

# Motivacija kazališnih aktera u izvedbenim aktivnostima

---

**Dodig, Slaven**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:297523>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-16**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za sociologiju

**DIPLOMSKI RAD**

*Motivacija kazališnih aktera u izvedbenim aktivnostima*

Slaven Dodig

Mentorica: dr. sc. Jasmina Božić, izv. prof.

U Zagrebu, rujan 2024.

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Sadržaj</b>   |           |
| <b>Sažetak.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Summary .....</b>                                       | <b>4</b>  |
| <b>Uvod.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Teorijski koncept rada.....</b>                         | <b>6</b>  |
| <b>Socio-kulturološki aspekt .....</b>                     | <b>6</b>  |
| <b>Psihološki aspekt .....</b>                             | <b>8</b>  |
| <b>Procesi nastanka i izvedbe kazališnog djela .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>Ciljevi i svrha.....</b>                                | <b>11</b> |
| <b>Istraživačka pitanja i teorijske pretpostavke .....</b> | <b>11</b> |
| <b>Metodologija istraživanja .....</b>                     | <b>12</b> |
| <b>Rezultati .....</b>                                     | <b>15</b> |
| <b>Percipirana težina cilja .....</b>                      | <b>17</b> |
| <b>Sudjelovanje u procesu postavljanja cilja.....</b>      | <b>19</b> |
| <b>Vjerodostojnost osoba koje dodjeljuju ciljeve.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>Publika.....</b>  | <b>23</b> |
| <b>Ekstrinzični čimbenici.....</b>                         | <b>24</b> |
| <b>Položaj mladih u kazalištu.....</b>                     | <b>25</b> |
| <b>Rasprava .....</b>                                      | <b>26</b> |
| <b>Percipirana težina cilja .....</b>                      | <b>26</b> |
| <b>Sudjelovanje u procesu postavljanja cilja.....</b>      | <b>28</b> |
| <b>Vjerodostojnost osoba koje dodjeljuju ciljeve.....</b>  | <b>30</b> |
| <b>Publika.....</b>  | <b>32</b> |
| <b>Ekstrinzični čimbenici.....</b>                         | <b>34</b> |
| <b>Položaj mladih u kazalištu.....</b>                     | <b>36</b> |
| <b>Evaluacija teorijskih pretpostavki.....</b>             | <b>36</b> |
| <b>Zaključak .....</b>                                     | <b>38</b> |
| <b>Literatura .....</b>                                    | <b>41</b> |
| <b>Prilozi.....</b>  | <b>45</b> |

## Sažetak

Rad se vodi dvama teorijskim temeljima: kolektivni rad u umjetničkim izvedbama opisanih u *Svjetovima umjetnosti* Howarda Beckera i motivacijskim čimbenicima uključenih u ciljno usmjereno ponašanje koje utemeljio Edvin Locke, a predstavljeni su u Reevovom *Razumijevanju emocija i motivacije*. Cilj je proučiti ključne razlike na koje treba djelovati konvencijama u kazališnom radu kako bi se postiglo što lakše i ugodnije predstavljanje umjetničkog djela i što veća razina zadovoljstva sviju uključenih u nju.

Ispitivanjem 10 umjetnika i 11 ne-umjetnika putem polustrukturiranih intervjua su pokazane neke sličnosti i razlike u motivacijskim čimbenicima koji su zastupljeni u ciljno usmjerenom djelovanju. Ono u čemu s obje skupine sudionika/ca slažu jest: posao i radni zadaci su im srednje težine što ne utječe na njihovo prihvaćanje cilja, karakteristike ljudi s kojima surađuju su im bitne što utječe na prihvaćanje i internalizaciju cilja, te su veoma nezadovoljni plaćama koje dobivaju za svoj rad.

Skupine se razlikuju u stupnju u kojem sudjeluju u procesu donošenja odluka gdje umjetnici puno više sudjeluju od ne-umjetnika, te u njihovim željama da to čine te je to umjetnicima puno važnije. Najveće pronađene razlike se tiču važnosti publike u radu dvije skupine gdje je ona umjetnicima često najvažniji motivator u svom djelovanju te u drugim načinima kompenzacije za svoj rad gdje su umjetnici poprilično zadovoljni, a ne-umjetnici nezadovoljni.

Ključne riječi: izvedbena umjetnost, motivacija, umjetnici, ne-umjetnici

## Summary

This article is based on two theories: collective effort in performance activities described in *Art Worlds* by Howard Becker and motivational factors in goal-oriented activity by Edwin Locke, described in Reeve's *Understanding Motivation and Emotion*. The goal is to identify the key differences that should be altered through conventions in order to accomplish the best and easiest performance and to accomplish the best possible satisfaction in both artists and non-artists.

Ten artists and eleven non-artists were examined with a semi-structured interview and some similarities and differences were found. Both artists and non-artists believe that their jobs and tasks are neither too difficult nor too easy which doesn't affect the acceptance of the goals, characteristics of their co-workers are very important to them, and they are very unsatisfied with their pay.

The two groups differ in the degree in which they contribute to the decision making process in a way that actors do it more often and consider it more important. The biggest differences are that the actors consider the audience the main motivator in their work and they are more satisfied with other types of compensation for their work, whereas non-actors are not.

