolektivna klima u kojoj se odnosi zasnivaju na poverenju, toleranciji i solidarnosti. Rast i razvoj pojedinca je u uskoj vezi sa napredovanjem cele organizacije.

Radi uspostavljanja modela vođstva bilo je neophodno da se otkrije koji *model donošenja odluka* najviše doprinosi efikasnosti radnog kolektiva i koji model/i najviše odgovaraju vođi i saradnicima. Iz tog razloga su razmatrane mogućnosti raspodele i stepen autonomije saradnika u kolektivu, a što, pretpostavljamo, zavisi od vođe, saradnika i date situacije. Sagledavanje vođstva kao procesa dvosmernog vršenja uticaja ukazuje da je model donošenja odluka participativni, te da participativnost u vođstvu alternativnih pozorišnih organizacija zapravo predstavlja osamostaljivanje saradnika, a veća autonomija saradnika može da utiče na potencijalnu promenu organizacione strukture koja bi se u tom slučaju modifikovala od vertikalne ka horizontalnoj. Pretpostavka je da u ovakvim organizacijama autonomija saradnika kreira kolektivnu klimu u organizaciji, koja predstavlja pogodan prostor za razvoj transformacionog potencijala i kreativnosti, i otvara prostor za percepciju vođe kao harizmatiskog.

Koncept *emocionalne inteligencije* (Goleman 2002, 2014; Salovey & Mayer 1990; Northouse 2008) objašnjava značaj emocionalno inteligentnog pojedinca za funkcionalni rad organizacije. Emocionalnu inteligenciju u radnom okruženju Goleman (2002) 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. Goleman u komponente emocionalne inteligencije ubraja: samosvesnost, samokontrolu, motivaciju, empatiju i socijalne veštine. Veći stepen razvijenosti emocionalne inteligencije imaće pozitivan učinak na efikasnost interakcija u

kolektivu. Značaj emocionalne inteligencije za ovo istraživanje podjednako je važan i za vođu i za saradnike, upravo zbog tumačenja vođstva kao dvosmernog procesa vršenja uticaja, koji se odvija u određenoj kolektivnoj klimi organizacije u kojoj se interakcijski postupci pamte, stvaraju novi i tako postaju prakse međusobnog ophođenja.

Generisanje *kolektivne kreativnosti* u alternativnoj pozorišnoj organizaciji, oslanjajući se na različita istraživanja o kolektivnoj kreativnosti (Mandić i Ristić 2013; Ristić 2010; Amabile 1989; Rowe 2007) posmatramo kao međusobne interakcije članova kolektiva u kojima se razmenjuju prethodno stečena znanja i generišu nove ideje u adekvatnoj kolektivnoj klimi organizacije. 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 postavljamo da model vođstva može da utiče na generisanje kolektivne kreativnosti u alternativnim pozorišnim organizacijama.

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 vođe prema saradnicima, i obratno, ali i u odnosima između saradnika. 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, pretpostavljajući da model utiče na formiranje optimalne kolektivne klime organizacije u kojoj bi postojale odgovarajuće etičke prakse.

Rezultati i diskusija

U istraživanom uzorku je uočeno da raspodele odgovornosti u okviru alternativnih pozorišnih organizacija mogu biti organizovane na dva načina. Najpre, postoje organizacije u kojima najveće odgovornosti i ingerencije pripadaju vođi, a saradnici participiraju u donošenju odluka (75% ukupnog uzorka). U tom slučaju količina autonomije koju imaju saradnici javlja se u dva različita oblika: prvi 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 njihove emocionalne blizine. Ovako koncipiran model donošenja odluka ukazuje na vertikalnu strukturu. Model vođstva u tom slučaju podstiče samostalnost saradnika, ali uz prisutnost vođe kao osobe koja usmerava i nadgleda proces rada. U drugoj grupi alternativnih pozorišnih organizacija preuzimanje odgovornosti je raspoređeno na sve članove (25% uzorka). Osamostaljivanje saradnika, kao model donošenja odluka, uticao je na modifikaciju strukture te sada govorimo o horizontalnoj strukturi. Ipak, i u ovom slučaju treba govoriti o modelu vođstva kao podeljenom, rotirajućem ili kolaborativnom vođstvu. U ovim organizacijama preuzimanje inicijative, odnosno uloge vođe, prenosi se sa saradnika na saradnika bez unapred utvrđenog reda. Bez obzira na strukturu organizacije, u celom uzorku konstatovano je da su odnosi zasnovani na altruizmu, međusobnoj podršci i razumevanju.

