

МИЉАН М. ВОЈНОВИЋ

Универзитет у Новом Саду, Академија уметности*
Оригиналан научни чланак / Original scientific paperУПРАВЉАЊЕ КОЛЕКТИВНИМ
КРЕАТИВНИМ ПРОЦЕСОМ НА ФИЛМУ –
КРИТИЧКИ ПРИКАЗ ДОБРИХ ПРАКСИ

САЖЕТАК: Рад на креативном колективном процесу као што је филмски, који подразумева специфичну и сложену методолошку активност својствену уметничком стваралаштву, обједињује професионалне креативце различитих профила са циљем претварања визије у заједничко дело. Будући да је вођење оваквог процеса веома комплексно, примери и анализе различитих студија могу да допринесу развоју ефикаснијег приступа овој посебној дисциплини. Иако у драмским уметностима постоје разноврсни приступи креативном процесу, све више се у пракси намеће потреба за систематичнијим обрасцем управљања квалитетном динамиком тимског рада. У раду се путем аналитичког приказа одабраних студија двеју компанија из света филма, поступком корелације теорије менаџмента са тимским радом у филмским компанијама, разматрају кључни елементи који процес управљања колективним креативним процесом чине продуктивним.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: колективни креативни процес, методологија управљања тимом, улога вође, тимски дух, филм.

Увод

Поред неупитног уважавања достигнућа важних теорија које се баве развојем драмско-сценске уметности, можемо констатовати да до сада није довољно простора посвећено истраживању принципа *иницијације дисциплина* које чине драмско-сценски процес. Овај рад, као део опсежнијег настојања ка формирању систематизације тимског рада у драмским уметностима, почива на тези да процес рада на сценском делу завређује знатно већу пажњу јер се *методологија филмског рада у драмским уметностима* природно намеће као посебна дисциплина.

* vojmilns@gmail.com

плина у коју је инкорпорирана димензија интегративности свих засебних елемената драмско-сценске професије.

Третирање драмске делатности као колективног чина¹ упориште налази у становиштима многих значајнијих драмских методичара као што је Питер Брук (Peter Brook) који у својој театролошкој студији *Празан њросѿор* (Брук 1997) анализирајући однос индивидуалног и колективног исказује утисак да „колективно дело, под условом да је група богата (квалитетна), може бити много богатије од дела које је продукт слабог индивидуализма“² (Брук 1997: 37–38). У прилог делотворности интеракције међу члановима једне стваралачке групе, као и надмоћи колектива наспрам једног аутора, говори и Кит Џонстон (Keith Johnstone), родоначелник импровизацијског позоришта који је, радећи са истраживачким ансамблом, дошао до увида да функционална креативна „група може покренути своје чланове у правцу постизања задивљујућих резултата“ (JOHNSTONE 1981: 29). Будући да се „замка“ крије у базичној потреби уметника да кроз креативни чин испоље своју индивидуалност, неопходно је отклонити предрасуде и понудити разумне увиде сваком члану креативног процеса у погледу односа индивидуалног и колективног. Ову вечиту дихотомију актера колективних уметности конструктивно дефинишу носиоци Комеди франсеза (Comédie-Française) у свом слогану „Simul et Singulis – être ensemble et être soi-même“³ (<https://www.comedie-francaise.fr/fr/article-evenement-hier/singulis18–19>).

Аналогно позоришном, процес рада на филму је такође колективни чин који наликује увек некој новој *ејској* авантури у кругу креативних умова који се око њега окупљају – од сценариста и редитеља до глумца, сниматеља, монтажера и целе продукцијске екипе. Познати су редитељи који своју методологију заснивају на чврстом тимском раду као што је, на пример, корејски оскаровац Бонг Јон Хо (Bong Joon Ho) који, за разлику од класичног филмског процеса, непосредно у току снимања сарађује са монтажером који је присутан на сету (уместо да чека снимљени материјал у свом студију) и врши симултану монтажу током снимања (RADISH 2014).⁴ Тимска сарадња се обезбеђује заједничком визијом

¹ Чак и у случају позоришне монодрамске форме, актер је у интеракцији или са писцем комада, драматургом, редитељем, костимографом, сценографом, дизајнером светла, звука... као и са продукцијским сарадницима.

² Брук је ово размишљање изнео у контексту поређења индивидуалног и колективног ауторства. Иако износи сумњу у способност колективне ауторске компактности и фокуса, верујемо да тиме реторички задаје императив групној снази да постигне сопствени ауторски резултат.

³ Слоган Комеди франсез „Заједно и појединачно – бити заједно и бити свој“ из давне 1682. године, карактерише филозофију којом се мотивишу чланови ансамбла „кошнице која зуји“ у працу да свако доприноси сопственим талентом колективном раду.

⁴ Према опису Бонгове методологије од стране глумца Еда Хариса (Ed Harris) – са снимања филма *Ледоломац* (*Snowpiercer*, 2013).

