

Универзитет уметности у Београду

DOI 10.5937/kultura1340100D
УДК 792.071.2:929 Траиловић М.
оригиналан научни рад

ЛИДЕРСКИ СТИЛ МИРЕ ТРАИЛОВИЋ: ПРЕДУЗЕТНИЧКИ ДУХ У БИРОКРАТСКОМ СВЕТУ

ПЛЕДОАЈЕ ЗА НОВУ КУЛТУРУ СЕЋАЊА У МЕНАџМЕНТУ У КУЛТУРИ

Сажетак: Ова студија истражује лидерски стил позоришне редитељке, продуценткиње и менаџерке Мире Траиловић (1924-1989)¹. Њена лична прича јесте прича позоришног развоја у Југославији и социјалног и културног развоја Београда и Југославије у периоду од 1956-1989. године, периоду коме је она допринела у великој мери. Основни фокус студије је проучавање лидерских способности Мире Траиловић које су допринеле новим организационим формама у култури, новим методама менаџмента (адаптивни менаџмент квалитета) и специфичним организационим културама. Студија разматра у којој су мери њене лидерске способности допринеле променама очекивања културне јавности као и њен утицај на лидере јавног мњења и политичке лидере социјалистичке Југославије (посебно очекивања у односу на естетске и етичке вредности позоришних представа). Студија истиче који су то квалитети

1 Овај текст је настао у оквиру рада на пројекту бр. 178012 „Идентитет и сећања: транскултурални текстови драмских уметности и медија (Србија 1989-2014)”, Факултета драмских уметности (Универзитет уметности у Београду), који финансира Министарство за просвету, науку и технолошки развој Републике Србије.

издвојили Миру Траиловић у време када су културним животом управљали пре свега мушкарци и то они који су произашли из партизанског покрета. Већина ових мушараца, пореклом из радничке класе, служили су званичној идеологији док је Мира Траиловић представљала супротност свему што су они оличавали. Методологија истраживања укључује архивску анализу, библиографско истраживање, интервјуе са кључним сарадницима и лично искуство ауторке овог текста (организаторке БИТЕФ-а 1973. и 1974. године)

Кључне речи: *Мира Траиловић, лидерство, менаџмент у култури, организационе културе, предузетнички стил*

Увод²

После Другог светског рата Југославија је ушла у период обнове и изградње. Како је земља развила снажан сопствени ослободилачки покрет то је у великој мери омогућило да социјализам уведен као друштвено уређење буде на другачији начин прихваћен од других земаља Источног блока³. Ентузијазам који је у поратном периоду пратио визију федералне државе, социјалне и мултиетничке правде делио је највећи део популације изузев сељаштва које се успешно одупрло увођењу колхоза, и једног сегмента грађанске интелигенције која није одобравала увођење једнопартијског система. Они који су подигли свој глас против били су ухапшени или отишли у егзил, што је добро описано у аутобиографској трилогији „Године које су појели скакавци” (1997-2000) Борислава Пекића. Појам кетмана који је увео Чеслав Милош

2 Професор др Милена Драгићевић Шешић, главна уредница часописа *Култура* у периоду од 1998. до 2001. године.

3 Како је студија представљена у оквиру међународног пројекта *Arts leadership: International case studies*, уводни део има историјску контекстуализацију неопходну за стране читаоце (*Arts Leadership*, ed. Jo Caust, Tilde University Press, 2012.), а овај текст је допуњен са подацима релевантним за читаоце у Србији и региону. Уредница у свом предговору каже: „Ово је изузетна прича о једној лидерки у уметности која је успела да оствари изванредне резултате у средини која није подржавала њене жеље, а није ни разумела њене циљеве. То је прича о прилагођавању, умрежавању, креативности и отпорности. Изгледа да ништа није успело да је порази, јер је она настављала да ствара изузетна уметничка дела. Мира Траиловић је била иноватор у уметности као и савршени политички оператор. Успела је чак и да надмудри совјетски режим када је он покушао да спречи московску публику да види представе њеног театра у Москви. Када би политичка репресија почела да се приближава она би мењала тактику или програм, па би се обратила и другима, који су били ближи политичким моћницима, да помогну у одбрани њеног позоришта. На овај начин она је успевала током више од три декаде да продуцира изванредна уметничка остварења. Јасно је да је Мира Траиловић постала пример за углед у Србији који и даље живи међу онима који су са њом радили или које је она учила, те је тако она оставила за собом трајни траг у култури.” (Jo Caust)

(1987) објашњава различите колаборативне праксе које су успостављали интелектуалци у социјалистичким системима Централне и Источне Европе. У случају Мире Траиловић овај концепт може бити користан да објасни како је то било могуће да неко буржоаског порекла, ко није био члан партије, упркос свему, напредује унутар комунистичког система и постане истински лидер културног развоја Југославије и њеног отварања према свету. Мира Траиловић је створила прву платформу за сусретање источних али и западних дисидената као и провокативних уметничких покрета контракултуре шездесетих⁴.

Врх своје каријере Мира Траиловић је остварила позивом Жака Ланга, француског министра културе, да буде уметнички директор Светског позоришног фестивала у Нансију у Француској. Нажалост ово међународно признање било је „превише” за београдску културну јавност и водило је њеном одласку са места директора Атељеа 212, позоришта које је у правом смислу те речи, она основала.

Културна политика Југославије у послератном периоду прошла је кроз неколико фаза: од социјалистичког реализма и репресивног културног модела (1945-1953), преко периода културне демократије (1953-1974) у коме се могу идентификовати два паралелна процеса – први се односио на државну и идеолошку контролу а други на креативни приступ који је све више ширио простор уметничке слободе. То је значило да су до краја шездесетих и почетка седамдесетих успостављене многе нове установе и престижни међународни фестивали (Compendium, Serbian profile 2011, приступљено 10.12.2011). Трећа фаза, децентрализација и самоуправљање (1974-1989) реформисала је целокупни културни систем. Уведене су самоуправне интересне заједнице а слободна размена рада успостављала је ближе односе између културних и привредних организација. Овај процес је фактички завршен крајем осамдесетих година са јачањем националистичких покрета (процес који је, парадоксално, био ојачан услед либерализације медија која је почела након Титове

4 У првих неколико БИТЕФ фестивала учествовале су америчке трупе попут Ливинг театра, Питера Шумана и *Bread and Puppet* театра, Шекнера (сви они нису дошли средствима америчке амбасадe јер су у то време деловали у оквиру антиратног грађанског протеста, дакле, били су „дисиденти у својој земљи”). БИТЕФ је позвао и Гротовског, Есрига, Крејчу, Менцела и много других који су истовремено били јасан део дисидентских кретања у Пољској, Чехословачкој, Румунији итд. Долазећи на фестивал ови уметници морали су да превазиђу бројне препреке које су им постављале њихове власти. БИТЕФ је био и платформа за сусрет позоришта из Источног и Западног Берлина чему је највише заслужна управо *културна дипломатија* Мире Траиловић.