Harizma – rezultati pokazuju da je vođa u alternativnim pozorišnim organizacijama od strane svojih saradnika, u najvećem broju slučajeva, predstavljen nizom pozitivnih⁷ karakteristika.⁸ Ipak, istraživanjem je zaključeno da određena grupa istomišljenika na sličan/isti način percipira vođu upravo zbog sličnog/istog sistema ideja i vrednosnih merila u adekvatnoj kolektivnoj klimi, bez obzira na pravu istinu. U rezultatima smo videli da saradnici sebe definišu primarno kroz članstvo u kolektivu, što znači da odnosi u kolektivu utiču na proces socijalizacije, što dodatno upućuje na harizmatско vođstvo (Shamir, House & Artur 1993; Yukl 1999). Rezultati potvrđuju teorijsku konstrukciju u kojoj se ističe da vođa svojim ličnim primerom motiviše saradnike (House & Aditya 1997) na zajednički rad u kolektivu (Yukl 1999), kao i da vođina vizija i uloga mentora u alternativnoj pozorišnoj organizaciji podstiče percipiranje harizme, jer mnogi autori harizmu vide kroz viziju vođe (Conger & Kanungo 1998; DuBrin 1994; House & Shamir 1993; Robbins & Coulter 2011; Weber 1976). Konstruktivno delovanje harizme u okviru istraživanih organizacija povećava stepen motivacije za rad i napredovanje kod saradnika, pozitivno utiče na njihovu individualnu kreativnost, i na učvršćivanje vrednosne orijentacije i formiranje emocionalno bliskih odnosa u kolektivu. Dakle, sve navedeno objašnjava identifikaciju, prihvatanje i vezivanje za

7 Vođi se pripisuju sledeće karakteristike: ambiciozan, svestran, uporan, požrtvovan, superioran, efikasan, ekonomičan, energičan, plemenit, inteligentan, društven, odgovoran, stručan i kreativan; kao i empatičan, samosvestan i izvrsan u komuniciranju.

8 Aktivni saradnici primećuju i negativne osobine kod svojih vođa, ali ističu da pozitivnih ima više. Suprotno njima, bivši saradnici, opisujući različite razloge zbog kojih više nisu članovi organizacije, uglavnom nabrajaju konkretne vođine mane.

vrednosti vođe, i činjenicu da saradnici žele da potčine svoje lične interese kolektivnim. Međutim, harizma u alternativnim pozorišnim organizacijama može da bude i destruktivna upravo zbog potencijalnih problema centralizovanog vođstva.⁹ Uslov za njeno konstruktivno delovanje u okviru istraživanih organizacija je emocionalna zrelost vođe i njegovo etičko delovanje u okviru kolektiva. S druge strane, istraživanjem je ustanovljeno da postoje alternativne pozorišne organizacije koje nemaju formalno izabranog vođu,¹⁰ te je zaključeno da harizmu ne treba nužno da vezujemo za jednu osobu, već za pozitivno percipiranje članova kolektiva koje objedinjuje ista vrednosna orijentacija. 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. Iz tog razloga prvoj pomoćnoj hipotezi, u kojoj se pretpostavljalo da harizma vođe postoji zahvaljujući percepciji saradnika, da njenu postojanost pospešuje ista vrednosna orijentacija u kolektivu, što može pozitivno da utiče na proces identifikacije sa kolektivom, 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.