целе екипе сарадника, што подразумева процес рада на истим *креативним циљевима*. Генерисање јасне визије као и стимулативне, континуиране комуникације у коју је укључен цео тим, продукује атмосферу сарадње и јединства као пресудног фактора успеха. Успостављање креативне атмосфере унутар тима резултује *поверењем* међу члановима екипе као *тајној рецепцији* који чини да сарадња функционише. Филмски ствараоци овакве оријентације међусобно поштовање и поверење унутар екипе доживљавају као својеврсни *заштитни ореол* за преузимање ризика и истраживање нових идеја. Верујући у способност чланова свог тима, они им дају моћ да ослободе своју креативност. Савремени танзанијски филмски документариста Силвестер Твинер (Sylvester Twinner), који је сарађивао са значајним светским филмским ауторима, истражујући делотворност тимског рада на филму у својој студији *The Magic of Teamwork: Nurturing Creativity on a Film Set*⁵ (2023) описује предности *колективног*, тврдећи да ако се формира креативан тим од групе талената, без обзира на разлику у професионалном искуству, свака особа уноси нешто посебно у процес. Он наглашава да када препознамо и ценимо стручност саиграча, стварамо окружење у коме креативност може да доведе до „магичних резултата“ (Исто). Управо способност овакве визије и приступа тимском раду, како наводи аутор, одлика је доброг лидера јер са таквим ставом може да генерише синергију која, доказано у пракси, успева да исприча приче које „дирну срца, насмеју људе и инспиришу машту“ (Исто). Аутор на основу истраживања разноврсних филмских искустава изводи корелацију: *што је боља сарадња – веће су шансе за успешан филм*. У том смислу циљ фацилитатора филмског процеса би био да успостави такву *орјанизациону климу*⁶ у којој ће екипа радити кохезивно, заправо као јединица која ће све потенцијалне идеје и мишљења свести у једну *централну поруку*. Таква стратегија подразумева комплексну и континуирану активност вођења одабраног тима делотворним креативним путем.

У складу са изазовима данашњице у којој технолошки проналасци стварају све ширу палету специфичних креативних профила, потреба за развијањем методологије систематичног структурирања *колективног креативног процеса*, како у драмским уметностима уопште тако и на филму, све је већа. У таквој систематизацији неопходно је извести кључне паралеле између карактеристика процеса сценске уметности с једне, и постулата теорије менаџмента у области *филмског рада* с друге стране. У овом раду осврнућемо се на примере делотворне *колективно-уметничке* праксе из филмске индустрије који могу да послуже

⁵ „Магија тимског рада: неговање креативности на филмском сету“ (прев. аут.).

⁶ Термин из теорије менаџмента.

будућим и активним ствараоцима у тој области као путоказ за ефикасно управљање *тимским креативним процесом*. У првом приказу, из перспективе концепта тимског рада, сагледавамо пример одличне тимске праксе у вођењу креирања анимираног филма, док се у другом третира, не мање значајан, сегмент филмске дистрибуције.

*Делотворна пракса тимског рада на примерима филмске праксе
Пиксар анимацијског студија (Pixar Animation Studio)
Компаније Волт Дизни (Walt Disney Company)*

У теорији менаџмента људских ресурса све се више простора посвећује управљању тимским радом. Темелјни принципи тих студија чине поуздану парадигму за управљање људским ресурсима и у другим областима као што су драмске уметности у којима се процес рада заснива на колективној акцији. У савременом менаџменту успостављене су стандардизације метода управљања кадровима које су „по својој функцији у организацији инструмент формализације ауторитета руководиоца, његова ‘продужена рука’“ (Vulić 2003: 30). Посебно су профилисане стандардизације управљања *тимским радом*, на чије ћемо се поједине важне елементе осврнути кроз примере из филмске праксе. Филмска продукција је сложен, колективни подухват и као такав захтева вештине бројних појединаца који раде на заједничком циљу. „Clear communication and seamless collaboration between crew members are crucial for avoiding misunderstandings, minimizing delays, and ensuring the overall success of the project“⁷ (Vakhtin 2023).

За квалитетну сарадњу у тиму неопходно је да вођа процеса обезбеди адекватне организацијске услове. Управљање колективним креативним процесом на филму је комплексан поступак који захтева, поред стручне квалификације и посебних индивидуалних потенцијала актера, и њихово познавање кључних премиса на којима почива тимски рад. Примере делотворне праксе спровођења тимског креативног процеса у филмској индустрији, овећане врхунским резултатима, налазимо у светски реномираним компанијама као што је, на пример, Пиксар анимацијски студио (Pixar Animation Studio)⁸ Компаније Волт Дизни (Walt Disney Company). Истичући значај подстицања и неговања тимског рада као пресудног за развој Пиксара, који је од малог графичког студија од средине седамдесетих година XX века еволуирао у један од водећих светских студија за производњу анимираних дугометражних

⁷ „Јасна комуникација и беспрекорна сарадња између чланова посаде од кључне су важности за избегавање неспоразума, минимизирање кашњења и осигурање укупног успеха пројекта“ (прев. аут.).

⁸ У даљем тексту: Пиксар.