смрти). Ова нова фаза културне политике (1990-2000) означена је као култура национализма.⁵

Током свих ових периода, институционални систем је показао велику способност „преживљавања”, користећи погодности које му је систем пружао, али их је често и злоупотребљавао (петрифицирао у неком моменту).⁶ Организациона (самоуправна социјалистичка) култура установа културе захтевала је себи примерене руководиоце; да буду истовремено прихватљиви и колективу, али и политичким структурама, док реч лидер није била у употреби, ни у култури ни у привреди.

*Мира Траиловић – организациони подухвати:
од експеримената до установа*

Историја предузетничких достигнућа Мире Траиловић почиње већ раних педесетих када је као млада дипломирана редитељка (још од студентских дана, од априла 1945, била је запослена као радио спикер) почела да ствара неформални круг уметника и интелектуалаца који до тог тренутка нису припадали истој „арени”. У њега је укључила комунистичке интелектуалце и активисте који су имали и службену али чешће неформалну моћ и углед као и грађанске интелектуалце чије је текстове и есеје откривала на последњим страницама различитих културних часописа и новина, препознајући у њима не само знање већ и отвореност ка новим струјањима.

Своју потребу за иновирањем институционалних формата показала је већ 1953. године када је по први пут у Југославији успоставила јавно снимање радио драма пред публиком. Као радио редитељка режирала је текстове Хенри Џејмса, Ремарка, Ростана, Хакслија, Флобера, Шоа, Вилијамса али и много јапанских, кинеских и домаћих аутора. За Атеље 212 режирала је Гетеа, Сартра, Јонескоа, Камија, Вајса и Стопарда. Ипак њене највеће успехе представљају режије мјузикла „Коса” (прво извођење после Бродвеја у свету), „Ко се боји Вирџиније Вулф” Едварда Олбија и „Чудо у Шаргану” Љубомира Симовића, са којим је била позвана на Театар нација у Паризу 1977. године. „Чудо у Шаргану” је постала једна од најдуже играних представа у Југославији. Тај разноврсни репертоар указује на отвореност и ширину инте-

5 Dragičević Šešić, M. (2010) Between a rock and a hard place: cultural policies of and towards Serbia, in: *Jozef Batora and Monika Mokre*, eds. Culture in the EU's External Relations: Bridging the Divide, London: Ashgate

6 Тако је Савез културно-просветних заједница Југославије организовао саветовања на којима се говорило о домовима културе као савременим „диносаурисима”.

ресовања, како синхронијски тако и дијахронијски, и води до потребе да се створи простор који ће омогућити његово потпуно остваривање.

Већ педесетих година Мира Траиловић је дошла на идеју да је Београду потребан нови тип театра – студио театар. Иницирала је бројне дискусије у београдским кафанама покушавајући да у том кругу интелектуалаца које је окупила пронађе оне који ће поред своје личне харизме, окренутости иновативним идејама и западном културном кругу, имати и ауторитет функције неопходан да би се створиле околности за реализацију њене идеје. У то време ауторитет функције био је готово искључиво везан за учешће у партизанском покрету у Другом светском рату. То је био разлог зашто је она окупила изузетно шаролик скуп интелектуалаца који на први поглед нису имали ништа заједничко међу собом. Међутим, такав скуп је оснаживао њене идеје и учинио их могућим од оснивања „њеног” првог позоришта, Атељеа 212, 1956. године (чији је управник номинално постао Радош Новаковић) до овога пута и формално „њеног” последњег позоришта, БИТЕФ театра, 1989. године, којим је нажалост управљала веома кратко.

Успостављајући различите институције и форме деловања она је постизала да све оне буду у потпуном сагласју са међународним *zeitgeist*-ом а да истовремено у потпуности одговарају социјалистичким нормама и законској регулативи. Међу њима се издвајају:

- Атеље 212, основан 1956. године, као прва отворена сцена без ансамбла. Користећи простор дневног листа *Борба* и замоливши свога професора Радоша Новаковића да као управник својим политичким и уметничким угледом омогући настанак оваквог позоришта, она га је суштински водила из другог плана.

- у Атељеу 212 је креирала специфичан репертоар који је комбиновао међународну авангарду и савремену српску драмску литературу, која је била ближа стварносној прози и црном таласу, но формалним уметничким експериментима које је доносила авангарда.

- трансформише Атеље 212 1961. године, упркос својој полазној визији, у театар са сталном трупом (да би испунила захтев Бојана Ступице кога је позвала да буде нови директор Атељеа). То показује и отвореност ка компромису који је неопходан у процесима управљања, а посебно процесима развијања установе културе.

- гради зграду Атељеа 212 током 1962. убедивши Ступицу (архитекту по образовању) да је сам пројектује.

- тражи да Ступица пројектује посебне „излоге“ на згради и ангажује визуелне уметнике да креирају концептуалне инсталације у њима за сваку премијеру.⁷

- ствара Београдски интернационални театарски фестивал (БИТЕФ) 1967. године са Јованом Ћириловим.

- открива и отвара стотине нетеатарских простора за позоришна извођења, највише за БИТЕФ заједно са тимом сарадника који чине Ћирилов, Тодор Лалицки, Арса Јовановић и други. Ти простори обухватају фабрике, каменоломе, продавнице, робне куће, подземне пролазе, лагуме, барутане, филмске студије, паркове итд.

- организује прве театарске турнеје у Сједињеним државама, Ирану, Мексику (15 земаља и 26 градова) чинећи тако југословенску и српску театарску културу присутном у свету, учествујући на значајним фестивалима у Паризу, Персеполису и бројним другим местима.

- оснива и прву мултимедијалну поливалентну културну установу – БИТЕФ театар са својим сталним сарадницима Арсом Јовановићем и Тодором Лалицким 1989. године, успевајући да простор цркве на Бајлоновој пијаци, који је дотле служио као складиште, претвори у јавни простор културе.