Transformacioni potencijal – Zbog formiranja specifične kolektivne klime¹¹ u alternativnoj pozorišnoj organizaciji moguća je identifikacija sa vođom i idealizacija vođe, što predstavlja adekvatne uslove za transformaciju, o čemu govore teorije o transformacionom vođstvu (Burns 1978; Bass 1991; Bennis & Nanus 1985; Bryman 1992). Iz rezultata se vidi da je za efikasni proces transformacije neophodno da vođa adekvatno proceni kapacitete svojih saradnika, njihove potrebe i mogućnosti, ambicije i motivisanost za rad na projektu i da to sve uskladi sa situacijom. Vođa transformacioni proces ne sme da prisiljava, niti da postavlja prevelike zahteve ili vremenska ograničenja saradnicima. Rezultate koji potvrđuju autonomiju saradnika treba smatrati ključnim za percipiranje harizme i podsticanje transformacionog potencijala.

9 Centralizovana 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 harizmatškog, 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.

10 Jednu osobu koja u kontinuitetu na sebe preuzima najviše odgovornosti.

11 U kojoj se članovi osećaju sigurno, osećaju da pripadaju kolektivu, da su odnosi sa kolegama bliski, puni razumevanja, podrške, poverenja, iskrenosti i transparentnosti.

Međutim, pojedini bivši saradnici smatraju da nisu ostvarili napredak i da je vođa njihovu transformaciju ograničavao i sputavao jer je težio dostizanju vlastitih, a ne zajedničkih ciljeva ili da je saradnike smatrao ličnom konkurencijom. U ovom slučaju može se zaključiti da model vođstva koji sadrži dimenziju harizme i transformacionog potencijala može biti destruktivan, upravo zbog potencijalnih narcističkih patologija kod vođe. Istraživanjem je zaključeno da i saradnja među kolegama ima uticaja na transformaciju, što znači da na transformaciju utiču dimenzije interpersonalne reaktivnosti.¹² Jasno je da vođa ne može da utiče na sve odnose koji se formiraju između saradnika, ali očito kolektivna klima u organizaciji utiče na formiranje određenih praksi međusobnog ophođenja tokom rada koje postaju opšteprihvaćene. Iz rezultata se vidi da je atmosfera u ovim organizacijama prijatna, da članovi osećaju pripadnost kolektivu, da se međusobno razumeju, tolerišu i osećaju slobodno. U takvoj kolektivnoj klimi pozitivna energija može da bude inicirana od pojedinca ili nekolicine članova,¹³ koji 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. Za podsticanje transformacionog potencijala u alternativnim pozorišnim organizacijama važni su i odnosi poverenja, a njihovo postojanje jasno vidimo u rezultatima, o čemu nedvosmisleno govore Benis i Nanus (Bennis & Nanus 1985) u teoriji o transformacionom vođstvu. Proces transformacije u alternativnoj pozorišnoj organizaciji treba povezati i sa atmosferom podrške u kojoj se razmatraju individualne potrebe članova, i koja je po Basu (Bass 1991) veoma važna za proces transformacije. Rezultati ovog istraživanja ukazuju da transformacija saradnika zavisi i od njih samih. Sumiranjem svih rezultata koji govore o transformaciji članova alternativne pozorišne organizacije (vođa i saradnika) može se zaključiti da je transformacija prisutna u svim organizacijama i da se odvija na profesionalnom (glumačkom ili rediteljskom), ali i na individualnom planu. S obzirom da postoje i organizacije bez formalno izabranog vođe, izveden je zaključak da za proces transformacije u alternativnoj pozorišnoj organizaciji nije nužno potreban vođa, već je ključan model vođstva koji utiče na formiranje adekvatne kolektivne klime organizacije i funkcionalnih interpersonalnih relacija članova. Ovo radikalno menja teorijski deo ovog

12 Interpersonalno funkcionisanje, samopoštovanje, emocionalnost, osetljivost na druge i inteligencija utiču na empatijsku reakciju pojedinca (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 uživanja u fantaziji (osećanjima i postupcima izmišljenih ličnosti ili situacija) i lične nelagodnosti uticati na emocionalnu povezanost u okviru kolektiva, a samim tim i na transformaciju.