Keywords: performance arts, motivation, artists, non-artists

## Uvod

U kazalištu sve izvedbene aktivnosti imaju zajednički cilj, osigurati kvalitetnu izvedbu predstave. Međutim, svaka od izvedbenih aktivnosti se razlikuje od drugih te je rezultat kolaborativnog procesa većeg broja aktera koji moraju postaviti specifične ciljeve, koji variraju od djela do djela. Iako je kazalište kao aparat puno širi pojam koji uključuje razne administrativne, marketinške, zanatske i pomoćne poslove (HNK, 2023., GDK Gavella, 2016. i GSK Kerempuh 2023), u okvirima ovog diplomskog rada promatraju se akteri koji direktno sudjeluju u izvedbi uživo, a podijeljeni su u dvije skupine s obzirom na vrstu posla koju obavljaju: umjetnike (glumce, pjevače i plesače) te ne-umjetnike (scena, rekvizita, ton, rasvjeta, šminka i kostimi). Pregledom pravilnika o radu i unutarnjem ustrojstvu većeg broja zagrebačkih kazališta mogu se definirati radni zadaci pojedinog aktera u kontekstu izvedbe. Dramski glumci u prvom redu moraju izvršavati sve glumačke zadaće prema planu rada svog matičnog kazališta, kao i prisustvovati pripremim pokusima (HNK, 2023., GDK Gavella, 2016. i GSK Kerempuh 2023). Za primjer ne-umjetničkog radnika u kazalištu možemo uzeti radno mjesto tehničara ili majstora rasvjete koji osim pripreme i održavanja rasvjetne opreme upravlja regulatorom svjetla na pokusima, predstavama i ostalim scenskim događanjima (HNK, 2023., GDK Gavella, 2016. i GSK Kerempuh 2023). Za ostale ne-umjetničke radnike se zadaci na isti način formuliraju, samo je objekt njihovih zadataka analogan nazivu njihovog radnog mjesta: tehničar ili majstor tona upravlja tonskom opremom, rekviziter rekvizitom, majstor pozornice ili scene scenskim dekorom itd. Razlika između majstora i tehničara je u razini odgovornosti i uvjetima koje mora zadovoljiti da bi radio tu poziciju. Konkretno, pozicija majstora je nadređena poziciji tehničara.

Svaki od aktera ima specijalizirane zadatke koje mora izvesti na specifičan način u specifičnom trenutku (Becker, 2009). Bez obzira na razlike u tim zadacima, postoje standardizirani pojmovi i postupci s kojima su u većoj ili manjoj mjeri svi uključeni upoznati, a omogućuju lakšu suradnju i koordinaciju djelovanja svih aktera. Ti standardi u djelovanju se jednom riječju nazivaju konvencije (Becker, 2009).

Budući da je motivacija iznimno značajan pokretač u ciljno usmjerenom djelovanju, jer utječe na kvalitetu izvedbe (Reeve, 2005), problem koji se želi istražiti jest koji motivacijski faktori su prisutni i u kojoj mjeri u dvije navedene skupine u prihvaćanju specifičnih ciljeva, kako bi se zadovoljio opći i glavni cilj izvedbe na najvišoj mogućoj

razini. Prihvaćanje i internalizacija specifičnih ciljeva usmjerava pažnju i olakšava strateško planiranje te smanjuje diskrepanciju između očekivanja kakva bi izvedba trebala biti i kako ona u praksi izgleda (Reeve, 2005).

Razlike između skupine umjetnika i ne-umjetnika su u već opisane na način da se unutar kazališne industrije dijele na „nas“ i „njih“ te se manifestira na način koji može naštetiti produkciji i izvedbi djela (Taylor, 2020). Do te podjele dolazi zbog niskog položaja ne-umjetnika u hijerarhiji kazališta, njihove nevidljivosti u izvedbi (fizičke i funkcionalne) i niskog vrednovanja njihovog rada (Taylor, 2020). Cilj rada jest kroz razumijevanje motivacijskih čimbenika djelovati na konvencije u kazališnom radu i time utjecati na perspektivu aktera na način da se smatraju jednim entitetom.

## **Teorijski koncept rada**

Dva su temeljna teorijska ishodišta na kojima počiva rad. Prvo je socio-kulturološke prirode i tiče se specifičnosti grupnih izvedbenih umjetničkih formi koje posebno karakterizira specifično i pravovremeno kolektivno djelovanje većeg broja umjetničkih i ne-umjetničkih aktera (Becker, 2009). Važnost takvog djelovanja je osobita zbog činjenice da izvedbeni tipovi nisu statički artefakt, već živi proizvod koji je rezultat tog nikad potpuno identičnog djelovanja (Hauser, 1986).

Drugo je psihološke prirode i ono se tiče motivacijskih faktora koji određuju stupanj i internalizaciju ciljeva (Reeve, 2005, prema Erez i Zidon, 1984). Iako postoje razlike između umjetnika i ne-umjetnika u njihovim opisima poslova i radnim zadacima, obje skupine imaju zajednički cilj: predstavljanje umjetničkog djela u najboljem svjetlu, budući da ih sve obuhvaćaju posljedice uspješnosti ili neuspješnosti postignuća.

### *Socio-kulturološki aspekt*

Howard Becker u svom djelu *Svjetovi umjetnosti* definira te svjetove kao sve ljude čije su aktivnosti nužne za proizvođenje karakterističnih djela koja taj svijet definira kao umjetnost. Iako se određeno kazališno djelo manifestira kao izvedba pred publikom, u

svojoj suštini ono je proizvod kolektivnog djelovanja različitih aktera koje zahtjeva puno vremena, resursa i truda (Wong, 2023).

Osim razlika u radnim zadacima i obavezama različitih aktera, postoji razlika u percepciji i vrednovanju njihovog rada. Umjetnici koji djeluju pred publikom uživaju puno viši stupanj prestiža i reputacije za razliku od ne-umjetnika koji reputaciju djelom postižu unutarnjim dogovorima i zaslugama te ona nije povezana s određenim djelom ili ulogom kao u slučaju umjetnika (Becker, 2009). S druge strane, umjetnici moraju više truda ulagati upravo da očuvaju postignuti prestiž zbog čega moraju više upravljati svojim djelovanjem, ne samo u kontekstu kazališta, nego i van njega u javnom životu (Hauser, 1986).

Poveznica publike i umjetnika je neraskidiva i neodvojiva (Becker, 2009) te pretraživanjem literature je vidljivo koliko je ta veza snažna. Radovi češće ispituju publiku o njihovim razlozima posjećivanja kazališta (Walmsley, 2011), utjecaj kazališta na mladu i marginaliziranu publiku (Hanrahan i Banerjee, 2017), proučavaju kazališne posjećenosti iz aspekta turizma (Woosnam i sur., 2009) ili pak ispituju isključivo glumce o njihovoj motiviranosti i zadovoljstvu (Huang i sur., 2011) te ispituju perspektive glumaca općenito o kazališnoj industriji (Delorme, 2016).