филмова као подружнице Компаније Волт Дизни (PIXAR, ел. извор),⁹ њен суоснивач и дугогодишњи председник Ед Кетмул (Ed Catmull) наглашава: „We’re not just making up how to do computergenerated movies, we’re making up how to run a company of diverse people who can make something together that no one could make alone“¹⁰ (HILL et al. 2014: 8).¹¹

Као врсни менаџер у специфичној индустрији каква је анимирани филм, Кетмул, који је својевремено спроводио систематична истраживања рада сличних компанија и као стратегију заговарао неговање пажљиве и перманентне *компанијске интроспекције*, тимски рад посматра кроз призму *креативности* односно *иновативности*. Проверавајући своје ставове о значају тимског рада, спровео је анкету са запосленима у једном великом филмском студију поводом односа значаја *добрих идеја* наспрам значаја проналаска *правих људи*. Резултат је био 50:50% (CATMULL 2008). На основу тих резултата, успостављајући стратегију управљања креативним развојем у Пиксару, Кетмул се побунио против увреженог схватања креативности да су *добре идеје ређе и вредније од добрих људи*. Према његовим речима, такав став одражава дубоко неразумеваше стратегије управљања великим ризицима који су предуслов за остварење успеха. Обезбеђиваше погоднoг тла за креативност у стварању филмова, као и у многим другим врстама развоја сложених производа, како наводи Кетмул, подразумева управљање ангажманом великог броја људи из различитих дисциплина који ефикасно раде заједно на решавању мноштва инхерентно непредвидивих проблема. Тајна неговања колективне креативности и продуктивне тимске атмосфере, према њему, трострука је – потребно је, најпре, да се креативни ауторитет за развој производа чврсто стави у руке вођи пројекта (за разлику од корпоративних руководилаца); да се изгради култура принципа који подстиче људе да деле свој рад у процесу и подржавају једни друге у стилу *вршњака*; и да се перманентно смањују природне баријере међу дисциплинама (Исто).

У савременој теорији бихевиоралног приступа влада становиште да је могуће управљати само људским понашањем, и то у погледу функционисања организације, што води ка успостављању дисциплине од-

⁹ Група сада позната као Пиксар окупила се око 1975. на Лонг Ајленду (Long Island) са визијом прављења дигиталних филмова. Студио је званично основан 1986. са Стивом Џобсом (Steve Jobs) као суоснивачем.

¹⁰ „Ми не смишљамо само како да снимамо компјутерски генерисане филмове, већ смишљамо како да водимо компанију различитих људи који могу заједно да направе нешто што нико не би могао сам“ (прев. аут.).

¹¹ Након припајања студија Пиксар 2006. Компанији Волт Дизни, њен извршни директор Боб Игер (Bob Iger) замолио је менаџере Пиксара, међу којима је био и Катмул, да му помогну да оживи студио. Успех њихових напора, према Катмуловим речима, лежао је у перманентном настојању да изграде одрживи креативни тим (CATMULL 2008).

носно *орјанизационој йонацања* које подразумева „начин уочавања, размишљања, схватања проблема у организацији, користећи методе спровођења истраживања и проналажења нових решења“ (GRUBIĆ-NEŠIĆ 2005: 9). Предуслов за постизање сврсисходног организационог понашања је уважавање правила по којима је могућ тимски рад. Изнад свега, неопходно је познавање јасних разграничења у дефиницији појмова *ipyue* и *paгној йима*. Оно што *йим* разликује од *ipyue* је: чланство, принцип добровољности, кохезивност и функционална међузависност чланова, као и схватање да индивидуалност може доћи до изражаја само у оквиру улога у тиму. Према Гринберг и Барон (GREENBERG, BARON у: DUNĐEROVIĆ 2004: 173), учинак чланова тима зависи и од хармоничности рада колектива; затим, док чланови групе одговорност прихватају само за своје личне резултате, чланови тима имају и личну и заједничку одговорност; као и то да за разлику од групе која испуњава само постављене задатке, чланови тима имају више слободе да самостално изврше задатке. У том контексту, задатак вође није само декларативно додељивање тимских задатака и одговорности већ и указивање пуног поверења према члановима – што је од пресудног значаја за вођење уметничког процеса. У Пиксару овако размишљају:

What we can do is construct an environment that nurtures trusting and respectful relationships and unleashes everyone's creativity. If we get that right, the result is a vibrant community where talented people are loyal to one another and their collective work... I believe that community matters¹² (CATMULL 2008).

Ово становиште кореспондира са приступом пословању великог шкотског теоретичара етике Адама Смита (Adam Smith), које он сматра неизоставно моралним подухватом, не разликујући га од других аспеката људске делатности, где систем производње подразумева сасећање с другима и жељу за задовољством свих укључених делатника (BRAGUES 2009: 459 у: MARTINOVIĆ et al. 2023: 361).

Вођење тимског процеса у оваквом студију је комплексна операција која од вође захтева двоструку фацилитаторску функцију: 1. да обезбеди ефикасну хармонизацију чланова према њиховим перформансама које чине: претходно искуство у тимском раду, потребно техничко знање и стручност, способност комуницирања, спремност за прихватање одговорности, самопоуздање, способност за сарадњу и др. (CHARNEY у:

¹² „Оно што можемо да урадимо је да изградимо окружење које негује односе поверења и поштовања и ослобађа свачију креативност. Ако то схватимо како треба, резултат је жива заједница у којој су талентовани људи лојални једни другима и свом колективном раду... верујем да је заједница важна“ (прев. аут.).