13 Ne moraju uvek biti isti članovi.

rada, koji je koncipiran na teorijama modelovanim za komercijalni sektor, a koji vođu posmatra kao inicijatora transformacionog potencijala kolektiva. 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.

Model donošenja odluka – Pomenute organizacione strukture izvedene iz različitih konstrukata raspoređivanja odgovornosti u organizaciji ukazuju na primenu različitih modela donošenja odluka u vođstvu. Tako se u alternativnim pozorišnim organizacijama u kojima postoji vođa koji na sebe u kontinuitetu preuzima najviše odgovornosti (vertikalna struktura) primenjuje participativni model donošenja odluka, dok se u organizacijama u kojima su odgovornosti raspoređene na sve članove kolektiva (horizontalna struktura) primenjuje podeljeno, kolaborativno ili rotirajuće vođstvo. U prvom tipu alternativnih pozorišnih organizacija važno je izdvojiti rezultate u kojima se vidi da je nedostatak autonomije onemogućio napredovanje saradnika i da je to loše uticalo na kreativnost, te da su zbog toga napuštali organizaciju. Rezultati govore da je saradnicima alternativnih pozorišnih organizacija korisno to što im vođa postavlja određene granice, a uz omogućavanje autonomije njegovo usmeravanje odluka i nadgledanje procesa ima pozitivnog efekta na proces učenja i napredovanja. To znači da 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 se malo uključuje u proces rada (Tannenbaum & Schmidt 1958). 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 učenje i napredovanje. Za osamostaljivanje saradnika, po rezultatima ovog istraživanja, potrebno je ispuniti određene uslove: želja saradnika da budu osamostaljeni, što zavisi od stepena njihove potrebe za nezavisnošću, sposobnosti i spremnosti da prihvate odgovornosti, model vođstva u kojem vođa želi da omogući svo-

jim saradnicima veću slobodu pri donošenju odluka, njegove sposobnosti da na sebe ne preuzima radnje i odgovornosti saradnika, da ih nauči da sami preuzimaju odgovornosti, odnosno da za osamostaljivanje stvori adekvatan prostor. Međutim, davanje veće slobode i odgovornosti saradnicima pri radu nije moguće primeniti identično u svim situacijama (Robbins & Coulter 2011), ali je osnova za osamostaljivanje saradnika zapravo odnos zasnovan na ispravnim međuljudskim odnosima. Dakle, osamostaljivanje saradnika zavisi od situacionih faktora, a interaktivni odnosi članova utiću na kolektivnu klimu organizacije u kojoj će se prakse u kojima se autonomija podržava ustaliti i biti opšteprihvaćene. Zato preporučenim optimalnim modelom vođstva alternativnih pozorišnih organizacija nije moguće predložiti jedan precizan i konkretan stepen osamostaljivanja saradnika primenljiv na sve situacije. Hipoteza rada 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 ovih organizacija - u potpunosti je dokazana.

Emocionalna inteligencija – U celom istraživanom uzorku zabeleženi su odnosi bliskosti, tolerancije, podrške, razumevanja i saosećajnosti među članovima kolektiva. U teorijskoj pretpostavci rada ustanovljeno je da su takvi odnosi u radnom okruženju mogući zahvaljujući emocionalno inteligentnim pojedincima, a o značaju emocionalne i socijalne inteligencije u radnom okruženju, najviše govori Goleman (Goleman 2002, 2014). Razvijena emocionalna inteligencija kod pojedinaca omogućava formiranje kvalitetnih međuljudskih odnosa koji pozitivno utiču na efikasnost alternativnih pozorišnih organizacija, jer savladavanjem i procenjivanjem svojih i tuđih emocija i nagona, kao i adekvatnom upotrebom u motivaciji, planiranju i postizanju ciljeva, utiče se na poboljšanje funkcionisanja kolektiva. Vođstvo u tom kontekstu može biti generator emocionalnog razvoja pojedinca, jer u alternativnim pozorišnim organizacijama pozitivno utiče na formiranje adekvatne kolektivne klime, u kojoj se međusobnim interakcijama emocionalna inteligencija može razvijati. 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. Ipak, bivši saradnici smatraju da su bliski emocionalni odnosi sa vođom zapravo bili lažni, što ukazuje na mogućnost narcističkih patologija kod vođa. 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.