Сва ова остварења остала су трајно до данашњег дана и задржала организациону културу и филозофију коју су Мира Траиловић и њени сарадници дефинисали. Ова организациона филозофија и култура може се именовати позориштем-лабораторијом, простором иновације, истраживања и ризикантних подухвата али и театарским простором за представљање прогресивних уметничких и интелектуалних идеја. Она је „...центар програмске иновативности у заједници у којој делује, па и на међународном нивоу уколико је то њен основни оквир деловања (...) у њима је принцип остваривања изврсноности уметничке продукције темељ самопрепознавања. Савремено доба захтева сталне искораке и новине у уметничкој продукцији, тако да остваривање изврсноности само у интерпретацији или унутар задатих уметничких форми више није довољан услов за прихватање у релевантним професионалним круговима, иако такве организације могу бити

7 Дадић-Динуловић, Т. (2010) Излог позоришта: медијска функција позоришних фасада у Београду, *Зборник факултета драмских уметности* бр. 17

синоними за прошла релевантна културна збивања и оријентације. Стога организације, које су истински иновативне, експериментишу и с формама и с методама уметничког изражавања, понекад их и проблематизују, деконструишу, доводећи у питање њихову релевантност, али истовремено морају налазити и одговарајуће организационе облике унутар којих се може на одговарајући начин деловати.⁸

Укратко, сваки програм и свака установа коју је Мира Траиловић створила и којом је управљала представља комплексан организам са неколико различитих токова. У Атељеу 212 то су биле три јасно одвојене репертоарске линије:

а) естетска авангардна експериментална платформа (Бекет, Јонеско, Бото Штраус);

б) платформа за друштвена истраживања и политичку критику (Булгаков, Ћосићева „Улога моје породице у светској револуцији”);

в) представљање менталитета наручивањем и извођењем нових драмских текстова који су изузетно популарни у широком кругу публике („Радован трећи” Душана Ковачевића, дела Александра Поповића).

Понекад ће се ова три тока сустрести у једној представи попут чувеног извођења „Краља Ибија”, али у највећем броју случајева она ће се преплитати кроз комплексан кураторски (уреднички) процес креирања позоришног или фестивалског репертоара. За БИТЕФ фестивал ће се трећа тачка променити. Прве две ће се, као и у другим случајевима, односити на светску авангарду и критичке, социјално ангажоване позоришне представе, док ће трећи ток, који је настао случајно⁹ обухватити позоришне традиције света попут Бунраку, Буто, Катакали, Карађоза, Сицилијанских лутки итд. За Миру

8 Драгићевић Шешић, М. и Драгојевић, С. (2005) *Менаџмент уметности у турбулентним околностима*, Београд: Клио, стр. 172.

9 За отварање првог БИТЕФ-а индијска влада је послала као поклон не-сврстаној Југославији велики традиционални Катакали ансамбл. Мира Траиловић је морала пронаћи кључ за интерпретацију смисла њиховог гостовања међу експерименталним представама Гротовског, Есрига, Крејче и Ливинг театра, тако што је исказала спремност да се и убудуће на сваком БИТЕФ-у представи по једна традиционална светска театарска форма која инспирише и сматра се коренима савремене позоришне авангарде. Тако је, и у случају када је желела да доведе Бојана Ступицу за управника, прихватила његов захтев за сталним ансамблом, иако је желела слободну, отворену сцену. Умела је да, прихватајући компромис, из њега извуче све предности – те је касније практично постала и творца наратива о важности ансамбла који је остао до данас (Dragičević Šešić M. and Stefanović M. (2013) *How theaters remember* - Paper for the Conference *Cultural memory*, Skopje, september 2013).

Траиловић кључни елемент њеног лабораторијског метода односио се на успостављање могућности да театар буде отворена платформа за различите уметничке изразе. Упркос томе што је сваки од њених подухвата врло брзо стицао велику репутацију, атмосфера хаотичне отворености владала је у организацијама којима је она била на челу што је очито било неопходно у том периоду социјалистичко бирократског институционалног система у Југославији. То је било најочитије у њеном последњем пројекту – Битеф театру¹⁰ у којем су се програмски сучелили уметнички мултимедијални експерименти Арсенија Јовановића и Владе Лабата с једне, а Мокрањчева *Литургија* и *Опело*, те српска духовна музика у извођењу Павла Аксентијевића (*Из тмине појање*, *Србљак*, и друге песме 14. и 15. века) и етномузички записи са Косова, са друге стране (иако је управо за тај програмски садржај највише одговоран сам Арса Јовановић).

Изазови – искорак изван бирократских оквира

Сви они који се сећају институционалног система културе у социјалистичким државама могу да разумеју колико је било тешко да се створи нешто што ће искорачити изван оквира бирократских рестрикција. У то време реч „приватна иницијатива” имала је пежоративно значење личног, утилитарног интереса, и ако би једна идеја била означена на тај начин, тиме би истог тренутка била дискредитована. Идеје о оснивању нових установа је требало износити као колективне, иза којих стоје већ постојеће организације и представљати их ауторитетима које су често чинили недовољно стручни градски, партијски и административни руководиоци. Уметник појединац или независна група интелектуалаца требало је да нађу начин да представе своје идеје да би добили кредибилитет и могућност да остваре своје циљеве¹¹.

10 Сам Арсеније Јовановић каже: „Две деценије БИТЕФ фестивала обавезиваће Битеф театар кад год се буде палило светло на почетку представе, концерта или било ког другог сценског догађаја, без обзира да ли је реч о сопственој продукцији или о гостовању (...) Битеф театар настао је из Фестивала БИТЕФ, а из његове двадесетогодишње традиције настала је реч: битефовски (...) Није разумно очекивати да једно позориште преузме све што је на овај или онај начин означено као авангарда, али је разумно очекивати да позориште које се отвара под таквим заштитним знаком не сме свесно да учини ништа супротно. Не постоје материјалне околности које би тако нешто могле да оправдају.” Јовановић, А. (1989) *Рађање позоришта* – нередиговани одломци из бележака у рукопису, Београд: Битеф театар, стр. 3.

11 Најинтересантнији пример описан је у књизи *Нога у вратима* Дубравке Стојановић – стварање и развој, те „путовање” библиотеке XX век по институционалном систему: од НУ Браћа Стаменковић, преко Дуге, БИГЗ-а и Просвете, па све до приватне едиције њеног оснивача Ивана Чоловића.

Мира Траиловић је тако крчила пут који је водио ка значајним друштвеним променама, уводећи дух космополитизма, грађанства (*citizenship*), урбаности као вредности. У исто време она је била и ПР машина способна за спиновање и стварање кампања у свету где ти термини нису били ни познати и где су сличне активности у културним организацијама сматране бласфемијом. Свој недостатак политичког кредибилитета Мира Траиловић је надокнађивала тако што се окруживала људима који су тај званичан политички ауторитет имали. Она је знала да мора да покаже како им је блиска (на пример да позове телефоном високог политичког функционера пред члановима ансамбла) али и да обезбеди њихово присуство на свакој премијери. Од градоначелника је увек тражила да отвори БИТЕФ да би показала да фестивал има и политички значај и вредност.