Vulić 2003: 186); 2. да у процесу рада на анимираном филму, који садржи десетине хиљада идеја, од реченице, преко линије, дизајна ликова и позадине, локације камере, у бојама, осветљењу, темпу и сл., оствари иновативна и делотворна решења. У Пиксару менаџери улажу значајне ресурсе у процес регрутовања талентованих професионалаца за сваки сегмент филмске производње, држећи се уверења да је прави избор талената од пресудног значаја за управљање ризицима у тако комплексном процесу какав је анимирани филм, што је аналогно Смитовом холистичком приступу у менаџменту који *управљање ризицима* сврстава у кључне факторе успешности (MARTINOVIĆ et al. 2023: 361).

У Пиксару истичу да креативне вође не долазе сами до свих идеја; него најпре процесуирају мноштво предлога које доноси сваки појединачни члан продукцијске групе од 200 до 250 људи, а потом те идеје сортирају и транспонују у кохерентну целину. У том студију се боре за то да *креативност* мора бити присутна на сваком нивоу техничког и уметничког дела организације које подржава филмску причу, што је, према сведочењу самих креатора, тежак али неминован задатак: „It’s like an archaeological dig where you don’t know what you’re looking for or whether you will even find anything“¹³ (CATMULL 2008). Међутим, охрабрује их спознаја да код свих анкетираних појединаца у студију влада изненађујуће конзистентан поглед на улогу иновацијског лидера, који описују на следећи начин: „Instead of trying to come up with a vision and make innovation happen themselves, a leader of innovation creates a place—a context, an environment—where people are willing and able to do the hard work that innovative problem solving requires“¹⁴ (HILL et al. 2014: 3).

У складу са *теоријом улога*, вођа би требало да буде свестан сопствених способности и функција које мора да обједини: да изграђује са сарадницима стандарде и принципе рада; да по потреби преузима улогу консултанта, тренера или сарадника у послу; да усваја идеје чланова и да их селекује односно кристалише у кооперацији са њима. Такође, да буде флексибилан и конструктиван у односу на проблеме који се испољавају у тимској сарадњи међу члановима; да активно подстиче чланове у истрајавању на постављеним циљевима и да подстиче продуктивну радну климу. Профил вође би, дакле, требало да поседује вештине: управљања, интеграције, координације, комуницирања, доношења одлука, прихватања ризика и одговорности, свеукупно –

¹³ „То је као археолошка ископина у којој не знате шта тражите или да ли ћете уопште нешто пронаћи“ (прев. аут.).

¹⁴ „Уместо да покуша да смисли визију и да се иновација деси сама, лидер иновација ствара место – контекст, окружење – где су људи вољни и способни да раде на тешком раду који захтева темељно истраживање пракси водећих иновација“ (прев. аут.).

способност и вештине рада са људима (Vulić 2003: 186–190). Вођа, дакле, преузима задатак целокупне подршке. Кетмулов став у погледу вођења тимова је да посао менаџмента није да спречава ризик, већ да изгради способност тима за опоравак када дође до проблема.

Још једну компоненту која одликује Пиксар чини истрајност његовог менаџмента да на сваком новом пројекту успоставља културу хармонизације тимског рада изнова, што овој компанији доноси додатну предност на кинематографском тржишту. Избегавајући сваку конвенционалну мудрост о иновацијама, у компанији се поносе тиме што њихов успех није подухват неког *усамљеног* генија или пак пуког *блеска инспирације*, напротив, сваки филм је производ стотина људи и година континуираног рада.

У погледу процесних функција вођа тима би требало, према психологији менаџмента, да познаје основне карактеристике које одликују сваку фазу од формирања тима преко кризне фазе и фазе нормализације до пожељне – *стваралачке фазе*, у којој је важно успоставити: функционалну колективну динамику, осећање јединства у идејама односно оптималан ниво синергије и кооперације. У Пиксару дају пример веровања у колектив путем крилатице *џирусџи мозгова* (*brain trust*) описујући посебан однос који је владао међу њиховим иницијалним пионирским креаторима, а који су имали изванредне и комплементарне вештине:

Since they trusted one another, they could have very intense and heated discussions; they always knew that the passion was about the story and wasn't personal... the brain trust expanded to what it is today: a community of master filmmakers who come together when needed to help each other¹⁵ (CATMULL 2008).

Као илустративан пример за ефикасно управљање тимом у најкритичнијој (кризној) фази тима Кетмул наводи причу о Пиксаровој борби за квалитет филма *Приче о иџрачкама 2* (*Toy Story 2*, 1999), који је у једном тренутку запао у проблем недовољне инвентивности. Будући да је већи део тима 1996. већ био започео рад на новом филму *Животић буба* (*A Bug's Life*, 1998), било је потребно да се одреди тим који ће превазићи проблем на филму *Приче о иџрачкама 2*. Тада је на делу доказана истрајна нега међусобног поверења као и поверења у способност одабраних тимова, А – за техничку подршку и Б – за развој сценарија, који

¹⁵ „Пошто су веровали једни другима, могли су да воде веома интензивне и бурне дискусије; одувек су знали да је страст око приче и да није лична... поверење ‘мозга’ се проширило на оно што је данас: заједница врхунских филмских стваралаца који се окупљају када је потребно да помогну једни другима“ (прев. аут.).