Kolektivna kreativnost – Rezultati ukazuju da se u alternativnim pozorišnim organizacijama kolektivna kreativnost razvija u uslovima poverenja, opuštenosti, slobode, samouverenosti i empatičnosti, i uz dobro poznavanje kolega i adekvatnu komunikaciju kreira se kolektivna klima u kojoj se stvara kreativna energija. Kolektivna kreativnost u alternativnim pozorišnim organizacijama nastaje zahvaljujući dimenzijama interpersonalne reaktivnosti, odnosno ukrštanjem i nadovezivanjem ideja i iskustava članova kolektiva. To bi značilo da kolektivna kreativnost nije uslovljena individualnom kreativnošću ili vođom kao inicijatorom. Pojedinaac/vođa može biti inicijator i pokretač kreativnih potencijala kolektiva, ali su za kreativnost umetničkog kolektiva jedne alternativne pozorišne organizacije ključne kolektivna klima i intrapersonalne reakcije, i u tom slučaju možemo da zaključimo da model vođstva utiče na formiranje funkcionalnih uslova za generisanje kolektivne kreativnosti. Hipoteza koja ističe da specifični model vođstva alternativnih pozorišnih organizacija utiče na razvijanje kreativnih potencijala kolektiva, i na funkcionalnost ovih organizacija, u potpunosti je potvrđena.

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. Istraživanje je pokazalo 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, 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, te konflikti u organizacijama nastaju u situacijama kada se ne postupa u skladu sa pravilima organizacije. Ovaj istraživački rad zaključuje da model vođstva može pozitivno da utiče na uspostavljanje etičke prakse u organizaciji i time da spreči različite konflikte koji nisu usmereni na zadatke, a koji otežavaju ili sprečavaju efikasni rad. Hipoteza u kojoj se ističe da etičnost vođe i saradnika utiče na etičke principe alternativne pozorišne organizacije, na formiranje korektnih odnosa u kolektivu, proces transformacije i podsticanje kolektivne kreativnosti – u potpunosti je dokazana.

Jasno je uočljivo da svaka dimenzija determiniše celovitu strukturu određenog fenomena, čime se potvrđuje druga glavna hipoteza rada, dok je njihova integracija zapravo ključna za efektivnost samog modela, predloženog za na-

predovanje i razvoj alternativne pozorišne organizacije u Srbiji danas. Povezivanje svih dimenzija uočava se 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. 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. Bliski odnosi pozitivno utiču na podsticanje transformacije i kreativnih potencijala kolektiva, kao i na percipiranje harizme kod vođe. Percipiranje harizme kod vođe u adekvatnoj kolektivnoj klimi organizacije dovodi do identifikacije, koja može da bude osnova transformacije. Taj proces je u kolektivu omogućen participativnim modelom donošenja odluka koji će biti funkcionalan u interakcijama emocionalno inteligentnih pojedinaca, što će dalje podsticati kreativni kolektiv. U osnovi funkcionalnih međuljudskih odnosa je etičnost. Dakle, hipoteza o međusobnom povezivanju i različitom stepenovanju (istaknuta na početku rada) takođe je u potpunosti dokazana.