Као ни спиновање, ни појмови лобирања и заговарања нису били познати у то време али је она користила многе технике лобирања и заговарања да би спровела своје предузетничке идеје. Атеље 212 постаје митско место за окупљање градске интелектуалне елите, упркос томе што је већина интелектуалаца, па и сам Ступица, оценила улицу као нетеатарску. Ипак, позиција позоришта у градском ткиву, између Радија и Телевизије Београд ставила га је у средиште културног живота Београда¹². Томе је допринела Мира Траиловић својим тактикама које су укључивале не само бригу према културној јавности и сарадницима већ и према публици. Тако је бесплатна кафа била служена у паузама представа као део ритуала „дружења” и стварања кућне, домаће атмосфере у којој ће се публика осећати пријатно¹³.

Истовремено, Мира Траиловић је успела да јавност повеже њу и њено позориште са важном групом политичара те је тако остварила трансфер неопходног политичког ауторитета кога сама није имала. Није тајна да су у то време главне политичке одлуке доношене у управном апарату Комунистичке партије упркос прокламованом самоуправљању. Она је јасно разумела то паралелно функционисање система и није губила време на личности које су имале само формалну (номиналну) моћ (на пример министри, тј. секретари). Траи-

12 Културни живот Београда концентрисан је у уској зони која се завршавала зградом *Политике* и *Радио Београда*. Локација Атељеа 212 била је управо изван те зоне.

13 Истраживања београдске театарске публике показују изузетну лојалност публике Атељеа 212 према „свом” позоришту. То је једино позориште у Београду у које публика за исту представу долази више од три пута а чак и до задивљујућих двадесет пута за *Краља Ибија* и *Радована Трећег*.

ловић је комуницирала углавном, или само са онима који су поред формалне имали и партијске функције дакле истинску моћ одлучивања. Бирајући најобразованије и највише визионарске међу њима успела је да повеже своје и њихове интересе у заједничке који су омогућили да се Југославија отвори и ка западним земљама у којима до тада није имала утицаја. Њен предузетнички дух одговарао је политичком отварању друштва и жељи политичких елита да се југословенско самоуправљање представи свету као слободно и демократско. Атеље 212 као студио театар и касније БИТЕФ били су одличне платформе за остварење овог циља.

Као своју другу премијеру након отварања 1956. године Атеље 212 изводи *Чекајући Годоа*. Ова представа је, након генералне пробе, била уклоњена са репертоара Београдског драмског позоришта (1954). Позивање ове представе у Атеље био је по себи политички чин – чин конфронтације¹⁴. Београдско драмско позориште тог тренутка губи своју водећу позицију (велики број кључних глумаца напушта позориште) и никада од тог цензорског акта не успева да поврати свој тадашњи углед и културни престиж¹⁵.

У тридесет и четири интервјуа са њеним сарадницима, Феликс Пашић издаваја бројне квалитете које они приписују Мири Траиловић и многе метафоре којима је описују. Мирин лидерски стил према томе био је заснован на њеним специфичним индивидуалним карактеристикама (*the trait theory of leadership*) укључујући њене начине понашања, мисли и емоције. Ове карактеристике она је прилагођавала различитим ситуацијама и различитој средини али је све заједно било означено „Мириним стилем”. Примењујући *the leader attribute pattern approach*, можемо да одредимо шта су биле њене способности, вештине и знања – шта је све њој пружио шансу да поседује истински лични ауторитет у културном пољу чак и пре него што је добила ауторитет функције (или политички ауторитет који никада није стекла)¹⁶.

14 У информацији достављеној ЦК СК Југославије пише: „Пре би се рекло да, досадашњи програм рада те куће више личи на импровизацију неголи на једну доследну репертоарску политику. Зато се и догодило да после *Фауста* на репертоар ставе *Чекајући Годоа* (за који се чује да није усвојен у репертоару Београдског драмског позоришта, иако је био спреман), те да се Михиз чак у два програма појави на њиховој сцени“.

15 Довољан је био политички ауторитет удружен са ауторитетом личности Мирослава Крлеже да, иако без ауторитета функције, његов негативни исказ о Бекетовој представи буде истог тренутка уважен као разлог за отказивање премијере и одустајање од будућег извођења представе.

16 Политички ауторитет у културној сфери подразумевао је и позицију унутар Комунистичке партије што је одговарајућу личност чинило изузетно ефективном. Чак и када дата особа са политичким ауторитетом

Управљачке карактеристике (менаџерске способности) Мире Траиловић покушала сам да групишем у односу на Адигесову теорију управљања¹⁷ која издваја четири домена менаџмента:

- производња: убеђивање, посвећеност послу, перфекционизам, одлучност, кредибилитет, упорност, осећање за меру;
- администрација: вешта у избору сарадника, озбиљна, упорна, са домаћичком опрезношћу, одлучна, пажљив слушалац, поштује саговорника, компетентна;
- предузетништво: енергична, предузимљива, довитљива, продорна, спремна на акцију, вешта, са смислом за ризик, ентузијастична, креативна;
- интеграција: шармантна, љубазна, пријатна, допадљива, заводљива, комуникативна, друштвена, брижна према другима и самољубива у исто време, макијавелиста, еруптивна, довитљива манипулаторка.

Као што су често саговорници истицали Феликсу Пашићу она је била особа са великим управљачким способностима. Ипак, све те управљачке способности увек су описиване на амбивалентан начин. Када је у питању модел њеног управљања организацијом саговорници би истицали да је она уживала у управљању Атељеом или БИТЕФ-ом тако да „намерно прави хаос”, „извлачећи тепих испод наших ногу”. Многи саговорници су наводили да је она држала њих, своје запослене, „на опрезу”. Овај метод менаџмента, иако обично не доприноси ефикасности, спречава да институција усвоји рутину као модел понашања и тако умањује могућност за развој „организационе склерозе”¹⁸ стално подржавајући настанак алтернативних приступа и нових креативних решења.

Метафоре којима се описује личност Мире Траиловић и на истоку и на западу (посебно у Француској) не само што су биле врло питорескне већ су и изузетно „означавајуће“ за

и одговарајућом професионалном функцијом није имала ауторитет личности могла је битно утицати на културни и уметнички живот већ самим исказивањем свог негативног става према некој представи или филму. Обично су установе тада примењивале аутоцензуру. Њихова имена данас у културној историји не значе ништа. Остали су они код којих је постојао склад ауторитета личности и ауторитета функције а политички ауторитет, када су га имали, олакшавао им је постизање циљева.