су месецима пожртвовано радили и ван временских норми. Као резултат изашао је један од најгледанијих филмова те компаније уопште, са мноштвом престижних награда (БАФТА за анимацију, амерички филмски институт је номиновао овај филм за своју листу 10 најбољих анимираних филмова свих времена...), поставши трећи анимирани филм са највећом зарадом свих времена (THE NUMBERS 1997–2025). Маестрално превазишавши фазу тимске кризе, Кетмул говори о лекцији коју је научио кроз тај процес – о примату људи над идејама: „If you give a good idea to a mediocre team, they will screw it up; if you give a mediocre idea to a great team, they will either fix it or throw it away and come up with something that works“¹⁶ (CATMULL 2008). Пиксар је тада у своју стратегију уградио нови елемент у виду формирања *развојној одељења* чији је задатак био да окупи *инкубационе тимове* који помажу редитељима да усаврше сопствене идеје и да пронађу појединце који ће ефикасно радити заједно. Овакви су тимови важни у *фази инкубације*, у којој се не може судити о тимовима према материјалу који производе јер тада има много проблема и отворених питања, али се може процењивати да ли је социјална динамика тимова здрава и да ли тимови решавају проблеме и напредују. „Our philosophy is: You get great creative people, you bet big on them, you give them enormous leeway and support, and you provide them with an environment in which they can get honest feedback from everyone“¹⁷ (Исто).

У теоријској студији која анализира креативно пословање у Пиксару, Хил и сарадници (2014) наводе Кетмулов опис стратегије тимског рада у коме он недвосмислено глорификује надмоћ заједништва наспрам индивидуалности у стварању уметничких иновација, користећи синтагму *колеktivни ђеније*:

In this contrast between the simple coherence of the outcome and the complexity of the process that produced it, we can see the ultimate challenge of all organizational innovation: to create a coherent work of singular collective genius from the diverse slices of genius brought to the work by all the individuals involved. This is what all innovative organizations are able to do well, over and over¹⁸ (HILL et al. 2014: 15).

¹⁶ „Ако даш добру идеју осредњем тиму, он ће је покварити; ако дате осредњу идеју сјајном тиму, он ће је или поправити или ће је бацити и смислити нешто што функционише“ (прев. аут.).

¹⁷ „Наша филозофија је: добијате сјајне креативне људе, кладите се на њих, дајете им огромну слободу и подршку и пружате им окружење у којем могу добити искрене повратне информације од свих“ (прев. аут.).

¹⁸ „У контрасту између једноставне кохерентности исхода и сложености процеса који га је произвео, можемо видети крајњи изазов свих организационих иновација: створити кохерентно дело јединственог колективног генија од различитих делова генија које су у

На концепту *колективної ієнїї* „пиксаровци“ су образовали организациону културу која подразумева перманентно неговање заједништва у раду на различитим пројектима. За разлику од већине филмских кућа које ангажују стручњаке само по пројекту, Пиксар запошљава људе на неодређено време, како би се даље, из пројекта у пројекат, развијали и на личном и на колективном плану, градећи темељан тим. Менаџери у том контексту, према Хил и сарадници (2014), развијају тим са посебним усмерењем на три аспекта, а то су: 1. сарадња; 2. укључивање сваког члана у учење вођено открићем¹⁹; и 3. принцип доношења интегративних одлука (стр. 16). *Колаборативност* је главно обележје Пиксаровог приступа. Без *међуиџре* и сарадничког доприноса великог броја људи, према наведеним ауторима, Пиксар не би могао да направи ЦГ филм (CG – Computer Generated Imagery) по чему је чувен. Њихова је карактеристика да све три функције – уметност, технологију и бизнис – сматрају равноправним партнерима. Како Кетмул истиче, *сарадничка џрирода иновације* је оно што их у студију наводи да говоре о деловима генија који се удружују да би створили тај моћни – *колективни ієниј* (HILL et al. 2014: 18). Процес иновације, по њему, треба да буде *колаборативан* јер су иновације продукт *међуиџре иџеја* – интеракције људи са различитим стручностима и искуствима. Појединачне иновације које Кетмул означава *блесковима увида* могу играти улогу, али је по њему важније међусобно надограђивање идеја јер се тако доприноси заједничком раду (HILL et al. 2014: 17).

Према теорији о стиловима руковођења можемо закључити да у Пиксару доминира *демократски стил* са примесама *аутократског* (у почетној фази) као и *лесе фера* (Laissez faire) у завршној – креативној фази²⁰ (FRANCEŠKO 2003 у: VOJNOVIĆ 2007: 31, 32). У димензији *однос іџрема задацима* – *однос іџрема људима*, иако је, неминовно према природи креативног филмског процеса, у почетним фазама присутан претежно *директивни стил*²¹, сасвим је јасно да се носећа стратегија студија темељи на превасходном усмерењу на особље. Главни циљ је успоста-

посао донели сви укључени појединци. То је оно што све иновативне организације могу да ураде добро, изнова и изнова“ (прев. аут.).

¹⁹ Овде се мисли на Кетмулов став да је „иновација процес покушаја и грешака“, – учење кроз тај процес односно давање простора за слободу експериментисања (прим. аут. према HILL et al. 2014: 18, 19).

²⁰ У односу на ситуацијске факторе као што су различите фазе тимског процеса, индиковани су различити стилови руковођења... У теорији менаџмента, према једној од класификација распознајемо: аутократски, демократски или лесе фер стил. Друга класификација се односи на поделу стилова на: 1. оријентацију ка задацима и 2. оријентацију ка људима (према FRANCEŠKO 2003 у: VOJNOVIĆ 2007: 31, 32).