Literatura koja obuhvaća i ne-umjetničke kazališne radnike je poprilično limitirana te je ograničena na jednu studiju slučaja u Litvi (Pilvelyte i Urboniene, 2018). Kontekst u kojem se spominju ne-umjetnički radnici i kazalište se uglavnom odnosi na intervencijske tehnike inspirirane kazališnim formama u svrhu povećanja radnog zadovoljstva i efikasnosti radnika u drugim industrijama (Carter i sur. 2010. te Badham i sur, 2015) ili u svrhu poboljšavanja iskustva korisnika usluga koje variraju od trgovina (Harris i sur., 2003) do bolnica gdje se pokušava poboljšati timski rad, motivacija i efikasnost unutar operacijskih sala (Gfrörer i sur., 2005). Ova pojava nije neobična zbog dugogodišnje povezanosti između istraživačke literature u velikom broju disciplina i kazališnih formi, tj. tehnika koje su njima inspirirane i koje se primjenjuju u intervencijama i istraživanjima. Ta praksa potječe još iz 1920-ih godina u oblicima sociodrame i psihodrame unutar kojih su uspostavljene tehnike igranja uloga i stvaranja uloga (Moreno, prema Borgatta, 1950).



Istraživanje motivacije ima dugu praksu počevši još u 30-im godinama prošlog stoljeća (Gollwitzer i Oettingen, 2015), a već u 80-im ih je bilo razvijeno već preko šezdeset različitih definicija koje ovise o paradigmi i specifičnom području kojeg se opisuje (Kleinginna i Kleinginna, 1981). Općenito govoreći, motivacija je pokretač koji usmjerava ponašanje prema ostvarenju ciljeva, svladavanju izazova, razvoju bliskih interpersonalnih odnosa, približavanju privlačnim poticajima te psihološkom rastu i razvoju (Reeve, 2005). S druge strane djeluje na način da ljudi izbjegavaju averzivne situacije i emocije (Reeve, 2005). U okvirima ovog rada motivacija se promatra iz aspekta prihvaćanja i postizanja općeg cilja uspješne izvedbe do koje može doći samo kolektivnim trudom izvođača na pozornici i radnika iza pozornice (Wong, 2023). Djelovanje kolektiva se očituje kroz djelovanje i vjerovanja njegovih članova, ako djeluju sa zajedničkim ciljem u određenom kontekstu stvaraju kolektivni društveni identitet gdje grupni cilj i rezultat u poslu postaje glavna okosnica djelovanja te individualni motivacijski impulsi postaju kolektivni (Lewis, 2011). Ključna komponenta u tom djelovanju jest internalizacija cilja i vrijednosti koje kolektiv ima, a ona se odvija transformacijom i integracijom grupnih ciljeva i vrijednosti u svoje vlastito „ja“ kod svakog pojedinca (Reeve, 2005). Upravo ti ciljevi koji su internalizirani pospješuju izvedbu te postoje četiri čimbenika koje određuju hoće li cilj biti prihvaćen i internaliziran ili ne i u kojem stupnju (Reeve, 2005). Ti čimbenici su:

- 1) Percipirana težina cilja – prvi stupanj procjene u prihvaćanju i internalizaciji. Jednostavni ciljevi se općenito češće prihvaćaju, dok se teški češće odbijaju (Reeve, 2005, prema Erez, Early i Hulin, 1985).
- 2) Sudjelovanje u procesu postavljanja cilja – odnosi se na to koliko osoba ima utjecaja na postavljanje cilja. Postoji interpersonalni proces pregovaranja pri čemu se nametnuti ciljevi češće odbijaju (Reeve, 2005, prema Latham i Yukl 1975), dok u slučaju komunikacije i razmjene stajališta se on češće prihvaća (Reeve 2005, prema Latham, Erez i Locke, 1988 i Latham i Saari, 1979). Sudjelovanje u postavljanju cilja pomaže svim članovima u boljem shvaćanju cilja, osigurava da cilj bude u razumnim okvirima i doprinosi postizanju istoga (Lunenbourg, 2011).
- 3) Vjerodostojnost osoba koje dodjeljuju cilj – percepcija drugih osoba u procesu postavljanja cilja kao pouzdanih, spremnih dati podršku, što pospješuje

prihvatanje i internalizaciju, ili pak kao autoritativnih, manipulirajućih i podrugljivih, što otežava prihvatanje (Reeve, 2005, prema Locke i Latham, 1990).

- 4) Ekstrinzični poticaji – korist u oblicima vanjskih poticaja i nagrada s čijim se povećanjem povećava i spremnost na prihvatanje cilja (Reeve, 2005, prema Locke i Latham, 1990).

Iako se sudionici/e individualno promatraju i ispituju o svojim vlastitim mišljenjima i iskustvima, oni su ti koji sačinjavaju socijalnu stvarnost svojim djelovanjem i ponašanjem u skladu s njihovim očekivanjima o ponašanju drugih ljudi (Becker, 2009). Njihovo djelovanje u ovom slučaju nije individualno, već relacijsko i kolektivno jer svi raspoložu određenim resursima, znanjima i sredstvima koje koriste da se osigura željeni rezultat, tj. postigne željeni cilj (Bandura, 2006).

#### *Procesi nastanka i izvedbe kazališnog djela*

Predstava svoj začetak ima prije ulaska u prostorije kazališta. Počinje procesom odabira postojećeg materijala, adaptacije postojećeg materijala ili stvaranja novog od strane autorskog tima koji se može sastojati od manjeg ili većeg broja članova koji imaju specijalizirane zadatke: pisac/spisateljica, redatelj/ica, scenograf/kinja, kostimograf/kinja, koreograf/kinja dizajner/ica svjetla, i tona. Oni su zaduženi da predstava ili projekt ima početni okvir koji će se s vremenom dalje razvijati. Kada se početni materijali prihvate od strane kazališne kuće počinje izrada i nabavka svih fizičkih elemenata koji će biti iskorišteni u predstavi: scena, rekvizita, kostimi, posebni svjetlosni uređaji i slično. Paralelno s time odabiru se umjetnici koji će glumiti, a po potrebi svirati, pjevati i plesati u predstavi. To su početni procesi bez kojih ne može predstava uopće postojati u bilo kojem formalnom kazalištu te do njih dolazi minimalno pola godine prije početka kolaborativnog procesa aktera koji su predmet ovog istraživanja.