17 Адигес, И. (2009 б) *Стилови доброг и лошег управљања*, Нови Сад: *Asee doo*

18 Klaić, D. (2008) *Surviving the Cultural Shock: Cultural Institutions Facing Globalization and Multiculturalism*, Зборник радова Факултета драмских уметности, бр. 13-14.

њен оригинални управљачки и лидерски стил. Међу овим метафорама наћи ћемо и: донкихотовски борац, позоришна лавица, госпођа из великог света, Андре Малро наше културе, велика мама, краљевска флота, феномен, личност са сто лица, жена која зрачи, грдосија од жене, широких видика и великих потеза, булдожер у визону, вулкан, гвоздена дама, тигрица са баршунастим канцама, жена са маском, парадокс, Нојева барка...

И сама Мира Траиловић је представљала себе различито у различитим тренуцима, презирући уобичајене епитете које је употребљавала штампа када је писала о њој. У 1977. години проглашена је за једну од десет најпопуларнијих јавних личности у Југославији – захваљујући чињеници да је постала медијска личност у тренутку када су медији оклевали да пишу о политичарима. Тако су спортисти, личности из културе па и самих медија доминирали по популарности у истраживањима јавног мњења. Мира Траиловић није волела када су је описивали као вешту, домишљату, упорну или ентузијастичну. Могуће је да је у свему томе осећала притајену мизогинију¹⁹ са којом су се често суочавале жене на управљачким функцијама.²⁰ Желела је да се назива позоришном креаторком чије су главне карактеристике одговорност и критичка самосвест. Имала је обичај да каже: „Само одговорна особа ради добро остварујући добар резултат”.

Из ове анализе су очигледне разлике у схватању њених сарадника о размерама њене реализације као харизматичног или референтног ауторитета. Ипак, Мира Траиловић је у исто време представљала ауторитет са широким кругом знања и вештина. Њене когнитивне способности су биле бројне а њима су се придруживали и друштвено важни мотиви и амбиције. У дискусијама о њој мало су помињане њене реторичке стратегије и вештине причања прича. То су вештине које се подразумевају у усменим културама (посебно у оној која је владала у Србији у којој је још 1920-те велика већина становништва била неписмена). Тако су вредности и начин мишљења до данас остали везани за „технологију комуникације”²¹ која стимулише митско мишљење и непо-

19 „И ја сам морала да платим дуг свом полу. Пре свега, пошто нисам хтела да га се одрекнем при свом ступању у један мушки свет (...) Када се присуство жене мора прихватити као чињеница, почиње проблем. То сам на својој кожи искусила – непријатну, округлу опструкцију: лаки презир, приписивање онога што сте постигли личном шарму, вашој женској спретности или сналажљивости”.

20 Драгићевић Шешич, М. Мизогинија у масовним медијима, у: *Манирање мизогиније у Србији*, уредила Благојевић, М. (2000), Београд: АЗИН

21 Лоример, Р. (1998) *Масовне комуникације*, Београд: Клио, стр. 12-13.

средни разговор. Но, њено познавање светске литературе и савремене драматургије омогућило је да користи цитате и појмове који би било који предмет дискусије чинили поетичнијим и рефлексивнијим. Чак и данас њени пријатељи се сећају Бодлерових стихова које је имала обичај да рецитује. Страни позоришни уметници које би сретала били би освојени за неколико минута одговарајућом причом коју би изабрала или смислила „баш за њих” показујући тиме не само своју вештину већ и пажњу и дубоко поштовање према гостима.

Било је много тешких ситуација у њеној каријери у којима би дошле до изражаја те њене контрадикторне вештине, када је морала да буде више дипломата него менаџер. Као и у другим земљама социјализма политички функционери су често претпостављали да се у позоришним текстовима и представама крију директне или индиректне критике и алузије увредљиве по политички ауторитет (у овом случају на Тита и Комунистичку партију). Када би Мира Траиловић предосетила да је оваква сумња могућа она би одмах реаговала, настојећи да спречи забрану, стварајући контра причу и ширећи је сама у јавности. То је значило да се не конфронтира са могућим оптужбама директно већ да у јавност пушта причу о изузетним значењима и вредностима представе.

Но, ако би вест о сумњи у идеолошку исправност представе стигла изненада или као у случају „Косе” након четири године од премијере, она би представу скинула са репертоара без икаквих негативних коментара уз објашњење попут: „Након четири године извођења „Коса” није више оно што је била и племе које чине аматери немају неопходну дисциплину да би одржали представу током овако дугог временског периода те стога представа више не заслужује да буде на репертоару”. Када би је *Комунист*, гласило Савеза комуниста, напао за увођење западних вредности она на тај напад никад не би директно одговорила већ би нашла начин да баш у том тренутку да интервју неким другим новинама у којем ће објашњавати своју позицију и ставове. Она ће се борити користећи своје друштвене мреже, појављујући се тада на јавним местима у друштву са пријатељима који су припадали моћним политичким круговима, показујући јавности да са њима говори о новим пројектима и идејама. Она би лично дочекивала и поздрављала све јавне и политичке личности које су долазиле у позориште и чинила све што је неопходно да им се карте лично доставе.

Јачајући своју позицију у политичким круговима Мира Траиловић је успела да прошири просторе слободе у свакоднев-

ном раду свог театра: „Мира је свакако била од тих који су заграбили много слободе и то неустрашиво и страшно. И са уживањем. Радила је то мајсторски”. У деликатним ситуацијама она би упоребљавала различите инструменте одбране:

....„Мирин механизам потискивања непријатних ствари био је толико моћан да заслужује клиничку студију, подједнако је могла да потисне ситне као и најкрупније ствари, приватне и јавне”²².

На пример када је Атеље 212 припремао представу Александра Поповића *Капе доле* (до 1968. само четири његова комада су била извођена), након три представе зазвонио је телефон са препоруком да се представа даље не игра. У самоуправном систему, систему без званичне цензуре, такву одлуку је морао да донесе Савет позоришта. У овом случају Траиловић је одлуку преузела на себе изјављујући: „Вечерашња представа је отказана!” У наредним месецима представа је нестала са репертоара без речи објашњења.