²¹ Истраживања показују да је неопходна особина вође флексибилност и вештина примењивања различитих стилова у разлитим фазама рада. Пример: на почетку рада је индикован директивни стил а затим израженији партиципативни стил.

вљање потребног степена придржавања групних норми и процедуралних и етичких правила унутар тима. У Пиксару се воде принципима комуникације *свако са сваким и слободној исказивања идеја*. Сваки вођа одговоран је за креирање односа унутар тима – *тимској духа*, односно такозваног *ми-осећаја*.

Да би брод нормално пловио, потребно је да унутра све нормално функционише, да све буде уравнотежено, да капетан има јасан циљ, и да сви запослени „веслају“ према заједничком циљу (менаџер људских ресурса Sony у: Vulić 2003: 191).

У Пиксару се поносе начином на који људи на свим нивоима подржавају једни друге. Сви се у потпуности инвестирају у помагање другима да ураде најбољи посао. Како кажу, запослени цене значај колективног модуса *сви за једној и један за све*, верујући у моћ креативног поверења према поменутом *џирусију мозіова* – иновативном, специфичном моделу који чини тим од осам редитеља. Принцип је да редитељ и продуценти у току процеса сазивају групу којој презентују тренутну верзију рада. Потом следи дискусија о корекцијама материјала у циљу побољшања филма. Резултат модела је да су сви учесници почели да верују и поштују једни друге. Они знају да је много боље о проблемима сазнати од колега када још има времена да се ствар поправи него од публике, када буде прекасно. Моћи решавања проблема ове групе, како истичу у Пиксару, огромне су и инспиративне за посматрање.²² У моделу *џирусија мозіова* заступљен је важан принцип менаџмента а то је *јоврајна информација*. Њихова дефиниција гласи да је то „a community of master filmmakers who come together when needed to help each other“²³ (CATMULL 2008).

Важан аспект Пиксаровог пословања јесте подстицање свих чланова тимова на равноправно учешће у процесу креације. Вође тимова их наводе на креативне предлоге упућујући их на *диверџентан и лајтералан* начин размишљања.²⁴ „Што је дивергентно мишљење развијеније, особа је креативнија“ (SOMOLANLI–BOGNAR 2008: 88 у: KADUM 2018: 82) исто се односи и на други модус *новој размишљања* односно *лајтералној*. Међутим, такав поступак захтева сложеније нивое када је у

²² У овом поступку нуде се савети о радовима који су у току. Али лидери производње на крају одлучују.

²³ „заједница врхунских филмских стваралаца који се окупљају када је потребно да помогну једни другима“ (прев. аут.).

²⁴ Међу члановима се подстиче принцип дивергентног мишљења (према GILFORD у: KADUM 2018) које подразумева креативно извођење вишеструких одговора на задати проблем. Латерарни начин размишљања које је идентификовао Едвард де Боно (Eduard de Bono) сублима је аналитичког и критичког размишљања и увек продукује неки нови модус.

питању колективни рад. Битно је знати технике којима колективни процес осваја простор креативности. Кетмул (2008) упозорава да људи имају тенденцију да размишљају о креативности као о неком мистериозном индивидуалном чину и обично све своде на једну идеју, нпр. *филм о ишрачкама, или диносаурусима, или о љубави* итд. Међутим, у стварању и развоју сложених производа као што је филм, креативност мора да подразумева велики број људи из различитих дисциплина који синхронизовано раде на решавању великог броја проблема, о чему је било речи у овом поглављу.

У циљу подстицања интеракције међу свим запосленима чак је конструисана и функционална зграда компаније према замисли Стива Џобса, са циљем да максимизира ненамерне сусрете (CATMULL 2008). Бригу о својим запосленима компанија је употпунила и оснивањем сопственог *универзитета* са циљем личне и унакрсне обуке људи како би се развијали у својој каријери. Такође се улаже у курсеве који људима из различитих дисциплина дају прилику да се мешају и цене оно што сви раде. У складу са својим принципима компанија усмерава пажњу на младе – нове сараднике, негујући, како кажу у компанији, *ошворену културу*.

Резиме ефикасне организационе културе у Пиксару, из перспективе тимског рада, може се свести на два принципа: 1. сваки члан има слободу да комуницира са било ким; и 2. окружење мора бити безбедно организовано за свакога да има приступ свим битним информацијама у вези са процесом рада као и да увек може да размени идеје са другима. Главни је императив компаније да се превладају баријере природне хијерархијске структуре, затим оне које се тичу различитих дисциплина, па чак и оне које подразумевају физичку удаљеност између канцеларија и студија. Према Кетмуловим речима, Волт Дизни је ово разумео јер је веровао да када је руковођење променама ефикасно и када су технологија и уметност заједно, дешавају се *мајичне ствари* (Исто).