Pripremni pokusi ili probe počinju u prosjeku dva mjeseca prije premijerne izvedbe te se tijekom njih predstava razvija od ideje i skupine predmeta u živi proizvod. Umjetnici se u periodu između početne najave i prve probe upoznaju s materijalom te prvih nekoliko proba koje imaju su tzv. čitaće probe gdje prolaze samo tekst s redateljem i ne rade ih na pravoj pozornici u kazalištu. Paralelno s time, scenski tehničari postavljaju

početne elemente scenskog dekora koji je do tada izrađen i nabavljen u skladu s nacrtima koje je izradio scenograf u suradnji s redateljem. Početne probe sadrže samo osnovni dekor te služe da se, osim uvježbavanja materijala, glumci i potrebni ne-glumci (scenski tehničari, rekviziteri i garderobijeri) nauče kretati novim scenskim prostorom te da tehničari svjetla počnu definirati svjetlosne pozicije reflektora. Prolaskom proba broj elemenata na sceni se povećava te se uključuju i ostali ne-glumački akteri u proces te izvršavaju svoje zadatke u skladu s potrebama predstave: tonski tehničari i šminkeri. Tokom cijelog procesa bitnu ulogu igra inspicijent koji je prisutan od prve probe i zadužen da pravovremeno javlja ključne radnje putem radio prijenosnika i umjetnicima i ne-umjetnicima. Primjeri tih radnji su dizanje i spuštanje prednjeg zastora na pozornici, redoslijed ulazaka na pozornicu i izlazaka sa nje, priprema komada dekora, rekvizite ili kostima da budu u pravovremeno spremni itd. U ovom periodu je ključno postojanje komunikacije između svih odjela da bi se iskristalizirali svi detalji i isplanirala predstava, jer osim ljudskih faktora postoje i tehnički faktori s kojima su različiti ljudi u procesu upoznati te ih moraju prenijeti drugim akterima. Primjer za to može biti komuniciranje o dostupnom prostoru na i iza pozornice kako bi se moglo voditi računa o broju ljudi i načinu na koji se mogu kretati ili o mogućnosti dodavanja novih elemenata dekora koji mogu doprinijeti većem stupnju realističnosti scene. Proces je iznimno dinamičan jer može doći do velikog stupnja diskrepancije jer način na koji je nešto prvotno zamišljeno u praksi izgleda drastično drugačije. Tijekom proba se donose odluke o svim pojedinačnim zadacima svakog od aktera: tko radi što, u kojem trenutku i kako. Dva dana prije premijere odvija se generalna proba kojoj prisustvuje publika u manjem broju i ona služi kao prvi indikator uspješnosti izvedbe te odjeli unutar sebe, ali i međusobno komuniciraju što je bilo dobro, a što ne te postoje li neki detalji koji bi se mogu drugačije izvesti kako bi se postigao drugi efekt, tj. reakcija publike. Nerijetko se zna dogoditi da nešto što je nepredviđeno i u većini slučajeva greška proizvede iznimno pozitivnu reakciju te se ukomponira u sljedećim izvedbama, najčešće u slučaju komedija. Iako na papiru izgleda jednostavno, proces je prepun pozitivnih i negativnih povratnih sprega, što kroz komunikaciju, što kroz djelovanje i zna iziskivati mnogo energije i truda budući da je svakodnevna i uključuje velik broj komponenti na kojima se radi s velikim brojem ponavljanja, a ako kazališne prostorije i raspored rada dopušta, probe se odvijaju i po dva puta dnevno. Na večer premijerne izvedbe kompletan proces dolazi do vrhunca te se osjeti specifična razina uzbuđenja kod svih uključenih u izvedbu, a svakom daljnjom izvedbom

nakon to isto kazališno djelo postaje dio rutine zajedno s ostalim izvedbama koje su odigrane puno puta.

## **Ciljevi i svrha**

Svrha ovog rada je istražiti sličnosti i razlike u motivacijskim faktorima prisutnim u kolektivnom djelovanju prilikom izvedbenih umjetničkih formi u kazalištu, između umjetnika i ne-umjetnika. Planira se analitički identificirati ključne čimbenike motivacije u obje skupine aktera, na koje treba obratiti pozornost u cilju poboljšavanja procesa izvedbe. Time se nastoji postići produbljenje razumijevanja produkcije izvedbenih kulturnih proizvoda koje karakterizira jasno i usmjereno djelovanje većeg broja različitih aktera. Spoznajama dobivenim iz ovog istraživanja i istraživanja sa sličnim ciljevima mogu se implementirati nove ili adaptirati postojeće konvencije u kazališnom djelovanju s ciljem dobivanja kvalitetnog kulturnog proizvoda uz povišeni stupanj zadovoljstva i ispunjenosti u djelovanju svih uključenih aktera. Konačni cilj jest promatrati umjetnike i ne-umjetnike kao jedan entitet koji zajedno izvodi djelo, osobito na razini jedne kazališne kuće gdje su u pravilu svi trajno zaposleni.

## **Istraživačka pitanja i teorijske pretpostavke**

Sukladno navedenim teorijskim okvirima, postavljaju se istraživačka pitanja i teorijske pretpostavke.

Istraživačko pitanje 1: Kako percipirana težina cilja utječe na motivaciju i ciljno usmjereno djelovanje dviju skupina kazališnih aktera?

Teorijska pretpostavka 1: Očekuje se jednak efekt percipirane težine cilja u obje skupine u smjeru da su lagani i srednje teški ciljevi lakše prihvaćeni, dok teži ciljevi otežavaju djelovanje. Također, pretpostavlja se optimalna razina težine cilja koja je u skladu sa sposobnostima članova obiju skupina, pri čemu se postiže stanje uronjenosti ili 'flowa' (Reeve, 2005).

Istraživačko pitanje 2: Kako sudjelovanje u procesu postavljanja cilja utječe na motivaciju i ciljno usmjereno djelovanje dviju skupina kazališnih aktera?