У овом случају румор је путовао градом пре него што ће стићи до позоришта инсинуирајући да две главне улоге представљају сатиру на личности Тита и Јованке. Штавише, наслов *Капе доле* могао се прочитати као Ка-Пе доле!, што би значило Комунистичка партија доле. Одмах након тог „скандала” Мира Траиловић је на репертоар ставила нову представу истог аутора. Овај текст бавио се револуцијом 1968. године и фокусирао на улогу оних који су спречили промене. Сада је она ушла у битку мислећи да може да је добије, међутим, у самоуправном систему није гласао само уметнички ансамбл. Савет позоришта у коме су били и спољни чланови (делегати друштвене заједнице често културни радници – чланови партије) гласали су заједно са делегатима техничког сектора позоришта да се прекине рад на пробама. На основу ових примера могло би се помислити да је било много неуспеха и самоцензуре. Ипак, то није био случај иако је готово свака представа имала неке моменте (речи или гестове) који су се могли схватити као провокација постојећег политичког система (на пример: „Пролетери свих земаља уозбиљите се!”).

Да би спречила да њени запослени у позоришту изгубе мотивацију и храброст Мира Траиловић би покушавала да учини све што је неопходно да би спасла представу. У случају неуспеха као за *Капе доле* она би пронашла неке друге могућности да би одржала дух ансамбла и потиснула сећа-

22 Јовановић, А. (1989) *Рађање позоришта* – нередиговани одломци из бележака у рукопису, Београд: Битеф театар, стр. 7.

ње на овај нежељени инцидент. У овом случају то је значило да је одмах отишла на турнеју у Сједињене америчке државе још у току 1968. године користећи тај пут да истовремено изабере и најрадикалније савремене представе за БИТЕФ.

У једном тренутку Мира Траиловић је чак, бар привремено, успела да повећа простор слободе и у Совјетском савезу у који је стигла маја 1968. године (након што је неколико претходних позива за њено гостовање бивало отказано). Министарка културе Совјетског савеза Форцева тражила је да се и овај пут одложи само један дан пре предвиђеног поласка. Мира Траиловић је одговорила да је сценографија већ на путу (што није било тачно). Када је стигла у Москву распитала се колико је карата продато и добила одговор да су све продате. Међутим, Министарство је предузело све да само „пробрани“ могу бити у публици у полупразном аудиторијуму. Мира Траиловић је тада послала поруку радио станици Глас Америке са отвореним позивом грађанима Москве да дођу да виде представу *Ко се боји Виџиније Вулф*. Велики број људи се одазвао али је Мира Траиловић морала лично да се избори са вратарима да сви они који су дошли без карата могу да уђу и да буду смештени.

Домети – харизматично лидерство Мире Траиловић

Након анализе лидерских стилова који су развијени унутар политичких теорија као и оних који су успостављени унутар менаџмента и организационих наука чини ми се да ни једни ни други нису довољни да би се разумео лидерски стил у уметности и култури. Менаџмент у култури и теорија лидерства у култури и уметности²³ треба да створе своју сопствену дефиницију лидерских стилова као и организационих култура и организационих филозофија. У бројним случајевима менаџери уметничких установа су уметници сами вођени својом различитом, најчешће, ипак, уметничком визијом. Њима није приоритет ефикасност производње нити њена рентабилност (*cost effectiveness*), они немају стратешки план јер би он за њих био више инхибирајући него инспиративан. Будућа истраживања у домену менаџмента у уметности требало би да се усмере више на визије развоја и концепте деловања управника установа као стратешких стимулатора уметничких колектива.

23 Аутократски, ауторитарни стил; партиципативни или демократски; *laissez-faire*; нарцисоидни стил; токсични стил итд. Ниједан од њих не би се могао применити у означавању лидерског стила Мире Траиловић.

Једна од теорија, која је покушала да дефинише профиле управљања у менаџменту уметности, указала је на шест димензија лидерства: харизматско лидерство засновано на вредностима, лидерство усмерено на ансамбл и тимски рад, партиципативно лидерство, лидерство усмерено ка појединцима, аутономно и самозаштитно²⁴. Ипак, ове теорије ма како биле непотпуне лакше могу да се примене на уметничке организације него оне теорије у којима „Анализа лидерског посла открива три компоненте: планирање, организовање и убеђивање”.²⁵ Све ове карактеристике могу да буду компоненте било ког менаџерског посла чији је циљ да достигне ефикасност али нити један од њих не узима у обзир иновацију и потребу да се организација води ка неизвесној будућности – будућности која представља управо визију лидера.

У том смислу интересантно је да се види како Мира Траиловић као „светска жена” или „грађанка света” (што би био израз који је она више волела јер нема могуће двоструко значење) која је упркос томе што је долазила са маргине Европе успела у стварању неколико установа светског значаја са врло специфичним, јединственим организационим културама. Поред тога створила је и бројне неформалне националне и међународне позоришне уметничке и интелектуалне мреже, посебно око БИТЕФ-а²⁶, Битеф театра²⁷ и посебно око Атељеа 212.

У локалним оквирима ове мреже су чинили широки уметнички кругови који су обухватили, поред запослених редитеља и драматурга (Борислав Михајловић Михиз, Борка Павићевић итд.), изузетне уметничке личности попут Данила Киша, Миће Поповића²⁸ и политичаре попут Милана Вукоса, да наведемо само једног који је допринео да се њене визије реализују. Сви они су били њени пријатељи, саборци и саговорници, дајући јој подршку у тренуцима када

24 [http://www.andrews.edu/services/jacl/article_archive/2006_summer/6_br_globe_\(2004\).pdf](http://www.andrews.edu/services/jacl/article_archive/2006_summer/6_br_globe_(2004).pdf), приступљено 15. новембра 2011.

25 Coffin, T. E. (1944) *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 39(1)

26 БИТЕФ је 1999. године био први међународни театарски фестивал који је добио посебну награду *Premio Europa per il Teatro*, европску позоришну награду коју је основала Европска комисија 1986. Ова награда се додељује личностима и позоришним групама које су „допринеле остварењу културних догађаја који промовишу разумевање и размену знања међу народима”.

27 Битеф театар је данас члан ЕНПАРТС мреже (European Network of Performing Arts).

28 И један и други су били део различитих дисидентских и културних кругова који су се преко њих додиривали и доприносили обликовању поезике и репертоара Атељеа 212.

је требало донети тешке одлуке. Она је умела да препозна и моменат када би јој свако од њих и индивидуално могао бити од помоћи било да је реч о саветима (рецимо о новом Сартровом тексту који жели да стави на репертоар), о лобирању политичких кругова изван позоришта па чак и за медијацију унутрашњих конфликта које је, не ретко, сама изазивала.

Стварајући нове установе Мира Траиловић се ослањала на стални тим који је сама изабрала – од писаца и преводилаца до благајника и кафе куварица, а њега су чинили чак и повремене запосленици БИТЕФ-а (возачи, организатори дочека позоришних трупа итд.). Њен тим чиниле су изузетне особе са различитим способностима и интересовањима. Многи од њих су водили и још воде друге иновативне институције или програме, попут Центра за културну деконтаминацију (Борка Павићевић), Југословенско драмско позориште, ЦЕНПИ – Центар за ново позориште и игру и БИТЕФ (Јован Ћирилов), Програм подршке земљама Западног Балкана Института за отворено друштво у Њујорку (Бека Вучо), бројне филмске фестивале (Милан Жмукић) итд.