Потврде ефикасне стратегије тимског рада у Пиксару стижу кроз неколико година континуираног истраживања и развоја продукцијом филма *Приче о ишрачкама* (1995), првог компјутерски анимираног играног филма на свету. Потом су у наредних 13 година објавили још осам блокбастера: *Животи буба* (*A Bug's Life*, 1998); *Прича о ишрачкама 2* (*Toy Story 2*, 1999); *Чуговичија, Инц.* (*Monsters, Inc*, 2001); *У њојрази за Немом* (*Finding Nemo*, 2003); *Невероватни* (*The Incredibles*, 2004); *Аутомобили* (*Cars*, 2006); *Рајатају* (*Ratatouille*, 2007) и *Вал – Е* (*Wall – E*, 2008). До 2024. са делом *У мојој љави 2* (*Inside Out 2*) компанију краси 81 анимиран филм (<https://www.imdb.com/list/ls022689944/>). Кетмул се поноси чињеницом да, за разлику од већине других студија, Пиксар никада није куповао сценарије или филмске идеје споља, наглашавајући да је

све приче, светове и ликове интерно креирала Пиксарова заједница уметника.

Имплементација кључних принципа тимског креативног рада, чему су претходиле године истраживања и развоја, компанију Пиксар, која је 90-их била технолошки пионир у области компјутерске анимације, довело је до водећег филмског анимацијског студија у свету.

*Пример истраживања филмског рада у Компанији
Франк филмс лидг (Frank Films Ltd)*

На примеру још једног истраживања, које се бавило анализом праксе тимског рада у једној филмско-дистрибутерској компанији, можемо стећи слику какво је пожељно стање унутар веће организације у вези са управљањем тимским радом као и о извесним потешкоћама на које се у пракси може наићи. Рад под називом *Однос оснаживања и филмског рада: студија случаја Компаније Франк филмс (The Relationship of Empowerment and Team Work: A Case Study of Frank Films Ltd)*²⁵ ауторке Хатаичанок Лерахатон (Hataichanok Leerahathon) бави се: односом оснаживања код појединца у овој компанији (на релацији менаџер–запослени); функцијама тима у њој (планирање, доношење одлука и мотивисање); као и затеченим квалитетом тимског рада (тимска структура, вештина, посвећеност заједничкој сврси и лична посвећеност). Генерално, ради се о добро организованог компанији, која има упечатљив имиџ на дистрибутерском пољу и слови за стабилну организацију. Одликују је добра радна атмосфера без јаких сукоба и развијен однос међу људима у сваком одељењу и између одељења. Осим тога, компанија има *неформални стил рада* – запослени не морају да разговарају са својим шефовима користећи формалне речи, али треба да поштују етички кодекс. Штавише, компанија нуди благостање за запослене (HATAICHANOK 2004: 3).

За потребе наше анализе фокусираћемо се на најзначајније резултате истраживања који сведоче о томе да су се људи у Компанији Франк филмс осећали позитивно и сматрали да је Компанија подржала идеју оснаживања у следећим аспектима: 1. у процесу планирања оснаживања – већини људи у Компанији Франк филмс јасно су разумљиви правац и циљеви организације; 2. запосленима се пружају корисне информације за обављање посла; 3. евидентно је осећање запослених

²⁵ Компанија Франк филмс је основана на Тајланду 1997. године. Компанија је заједнички подухват ЦЦС-а (CCS) и ББИ-ја (BBI). Бави се дистрибуцијом холивудских филмова. Компанија се састоји од пет одељења, а то су Одељење продаје, Финансије и одељење рачуноводства, Одељење људских ресурса и администрације, ЦЦС маркетинг одељење и ББИ маркетинг одељења.

да имају слободу одлучивања и у потребној мери поштују тимску одлуку. Међутим, у овом погледу исказане су и извесне примедбе које, у појединим аспектима, указују на мањак поверења у односу на чланове тима од стране дела менаџмента; 4. мотивациони процес је продуковао добре односе међу члановима тимова као и између тимова унутар Компаније; 5. исказано је задовољство осећањем да су запослени део постигнућа Компаније; 6. емитовано је поверење у способност тимског рада у погледу структуре тима, постављања јасних задатака, улоге и одговорности за сваког члана тима; 7. људи у Компанији су вољни да унапреде своје знање и вештине применом курса обуке; 8. сва одељења у Компанији деле циљеве, мисију и визију тима са својим члановима.

У сумирању резултата истраживања ауторка је нагласила да су, генерално, људи у сваком одељењу посвећени свом тиму и Компанији, да влада претежно добра радна атмосфера. Индиковано је још веће усмерење у погледу мотивационог процеса, подстицања креативног и инспиративног тимског духа.

Закључак

Процес управљања креативним колективним процесом у драмским уметностима је комплексна дисциплина и подразумева систематичну обуку, с једне стране у погледу познавања важних концепата менаџмента из области тимског рада, а с друге познавања специфичних перформанси тимског рада које карактеришу драмске уметности. Профил вође тимског креативног процеса подразумева низ улога – функција којима обезбеђује квалитетан и инспиративан тимски дух чиме генерише рађање иновативних идеја у стварању успешног уметничког дела. Студије случаја филмских пракси у компанијама Пиксар анимацијског студија (Pixar Animation Studio) и Компаније Франк филмс (Frank Films Ltd) у раду, изведене су као примери и парадигме разматрања перформанси управљања колективним креативним процесом у драмским уметностима, посебно у области филма. Оне нам указују на неопходност усавршавања и примене модуса обуке у области методологије тимског рада у перформативним уметностима у циљу достизања високих стваралачких нивоа.²⁶ У том контексту студије које се баве применом теоријских постулата менаџмента на пољу уметности тек су у зачетку. Важно је напоменути да истраживања у области тимског рада у перформативним уметностима већим делом за сада представљају добро

²⁶ На Академији уметности Универзитета у Новом Саду покренут је ове године предмет на мастер студијама под називом Методологија тимског рада у драмским уметностима.