Teorijska pretpostavka 2: Očekuje se viši stupanj sudjelovanja u procesu postavljanja ciljeva u skupini umjetnika u odnosu na skupinu ne-umjetnika. Jedan od razloga ove pojave jest veća mobilnost i mogućnost rotacija ne-umjetnika između različitih djela koja se izvode (Becker, 2009).

Istraživačko pitanje 3: Kako vjerodostojnost osoba koje dodjeljuju ciljeve utječe na motivaciju i ciljno usmjereno djelovanje dviju skupina kazališnih aktera?

Teorijska pretpostavka 3: Očekuje se visoka razina efekta vjerodostojnosti osobe u obje skupine. Razlog tomu jest činjenica da je izvedbena forma rezultat specifičnog i pravovremenog djelovanja svih uključenih aktera (Becker, 2009) te neprimjerenost bilo koje osobe uključene u proces može razbiti trenutak i tok predstave tako da izvedba stane ili da se dogodi nešto potpuno neskladno s njom (Goffman, 2000).

Istraživačko pitanje 4: Kako ekstrinzični poticaji utječu na motivaciju i ciljno usmjereno djelovanje dviju skupina kazališnih aktera?

Teorijska pretpostavka 4: Očekuje se visoka razina efekta ekstrinzičnih poticaja u obje skupine, s većom izraženosti u skupini umjetnika. Razlog tomu su različiti načini vrednovanja i nagrađivanja dvaju skupina poslova na temelju kojih vršimo podjelu aktera u okvirima ovog istraživanja (Becker, 2009). Pretpostavlja se puno viša razina efekta reakcije i povratne informacije publike jer reputacija umjetnika ovisi o njoj više nego bilo kojem drugom akteru (Becker, 2009).

## **Metodologija istraživanja**

Populacija obuhvaća kazališne djelatnike koji u stvarnom vremenu sudjeluju u grupnim izvedbenim komponentama kazališnih djela, podijeljene u skupinu umjetnika i ne-umjetnika. Svaki od aktera uključenih u izvedbu ima specijalizirane poslove i radne zadatke (Becker, 2009).

Sudionici/e su odabirani iz većeg broja kazališnih kuća u regiji kako bi se izbjegla dominantnost konteksta samo jedne kuće od kojih su neka: Hrvatsko narodno kazalište u

Zagrebu, Gradsko satiričko kazalište „*Kerempuh*“, Gradsko dramsko kazalište „*Gavella*“, Zagrebačko kazalište mladih, Narodno pozorište u Beogradu i *Zvezdara* teatar. Predviđen broj intervjua je 20; po 10 za svaku skupinu sudionika. Imajući na umu da je jedan od ciljeva ovog rada prikaz opće situacije u regionalnim kazalištima u planiranju i provedbi ovog rada pokušalo se ne uzeti ni iz jedne kuće prevelik broj sudionika/ca. Originalno je bilo dogovoreno još četiri intervjua iz četiri dodatne kazališne kuće: dva s umjetnicima (Jugoslovensko dramsko pozorište u Beogradu i Sarajevski Ratni Teatar) te dva s ne-umjetnicima (Beogradsko dramsko pozorište i Malo pozorište „*Duško Radović*“), no zbog radnih obaveza i velikih razlika u dostupnostima sudionika/ca i istraživača nažalost nisu provedeni, inače bi taj cilj u još većoj mjeri bio zadovoljen. Postojala je opcija pismenog slanja pitanja putem e-maila ili neke od društvenih mreža te bi sudionici/e naknadno poslali audio zapise svojih odgovora no ta opcija nije dolazila u obzir kako bi mjerni postupak bio u većoj mjeri standardiziran. Glavna značajka intervjuiranja lice u lice jest sinkroniziranost vremena i mjesta prilikom komunikacije prilikom čega se osim dobivenog sadržaja, u obzir može uzeti i reaktivni aspekt osobe koja se intervjuiira poput intonacije glasa ili govora tijela (Opdenakker, 2006). Ako postoji dulje vrijeme između postavljenog pitanja i datog odgovora, osoba koja je intervjuirana može dati drugačije odgovore nego što bi dala na licu mjesta (Opdenakker, 2006).

Potencijalnim sudionicima je istraživač pristupao koristeći kontakt podatke kao što su brojevi mobitela ili društvene mreže, kojima raspolaže, te je prvi kontakt uspostavljen putem mobitela ili susretom uživo prilikom suradnje na predstavi ili probi.

Metoda prikupljanja podataka je polustrukturirani intervjui (Milas, 2005), a protokol intervjua je izrađen od strane istraživača na temelju dostupne literature i vlastitog radnog iskustva. Osmišljena su pitanja koja se direktno tiču motivacijskih aspekata unutar teorijskog okvira ovog rada. Primjer pitanja koja su se koristila se nalaze u Prilozima 1. i 2. niže u dokumentu. U sklopu protokola intervjua, sudionicima/ama je predstavljeno pismo privole (Prilog 3.) kojim se eksplicitno navodi svrha prikupljanja i način obrade podataka garantirajući njihovu anonimnost. Također, u pismu privole, sudionici/e pristaju na čin intervjuiranja, kao i na snimanje zvučnog zapisa sadržaja intervjua. U slučaju odbijanja snimanja, vodile bi se pisane bilješke na papiru o sadržaju intervjua. Istraživač u nekoj mjeri poznaje sudionike/ce zbog već navedenog radnog iskustva i kolaborativnog sistema rada kazališta u obliku koprodukcija i gostovanja. Imajući to na umu, od njih nisu bili traženi nikakvi osobni i identificirajući podaci, a u slučaju odavanja nekog od njih

prilikom intervjua tijekom procesa transkripcije su anonimizirati (imena i prezimena osoba, nazivi projekata, konkretne poveznice mjesta i situacija). Tijekom obrade podataka i u iznošenju rezultata istraživanja u tekstu diplomskog rada koriste se redni brojevi sudionika, bez njihovih imena i prezimena. Jedini podatak koji je tražen od njih jest pripadnost matičnoj kući koji nije povezan s njihovim rednim brojem, već služi kao pokazatelj raspršenosti sudionika po različitim kazališnim kućama u regiji (Tablica 1. u poglavlju Rezultati istraživanja).