Povezivanje dimenzija veoma je dinamično. Rigidnost ili statičnost dimenzija u modelu ne bi omogućila funkcionalnost organizacije. Za maksimalnu efektivnost organizacije presudan je odnos između dimenzija, u kojem su one različito stepenovane.¹⁴ Fleksibilnost ispoljavanja dimenzija je ključna, međutim ne postoji način da se definišu preciznija uputstva u kojim situacijama i pod kojim uslovima je neophodno da se određena dimenzija naglasi. Disfunkcionalnost modela nastaje usled izostanka jedne ili više dimenzija, marginalizovanjem neke od njih ili usled nastanka ekstremnog disbalansa. Poslednja glavna hipoteza u kojoj se ističe da će odsutnost ili marginalizovanje pojedinih dimenzija u ovom modelu dovesti do disfunkcionalnosti organizacije, u potpunosti je potvrđena. Iz tog razloga je bilo neophodno da se predvidi i mogućnost da pojedina dimenzija iz određenih razloga ne može da se razvije ili da vođa iz nekog razloga ne može da je uključi u svoj model vođstva. U tom slučaju ovaj novi model vođstva koncipiran za alternativne pozorišne organizacije predviđa kompenzatorni mehanizam koji bi predstavljao potencijalni korektiv i omogućio implementaciju modela u realnosti. U tom slučaju predlaže se da vođa unapredi svoje menadžerske,¹⁵ veštine

14 Stepenovane su u zavisnosti od situacionih faktora, od ličnosti vođe i saradnika, kao i od njihove kolektivne dinamike.

15 Ovaj istraživački rad vođstvo postavlja kao širu kategoriju delatnosti koja uključuje i sve sposobnosti i nadležnosti menadžera, ali uz specifičan pristup i ciljeve.

koje bi adekvatno nadomestile akcije izostavljene dimenzije. Tako, u slučaju da izostaje dimenzija harizme, dostizanje cilja bi se odigravalo u tehnički adekvatnim uslovima – dobro procenjenim i raspoređenim poslovima, koji pozitivno utiču na funkcionalnost organizacije.¹⁶ 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 mogu da utiču da se transformacija ipak odvija. Slično je i sa ostalim dimenzijama.

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. Dakle, i prva glavna hipoteza rada u kojoj se ističe da alternativne pozorišne organizacije zahtevaju usklađivanje modela vođstva sa određenim kontekstom u kojem nastaju, i koji omogućava uvođenje alternativnih modela organizovanja – dokazana je u potpunosti.

Međutim, ovaj model ima i određenih ograničenja. On ne sadrži precizna uputstva za naglašavanje dimenzija, ne predviđa sve potencijalne situacije nivelisanja dimenzija, i iako je u radu zaključeno da bi vođa sa narcističkim sklonostima u ovim organizacijama bio destruktivan, model ne daje smernice saradnicima kako da se ophode prema takvom vođi. Ipak, ovaj istraživački rad nudi preporuke za implementaciju novog višedimenzionog modela vođstva u prakse alternativnih pozorišnih organizacija.

16 Ponuđeni korektiv adaptivan je na slučaj alternativnih pozorišnih organizacija upravo zbog postojanja specifične kolektivne klime i vrednosne konzistentnosti.

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, a za njihovo rešavanje neophodne su određene promene u modelu vođstva, u odnosu na već postojeće modele vođstva pozorišnih organizacija u institucionalnom sektoru. Ključ za efikasno funkcionisanje alternativnih pozorišnih organizacija pronalazimo unutar kolektiva, te se ovaj rad zalaže za razumevanje i primenjivanje vođstva kao interaktivnog konstrukta i u tom slučaju se subordinacija izostavlja, a altruizam postavlja kao osnova odnosa. Vođstvo, tako nije posao samo jedne osobe, već predstavlja proces u kojem je povećana samostalnost i participacija saradnika, što utiče na potencijalno modifikovanje organizacione strukture od vertikalne ka horizontalnoj. To potom utiče i na vrednosni sistem koji određuje delovanje alternativnih pozorišnih organizacija, a predstavlja kolektivnu klimu organizacije u kojoj se prepliću šest dimenzija predloženog modela vođstva.

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.