промишљене хипотезе а не емпиријске чињенице. Идеје, запажања и аналитички закључци у раду пружају у пракси потврђене смернице ка усавршавању концептуализације вођења колективног креативног процеса у драмским уметностима.

ИЗВОРИ И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

БРУК, Питер. *Празан њросијор*. Београд: Академија уметности, 1995.

CATMULL, Ed. From the Magazine of Harvard Business Review. September 2008. *How Pixar Fosters Collective Creativity*. Harvard Business Review Home (приступљено 7. 12. 2024).

COMÉDIE-FRANÇAISE. Site officiel. La troupe, <<https://www.comedie-francaise.fr/fr/article-evenement-hier/singulis18-19>> 7. 3. 2024.

DUNĐEROVIĆ, Ratko. *Osnovi psihologije menadžmenta: Šta menadžer treba da zna iz psihologije*. Novi Sad: Fakultet za menadžment, 2004.

GRUBIĆ-NEŠIĆ, Leposava. *Razvoj ljudskih resursa ili Spremnost za promene*. Novi Sad: AB print, 2005.

HATAICHANOK, Leerahathon. *The Relationship of Empowerment and Team Work: A Case Study of Frank Films. Master Thesis*. Bangkok, Thailand: Graduate School of Business, Assumption University, 2004.

HILL, Linda A., Greg Brandeau, Emily Truelove, Kent Lineback. *Collective genius the art and practice of leading innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2014.

JOHNSTONE, Keith. *Impro: Improvisation an the Theatre*. London: Methuen Drama, 1981.

IMDb, All Pixar-Movies in Order of Release, <<https://www.imdb.com/list/ls022689944/>> 25. 3. 2025.

KADUM, Sandra. *Divergentno mišljenje u procesu suvremenog odgoja u obrazovanju*. Metodčki ogled, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Hrvatska, 2018, 81–98. DOI: 10.21464/mo.26.1.7

MARTINOVIĆ, Maja, Zoran Barac, Valentina Pirić. „Suvremeno poslovanje u kontekstu vrijednosnih načela Adama Smitha.“ *Obnovljeni Život* 78(3) (2023): 353–364.

PIXAR ANIMATION STUDIO, <<http://alvyray.com/Pixar/PixarHistoryRevisited.htm>> 25. 3. 2025.

RADISH, C. Ed Harris Talks Snowpiercer, Joining the Film, Being a Fan of Bong Joon Ho and His Unusual Shooting Style, Editing While Shooting, and Working with Chris Evans. Collider. Archived from the original on June 29, 2014, <<https://collider.com/ed-harris-snowpiercer-interview/>> 25. 3. 2025.

TAYLOR, Calvin W., Frank Barron. *Scientific Creativity – Its Recognition and Development*. Tunbridge Wells, UK: Douglas Books, 2002.

THE NUMBERS. 1997–2025 Nash Information Services, LLC, <<https://www.the-numbers.com/movie/Toy-Story-2#tab=summary>> 30. 3. 2025.

TWINNER, S. *The Magic of Teamwork: Nurturing Creativity on a Film Set*, 2023, <<https://www.linkedin.com/pulse/magic-teamwork-nurturing-creativity-film-set-twiner-sylvester>> 7. 3. 2025.

VAKHTIN, D. *Enhancing Teamwork and Coordination in Film Production through Script Breakdowns*, 2023, <<https://filmstage.com/blog/enhancing-teamwork-and-coordination-in-film-production-through-script-breakdowns/>> 5. 3. 2025.

VOJNOVIĆ, Miljan. *Koncept „drajvera“ kao korelata stila rukovođenja*. Magistarski rad. Novi Sad: Fakultet za menadžment, Privredna akademija, 2007.

VUJIĆ, Dobrila. *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet – Ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju, Društvo psihologa Srbije, 2003.

Miljan M. Vojnović

**The Collective Creative Process Management in
Film Industry – A Critical Overview of the Best Practices**

Summary

Filmmaking is a deeply creative and collaborative endeavor. It unites diverse artistic professionals through a complex methodological process, aiming to collectively transform a shared vision into a unified work of art. Since the management of such a process is very complex, examples and analyses of various studies can contribute to the development of a more efficient approach to this special discipline. While diverse creative approaches thrive in the dramatic arts, there is a growing need for a more systematic management of quality throughout the entire production. This involves overseeing the entire project flow: from developing the initial idea and story, to selecting the production team, fostering strong team cohesion, and ensuring constructive interaction and cooperation all the way through to implementation. This paper analyses selected studies of two prominent film companies, correlating management theory with teamwork to identify key elements that foster a productive collective creative process. The examples of effective collective-artistic practices from the film industry are presented as a practical guide for both aspiring and established creators in the field. The first case study examines Pixar Animation Studio (Walt Disney Company), focusing on their excellent team practices in leading film creation. The second case study, Frank Films Ltd, explores the equally crucial segment of film

Keywords: collective creative process, team management methodology, leadership role, team spirit, film.