Intervju su provedeni licem u lice na različitim lokacijama: u prostorijama kazališta, u domu sudionika/ce ili istraživača ili pak na javnom mjestu gdje su uvjeti za održavanje intervjua zadovoljavajući (razina buke i ljudi u neposrednoj blizini). Odabir lokacije je ovisio o dostupnosti sudionika/ca i istraživača. Nakon provedenog intervjua zvučni zapis je sačuvan na mobilnom uređaju istraživača. Pri izradi prvog plana je bilo planirano korištenje speech-to-text softvera za transkripciju, no spomenuti softveri koji su pronađeni se koriste putem web preglednika. Zbog često netransparentnih praksi koje različiti poslužitelji usluga na internetu imaju (Berens i sur. 2024) i načina na koje se hrane i razvijaju baze podataka koje koriste umjetnu inteligenciju implementirajući u sebe sadržaj kojim ga korisnici hrane (Amershi i sur. 2019), a koje većina speech-to-text stranica navodi da koristi odlučeno je da se transkripcija vrši manualno. Iako je to dobra praksa za razvijanje takvih sustava (Virou, 2023), sudionici nisu pristali da na taj način koriste zvučni zapisi njihovog glasa, kao ni sadržaji koji su zabilježeni intervjuom. Ovo je osobito važno za umjetnike koji se osim glumom bave i *voice actingom* te se nastoji izbjeći potencijalno curenje podataka, kao i neovlašteno korištenje njihovih glasova. Transkripti su sačuvani u digitalnom obliku na osobnom računalu istraživača te je stvorena sigurnosna kopija na USB sticku. Po završetku pisanja rada, svi materijali korišteni u radu će se čuvati samo na zasebnom USB sticku.

Provodi se kvalitativna analiza sadržaja dobivenih intervjua (Scheier, 2012). Deskriptivna analiza dobivenih podataka se vrši deduktivnom kategorizacijom, koristeći strategiju već unaprijed definiranih koncepata u skladu s četirima motivacijskim faktorima, kao i njihova afektivna komponenta koju ispitanici procjenjuju (Bryman, 2012). Budući da je intervju polustrukturiran, u slučaju sustavnog pojavljivanja nekih elemenata koji nadilaze predstavljene teorijske okvire, postoji mogućnost reevaluacije i dodavanja novih kategorija. Iskustvo istraživača u radu u kazalištu će poslužiti u identifikaciji i generiranju dodatnih koncepata i kategorija koje mogu dati bolji opis

ciljane problematike. Ovakav pristup analizi je induktivan (Scheier, 2012) i u okvirima ovog rada se koristi samo u slučaju krajnje nužde.

Prilikom analize i kategorizacije dobivenih odgovora dva su ključna aspekta koja se uzimaju u obzir. Prvi je sadržajni, tj. riječi koje se upotrebljavaju u opisivanju određenog čimbenika. Osim ključne riječi koja karakterizira neki čimbenik, npr. *teško*, obraća se i pažnja na pojavljivanje dodatnih riječi koje su indikator stupnja poput *jako*, *nije toliko*, *ponekad*, *nije uopće* itd. Drugi je intonacija kojom sudionici/e govore prilikom davanja određenog odgovora te se njoj malo opreznije pristupa i koristi se samo u slučaju ako sudionik/ca intonacijom jasno odskače od ostatka odgovora time naglašavajući neki njegov dio.

Naposlijetku, potrebno se osvrnuti na poziciju istraživača u kontekstu kazališta, a ono se sastoji od dvije godine radnog iskustva u Hrvatskom narodnom kazalištu kao scenski tehničar, dvije sezone rada na ljetnom kazališnom festivalu u kazalištu Ulysses kao scenski tehničar te godinu dana rada u Gradskom satiričkom kazalištu „Kerempuh“ kao majstor pozornice gdje je trenutno zaposlen. To iskustvo ima prednost što je omogućilo pristup potencijalnim sudionicima/ama iz ovako velikog broja kazališnih kuća kroz radno iskustvo i stečena poznanstva tijekom njega, veliki broj gostovanja i koprodukcija kazališnih izvedbi. Ono što je nedostatak jest činjenica da radi u skupini ne-umjetnika što može biti izvor pristranosti u dizajnu i provedbi istraživanja.

## **Rezultati**

Ukupno je proveden 21 intervju od čega je 10 iz skupine umjetnika i 11 iz skupine ne-umjetnika. Sudionici/e dolaze iz sedam različitih kazališnih kuća te je njihova pripadnost po kućama prikazana u Tablici 1.



Tablica 1. Pripadnost sudionika/ca po kazališnim kućama u regiji

| Kazališna kuća                         | Umjetnici | Ne-umjetnici |
|--|-----------|--------------|
| Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu   |           | 2            |
| Gradsko dramsko kazalište „Gavella“    | 2         | 3            |
| Gradsko satiričko kazalište „Kerempuh“ | 3         | 2            |
| Zagrebačko kazalište mladih            | 2         | 1            |
| Srpsko narodno pozorište u Beogradu    |           | 2            |
| Srpsko narodno pozorište u Novom Sadu  | 1         |              |
| Zvezdara teatar                        |           | 1            |
| Slobodni umjetnici                     | 2         |              |
| Ukupno                                 | 10        | 11           |

Rezultati će biti prikazani, a kasnije uspoređivani i interpretirani u skladu s prikazanim teorijskim okvirom, postavljenim istraživačkim pitanjima te teorijskim pretpostavkama. Svim sudionicima/ama je pridružen redni broj gdje su umjetnicima pridruženi brojevi od 1 do 10, a ne-umjetnicima 11-21. Svi umjetnici imaju isto radno zvanje dramskog glumca, dok radne pozicije ne-umjetnika variraju. U Tablici 2. se nalaze nazivi radnih pozicija sudionika iz skupine ne-umjetnika. Pregledom broja sudionika po radnim mjestima moglo bi se pomisliti kako su neka radna mjesta disproporcionalno više zastupljena, no u radnoj praksi u kazalištima su brojevi zaposlenika raspoređeni otprilike u omjeru 1:4 u korist radnika na pozornici.