Очито је да је укупни успех Мире Траиловић у великој мери зависио од кругова и тимова које је успоставила. Тимови су били засновани на схватању неопходности постојања различитих принципа управљања, стварајући услове за унутрашња комплементарна партнерства. Успостављала је тимски однос са људима који су представљали врхунски домет у својим професијама укључујући их у пројекте према својим различитим визијама. Тако је БИТЕФ фестивал, попут платформе, отворио цео свет као достижни хоризонт београдског позоришног живота и географски и метафорично. С друге стране Атеље 212 је пре свега желео да у београдски и југословенски позоришни живот уведе нове форме и нове теме. Тако је, с једне стране, увођен иновативни репертоар и њему адекватне режије, а са друге стране текстови који су се бавили српском стварношћу – маргине и периферије а који до тада нису имали у позоришту своје место. Битеф театар, пак, преузимајући од Атељеа експеримент и иновацију као хоризонт очекивања у својим првим годинама окреће се и поновном откривању мало познатих дела елитне културе (концерти класичне музике). Све ово показује да Мира Траиловић са својим сарадницима уме да препозна дух времена и његове потребе, да се прилагоди па чак и кад зна да ће то изазвати одијум и велика питања управо у кругу њених најужих сарадника (одлазак на митинг на Ушће). Током деведесетих Битеф театар постаће простор-уточиште за позоришне уметнике који су желели да експериментишу у

најтежим временима распада земље, међународног ембарга, економске кризе итд.

Овај текст показује како једна личност може да постане харизматски лидер унутар административно-бироградског социјалистичког модела културе. Очито је да је то могуће само под условом да су се у њој стекле различите свеобухватне и комплементарне способности и вештине. Она је морала да зна када да покаже храброст пред политичким ауторитетима, када да прикрије страх, а када да развије различите стратегије и тактике (de Certeau) којима ће улили поверење осталим члановима тима у успех подухвата који се супротставља систему. Она је такође морала да има и способност манипулације у односу на особе са политичким и формалним функционалним ауторитетом. Но, изнад свега, лидер у култури је морао да има знање, мотивацију, енергију и високо осећање одговорности за уметничку али и ширу друштвену заједницу тако да може да се бори за етичке и естетске вредности које омогућавају слободно изражавање уметничке креативности.

Закључак

Јединственост Мира Траиловић као лидера била је видљива, пре свега, у њеној способности да инспирише и омогући другима да прихвате и деле њену визију која је увек била окренута будућности. Она је била више трансформациони него трансакциони лидер. У социјалистичкој држави која је утопију држала под строгим идеолошким контролом људи су били охрабривани да се, пре свега, баве питањима везаним за *сада* и *овде*, да буду активни локално а да велике идеје и пројекте оставе за „истинске” политичке лидере (дакле за Комунистичку партију). Мира Траиловић није прихватила такву реалност и за себе је узела улогу храбре креаторке и менаџерке. Њен лични ауторитет заснивао се на способностима које је она сама објаснила на следећи начин: „Ако имате ауторитет у уметничком колективу, ако ваша реч може да угаси пожар који се распламсао, ако може да измени уметничку вредност представе – е то је власт! Ту власт вам нико не може дати и нико вам је не може одузети”.

Она је морала да се бори сама са собом суочавајући се са *замком оснивача* (Адижес, 1999) у коју је била ухваћена. Избегавајући понижење које је предосећала (да неће бити реизабрана за управницу Атељеа 212 као директну последицу њеног међународног успеха који је изазвао велику љубомо-

ру)²⁹ она је одлучила да се сасвим повуче из позоришта које је осмислила и основала. То је оставило широке могућности њеним наследницима: да ли ће да наставе на сличан начин комплексни пут који је она учртала или ће да изаберу само једну од три репертоарске линије које је успоставила. Ова судбина указује на тешкоће са којима се суочава истински лидер (спремност да се иде „упркос струји”), јер су у наредних двадесет и пет година њени наследници бирали углавном најпопуларнију дотадашњу линију рада Атељеа 212: домаћу савремену комедију. Ипак, управник Кокан Младеновић (2010-2013), користећи још увек живо сећање и углед Атељеа 212 као критичке друштвене установе, покушао је да начини повратак ка социополитичкој линији репертоара. Следећи ту почетну традицију он је именовao своје три сезоне слоганима: Револуција, EX/NEXT YU, Утопија, али, парадоксално, окренуо културу сећања Атељеа 212 ка Љубомиру Драшкићу (управник од 1984. до 1996.), свом професору.

Лидерске способности и предузетнички дух Мире Траиловић допринеле су развоју *нових организационих форми* у култури (експериментални студио театар, театар као отворена сцена итд.), *нових метода управљања* (дестабилизација тимова да би се избегла рутинизација пословања) и стварању различитих и *специфичних организационих култура* (предузетничка култура, лабораторијска иновативна култура, култура активистичке организације) које су се веома ретко могле наћи међу организационим културама уметничких установа социјалистичких земаља. Те организационе културе су могле бити и типичне за „националне установе”, за народу окренуте установе, за револуцији и идеологији окренуте установе, но најчешће су све оне врло брзо постајале рутинске бирократско-административне културе у којима је било мало места за истинску креацију, иновацију и критички став. На себи својствен начин, избегавајући директну конфронтацију са ауторитетима, Мира Траиловић се борила против цензуре и уметничке маргинализације земље успевајући да смести Југославију на мапу главних токова међународног театра. По сопственим речима, принцип њеног управљања сводио се на следеће: „Доћи до циља, не увек најкраћим путем, некад мало заобилазним, али доћи до циља”.

29 Од свих директора различитих културних установа Мира Траиловић је доживела највише критика у штампи. На пример, у сваком броју сатиричног магазина „Jeж” она је била представљена као моћна жена буржоаског изгледа, као сноб увек окружен западним уметницима који су у тренду.

Укратко, њен дугогодишњи сарадник Борислав Михаиловић Михиз (1995) написао је веома релевантне речи у овом контексту о њиховој генерацији у књизи *Аутобиографија о другима*, истичући да свака генерација и свако људско биће верује да има врло посебну историјску судбину. А њихову генерацију, рођену после Првог светског рата обележиле су бројне промене и многа одбијања која су остављала ожиљке и на телу и на души.