Literatura

- Amabile, T. (1989) *Growing Up Creative*. Buffalo: C. E. F. Press.
- Avolio, B. J. (1999) "Full leadership development: Building the vital forces in organizations", *Human Resource Development Quarterly* 12 (1), pp. 99–102.
- Banks, S. (1995) *Ethics and values in social work*. London: Macmillan Press LTD.
- Bass, B. M. (1991) "From Transactional to Transformational Leadership: Leading to Share the Vision". *Organizational Dynamics*, 18, (3), pp. 19–31.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bolden, R. (2008) "Distributed Leadership" in Marturano, A. and Gosling, J. (eds.) *Leadership, The Key Concepts*, London: Routledge, pp. 42–45.
- Bryman, A. (1992) *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, A. J., & Kanungo, R. N. (1998) *Charismatic Leadership in organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Damjanović, M. (2014) „Estetsko-etički imperativ Stanislavskog” u *Pozorišna etika, umetnost glumca i reditelja*, 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.
- Dragičević-Šešić, M. (2012) *Umetnost i alternativa*. Beograd: FDU, CLIO
- DuBrin J. A. (1994) *Leadership, Research, Findings, Practice and Skills*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Goleman, D. (2002) *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
- Goleman, D. (2014) *Emocionalna inteligencija*. Beograd: Geopoetika.
- House, R. J. (1977) "A 1976 Theory of Charismatic Leadership" Hunt, J. G., & Larson, L. L. Carbondale, (Ed.) IL: Southern Illinois University Press, pp. 189–207.
- House J. R., & Adita, R. N. (1997) "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management*, 23 (3), pp. 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, pp. 81–107.
- Klaić, D. (1989) *Teatar razlike*. Novi Sad: Sterijino pozorje.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2001) "Bringing Leadership Lesson from the Past into the Future" in Bennis, W., Spreitzer, G., Cummings, T. G. (Eds.) *The Future of Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 81–90.
- Mandić, T., & Ristić, I. (2013) *Psihologija kreativnosti*. Beograd: Fakultet dramskih umetnosti.
- 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), pp. 19–26.

- Ristić, I. (2010) *Početak i kraj kreativnog procesa*. Beograd: Hop.La!
- Robbins, S. P., & Coulter. M. (2011) *Management*. Pearson Education.
- Rou, A. Dž. (2008) *Kreativna inteligencija*. Beograd: CLIO.
- Salovey, P., & Mayer D. (1990) “Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality* 9 (3), pp. 185–211.
- 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), pp. 577–594.
- Stojanović – Aleksić, B. (2007) *Liderstvo i organizacione promene*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
- Spillane, J. P. (2005) “Distributed Leadership”, *The Educational Forum* 69 (2), pp. 143–150.
- 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), pp. 162–180.
- Veber M. (1976) *Privreda i društvo I*. Beograd: Prosveta.
- Yukl, G. (1999) “An evaluation of conceptual weaknesses in transformational charismatic leadership theories”, *Leadership Quarterly* 10 (2), pp. 285–305.

LEADERSHIP IN SERBIA'S ALTERNATIVE THEATRE ORGANISATIONS: A PROPOSAL FOR AN OPTIMAL LEADERSHIP MODEL

Abstract

In today's Serbia, leadership in alternative theatre organizations is best described as a specific relationship made between the person in the lead and other members of the group. The specificity of this relationship is further reflected in the existence of emotionally close relations among the collective's ideologically unified members, and the core of the relationship is based on the autonomy and participation. In such a way, leadership becomes a two-way process of exerting influence and is thus moving away from the understanding of leadership as a one-person job. Such a leadership construct is detrimental for any potential modification of organizational structure. The main hypothesis of this research assumes that alternative theatre organisations need to readjust their leadership models so as to be better suited to the specific context they arise in and which enables implementation of alternative organisation models. Current leadership models in alternative theatre organizations in Serbia and previous theoretical insights served as a suitable base for conceptualizations and examination of optimal leadership models in such organizations. Qualitative research based on interview technique provided the data which was used to conceptualise and test the new leadership model. The aim of the new model was to enable the development of these organisations and provide guidance for effective solutions of problems that may arise within them. The key findings of this research are incorporated and presented in this complex leadership model comprising six dimensions whose interconnectedness and varying presence are crucial for the development and efficiency of alternative theatre organizations.

Key words

leadership, alternative theatre organizations, management models, participation ability, emotional intelligence