Tablica 2. Zastupljenost sudionika u skupini ne-umjetnika po njihovom radnom mjestu

| Naziv radnog mjesta  | Broj sudionika |
|----------------------|----------------|
| Majstor tona i videa | 1              |
| Majstor rasvjete     | 1              |
| Tehničar rasvjete    | 1              |
| Rekviziter           | 2              |
| Voditelj pozornice   | 1              |
| Majstor pozornice    | 1              |
| Scenski tehničar     | 4              |

Jedna zanimljiva činjenica je postojanje tzv. hibridnih sudionika. Naime, troje sudionika iz skupine ne-umjetnika se povremeno bavi i umjetničkom djelatnošću. Sudionik 11 je majstor tona i videa te se povremeno bavi dizajnom zvuka, sudionik 12 je tehničar rasvjete te se povremeno bavi dizajnom svjetla i sudionik 16 je rekviziter i povremeno tijekom predstava radi kao iluzionist. Tokom intervjua ta tri sudionika su prilikom odgovaranja na pitanja jasno odijelili ta dva aspekta svoga djelovanja, na način

da su odgovorili prvo iz perspektive radne pozicije ne-umjetnika nakon čega su nadodali odgovor iz perspektive umjetnika. Za potrebe ovog istraživanja uzeti su samo elementi koji se tiču njihovog ne-umjetničkog rada. U skupini umjetnika se svi bave isključivo umjetničkom djelatnošću.

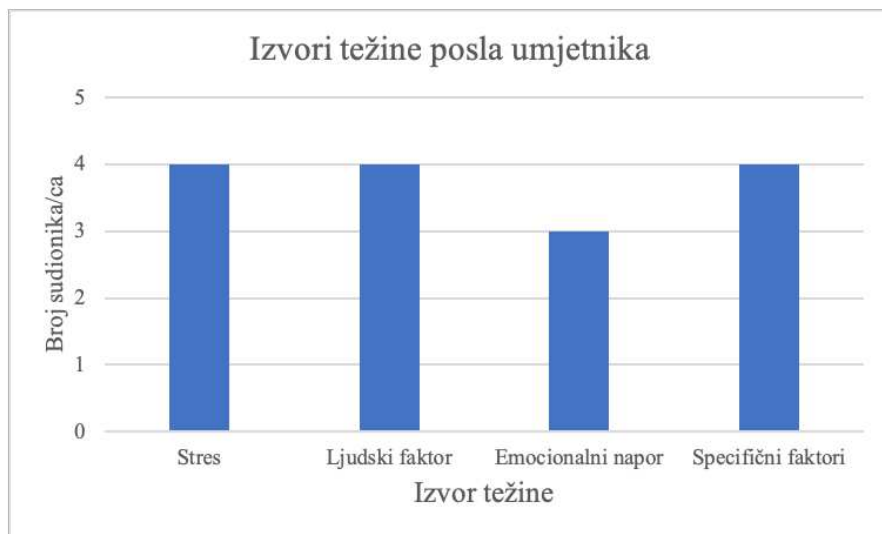
Prije ulaska u sadržajnu usporedbu intervjua, valjalo bi istaknuti jednu razliku između dvije skupine – trajanje intervjua. Prosječno trajanje intervjua sa skupinom umjetnika traje 15 minuta i 24 sekunde (najkraći 6 minuta i 24 sekunde te najdulji 24 minute i 17 sekundi), dok je prosječno trajanje intervjua sa skupinom ne-umjetnika 9 minuta i 33 sekunde (najkraći 3 minute i 45 sekundi, a najdulji 17 minuta i 48 sekundi). To je lako objašnjivo činjenicom da su umjetnici osobe koje su govorno trenirane (Hardison i Sonchaeng, 2005), dobar dio njih glumi ili je glumilo u filmovima i serijama zbog čega su u još većoj mjeri javne ličnosti te imaju prethodnog iskustva u davanju intervjua. Za razliku od njih, dobar dio ne-umjetnika je istaknuo prilikom inicijalnog prilaska za intervju ili nakon odrađenog intervjua da ih nikad nitko nije nešto u ovom obliku pitao, a pogotovo snimao.

### *Percipirana težina cilja*

Bez obzira na pripadnost umjetničkoj ili ne-umjetničkoj skupini, svim sudionicima je postavljeno pitanje o percipiranoj težini posla i radnih zadataka. Stupanj prihvaćanja i internalizacije jest obrnuto proporcionalan težini ciljeva koji su postavljeni (Reeve, 2009) u radnom kontekstu. Također, količina truda je proporcionalna njima: lakši ciljevi navode na manji trud, srednje teški ciljevi na umjereni trud, a teški ciljevi na veliki trud (Reeve, prema Locke i Latham, 2009). Analogno tome, za ovaj čimbenik kreirane su tri kategorije percepcije: lagani, srednje teški i teški ciljevi. Pripisivanje određenog sudionika/ce određenoj kategoriji ovisi o njihovom odgovoru. Ako navode da su im poslovi i radni zadaci u većini situacija lagani ili teški, toj će kategoriji biti pripisani, a ako navode nešto između toga dvoje biti će pripisani srednje teškoj kategoriji. U ovom poglavlju se vrši samo prikaz svih sudionika po njihovim odgovorima i kategorijama, dok će se u raspravi vršiti usporedba i detaljnije opisivanje problematike. Ovo vrijedi za sva četiri teorijska čimbenika ovog rada.

Od deset umjetnika, osmero ih je okarakteriziralo svoj posao kao srednje težak, opisujući ga kao izmjenu težih i lakših perioda, dok ih dvoje ga karakterizira kao pretežito težak. Tri su elementa koja se sustavno navode kao izvor težine: stres (četvero sudionika/ca ga navodi), ljudski faktor u oblicima usklađivanja i organizacije (četvero sudionika/ca ga navodi) te emocionalni napor u vidu umjetničkog djelovanja na način da uloge koje interpretiraju mogu ostaviti veliki trag na njima (troje sudionika/ca ga navodi). Postoje i specifični elementi koji se navode kao izvor težine kod četvero zasebnih sudionika/ca. Sudionik 4 navodi bavljenje produkcijским poslovima i rad za 0 kuna, Sudionik 5 navodi problem zadržavanja anonimnosti van kazališta, Sudionica 9 težinu osjeća u trenucima kada rad u kazalištu prelazi iz poziva u posao i rutinu te Sudionik 10 navodi osobni faktor lijenosti koji može nešto što samo po sebi nije teško učiniti teškim. Na Slici 1. je grafički prikaz dobivenih odgovora umjetnika o izvorima težine na svom poslu.