Ово се веома прецизно може односити на Миру Траиловић. Када је то било захтевано од ње, она би се окретала лево или десно, или у било ком другом смеру, али чак и са свим тим неопходним компромисима она никада није одустајала од етичког и естетичког кода свога позоришта. Стога је њен утицај ишао много даље од установа које је стварала. Њен рад је био инспирација и за уметнике у другим областима који су, следећи њен пример, успели да убеду („излобирају“) град Београд да оснује и друге међународне фестивале у различитим доменима уметности: Бемус, ФЕСТ или су и сами покретали манифестације у духу експеримента попут Априлских сусрета у СКЦ-у³⁰.

Кроз све ове године културна политика у Србији се мењала. Постала је много отворенија и толерантнија према иновацији и експерименту; такође могла је и да поднесе све већу и јачу друштвену и политичку критику. Ово је вероватно једна од значајних трајних тековина лидерског доприноса Мире Траиловић српској култури.

Превела са енглеског:

Милица Шешић

ЛИТЕРАТУРА:

Адижес, И. (2009 а) *Управљање животним циклусима предузећа*, Нови Сад: *Asee doo*

Адижес, И. (2009 б) *Стилови доброг и лошег управљања*, Нови Сад: *Asee doo*

Адижес, И. (2007) *Тежња ка топ форми*, Нови Сад: *Asee doo*
50 година Атељеа 212 (2007), Београд Атеље 212

Битеф, 40 година нових позоришних тенденција (2007), Београд: Историјски архив Београда

Burns, J. M. (2010) *Leadership*, New York: Harper Collins

Coffin, T. E. (1944) *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 39(1)

Collins, J. (2001a), *Good to Great*, New York: Harper Collins

30 Много пре оснивања *Априлских сусрета*, Биљана Томић ће водити ликовни програм Битефа 1968. године.

- The triumph of humility and fierce resolve (2001b) *Harvard Business Review* Vol. 79 (1)
- Council of Europe and EricArts, *Compendium, Serbian profile* (2011), приступљено 10. децембра 2011.
- Дадић-Динуловић, Т. (2010) Излог позоришта: медијска функција позоришних фасада у Београду, *Зборник факултета драмских уметности* бр. 17
- Динуловић, Р. (1999) Амбијентални простори Битеф фестивала, *Зборник Факултета драмских уметности*, Београд 1999.
- Ђукић Дојчиновић, В. (1997) *Право на разлике село – град*, Београд: Задужбина Андрејевић
- Dragičević Šešić M. and Stefanović M. (2013) *How theaters remember* - Paper for the Conference *Cultural memory*, Skopje, september 2013.
- Dragičević Šešić, M. (2010) Between a rock and a hard place: cultural policies of and towards Serbia, in: *Jozef Batora and Monika Mokre*, eds. *Culture in the EU's External Relations: Bridging the Divide*, London: Ashgate
- Драгићевић Шешић, М. и Драгојевић, С. (2005) *Менаџмент уметности у турбулентним околностима*, Београд: Клио
- Драгићевић Шешић, М. Мизогинија у масовним медијима, у: *Матирање мизогиније у Србији*, уредила Благојевић, М. (2000), Београд: АЗИН
- Horvat, V., Marković, M. and Supek, R. (1975) *Self-Governing Socialism: A Reader*, New York: International Arts and Sciences Press
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. and Gupta, V. (eds.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Јовановић, А. (1989) *Рађање позоришта – нередиговани одломци из бележака у рукопису*, Београд: Битеф театар
- Klaić, D. (2008) Surviving the Cultural Shock: Cultural Institutions Facing Globalization and Multiculturalism у: *Зборник радова Факултета драмских уметности*, бр. 13-14
- Kullaa, R. (2011) *Non-Alignment and its Origin in Cold War Europe: Yugoslavia, Finland and the Soviet Challenge*, London: I.B. Tauris
- Looseley, D. (1990) The World Theatre Festival, Nancy, 1963–88 - a Critique and a Retrospective, *New Theatre Quarterly* No. 6
- Лоример, Р. (1998) *Масовне комуникације*, Београд: Клио
- Михајловић Михиз, Б. (1995) *Аутобиографија о другима*, Београд: БИГЗ
- Милош, Ч. (1987) *Заробљени ум*, Београд: БИГЗ
- Northouse, P. G. (2009) *Leadership: Theory and Practice*
- Пекић, Б. (1987-1990) *Године које су појели скакавци*, Београд: БИГЗ
- Tichy, N. M. and David O. U. (1984) The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader, *Sloan Management Review*, 1984
- Вагапова, Н. (2010) Битеф: позориште, фестивал, живот, Београд: Службени гласник

Wilme, F. (2002) *The Social Construction of Man, the State, and War: Identity, Conflict, and Violence in Former Yugoslavia*, New York: Routledge

Weber, M. (1947) *Theory of Social and Economic Organization. The Nature of Charismatic Authority and its Routinization*, translated by Anderson, A. R. and Parsons, T.

Milena Dragičević Šešić
University of Arts, Belgrade

THE LEADERSHIP OF MIRA TRAILOVIĆ –
AN ENTERENEURIAL SPIRIT IN A BUREAUCRATIC
WORLD

Abstract

This study explores the leadership style of a theater director, producer and manager, Mira Trailović (1924 -1989). Her personal story is one of professional development in the theatrical world of former Yugoslavia, but it is also a story about the social and cultural development of Belgrade and Yugoslavia from 1956 to 1989 (the period of her most intensive professional activity), to which she contributed a great deal. A major question of this essay is to what extent did Trailović's leadership capacities contribute to the development of new organizational forms in culture and new managerial methods (adaptable quality management) as well as to specific organizational cultures (Dragičević Šešić & Dragojević, 2005). In addition, there is consideration of the extent to which those leadership capacities contributed to the changing horizons of expectations in culture, as well as their impact on the opinion-makers and political leaders in the Socialist Yugoslavia (specifically expectations regarding the aesthetical and ethical values of theater performances). In this study we would like to investigate the actual power of the arts when they are "managed" by a person with courage, vision and determination. We would also like to elucidate what qualities (values, knowledge, capacities, and skills) have distinguished Trailović and made her successful at a time when leaders were predominantly men, drawn from the ranks of the Yugoslav Partisans and the communist movement. The methods of research presented here will comprise archival analyses, bibliographic research (different publications on the history of the institutions she founded), interviews with key collaborators (34 interviews made and published by Feliks Pašić) and also the personal experiences of the author of this text (an internship "diary" in a form of ethnographic research according to the then university curricular demands).

Key words: *Mira Trailovic, leadership, cultural management, organizational culture, entrepreneurial spirit*