Unatoč tomu, osmero njih opisuje u nekom obliku svoj posao kao najljepši posao na svijetu, nešto što ih hrani ili da ga naprosto vole. Od njih osmero, sedmero je iz kategorije srednje teških, a jedan iz kategorije teških ciljeva.

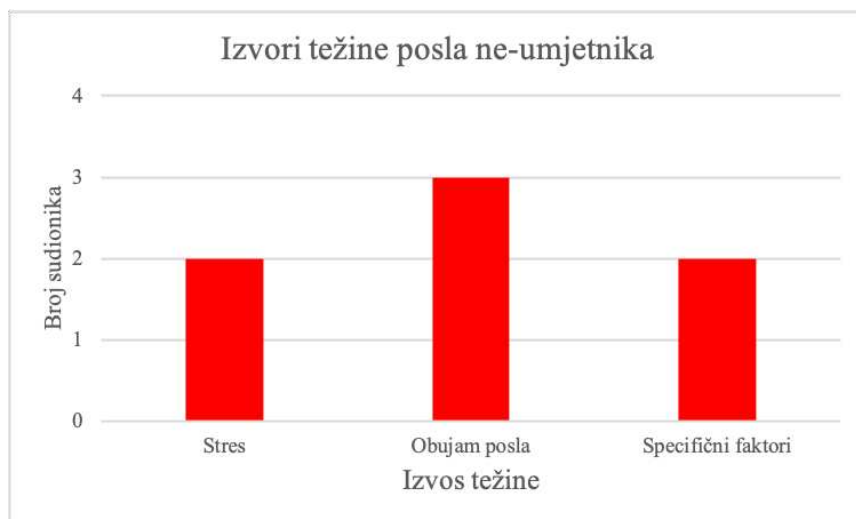


Slika 1. Grafički prikaz izvora težine u skupini umjetnika

Ne-umjetnici su dali dosta drugačije odgovore. Petero je okarakteriziralo svoj posao kao lagan ili jako lagan, dok ih je šestero opisalo svoj posao kao srednje težak u obliku periodičnih izmjena lakih i teških razdoblja, tj. dinamičan. Dobivena su dva

konkretizirana elementa koja su opisana kao izvor težine, a pojavljuju se kod više sudionika. Prvi je povezan sa stresom pred izvedbu ili premijeru (dva sudionika) te tri se tiču naprosto obujma posla vezanog uz pripremu za predstavu (tri sudionika). Također, dva su specifična elementa: Sudionik 16 ističe jedini izvor težine u pamćenju i održavanju velike količine informacija u glavi, a Sudionik 17 vidi težinu u količini praznog hoda i velike količine čekanja.

Troje sudionika opisuje svoj posao u terminima ljubavi prema njemu i visokog stupnja zadovoljstva (jedan iz kategorije laganih ciljeva i dva iz kategorije srednje teških ciljeva), dok jedan sudionik iz kategorije laganih ciljeva izražava visok stupanj nezadovoljstva svojim poslom. Na Slici 2. je grafički prikaz dobivenih odgovora ne-umjetnika te njihova sistematizacija.



Slika 2. Grafički prikaz izvora težine u skupini ne-umjetnika

### *Sudjelovanje u procesu postavljanja cilja*

Svim sudionicima/ama je postavljeno pitanje o stupnju sudjelovanja u procesu postavljanja ciljeva i donošenja odluka u procesima koji su uključeni u izvedbu kazališnog djela, kao i o stupnju slobode kojeg uživaju u svome djelovanju. Zbog kompleksnosti procesa nastajanja kazališnog djela, želi se izbjeći dihotomija i oprečnost kategorija sudjeluje-ne sudjeluje te su kreirane tri kategorije stupnja sudjelovanja. Nizak

stupanj sudjelovanja gdje spadaju sudionici/e koji u maloj mjeri sudjeluju ili uopće ne sudjeluju, srednji stupanj sudjelovanja gdje spadaju oni koji u nekoj mjeri sudjeluju (barem u domeni svoga djelovanja) te visok stupanj sudjelovanja gdje spadaju oni koji smatraju da u toj mjeri sudjeluju. Osim toga, sudionici/e su pitani o vlastitoj preferenciji, bi li htjeli više sudjelovati ili su zadovoljeni s praćenjem izvana zadanih ciljeva.

Svi umjetnici navode kako razina sudjelovanja u donošenju odluka ovisi o dvama glavnim čimbenicima: autorskom timu, najčešće redatelju i o materijalu s kojim se radi. Redatelji s kojima rade mogu varirati od potpuno kontrolirajućih i rigidnih s malo mjesta za manevar do potpuno kolaborativnih gdje se umjetnici mogu smatrati ko-redateljima. Također navode ako je materijal s kojim rade već gotov ili neko klasično djelo poput Shakespearea, manje na njega mogu utjecati za razliku od nekog modernijeg pisca ili autorskog projekta koje je više otvorenog tipa. Imajući to na umu, petero umjetnika smatra da načelno uživaju visoku razinu sudjelovanja u donošenju odluka, četvero smatra da varira zbog čega ih se karakterizira kao umjetnike srednje razine sudjelovanja u donošenju odluka te jedna umjetnica koja zadatke izvršava kako ih dobiva, „na traci“. Ono što im je svima zajedničko je to što ističu važnost mogućnosti sudjelovanja u barem nekoj mjeri, usuglašavanja oko ciljeva, tj. da je svima jasno što i kako se želi postići. Ističu važnost kolaboracije i komunikacije kako s autorskim timom, tako i međusobno između svih odjela koji rade na predstavi.

S druge strane, ne-umjetnici daju drastično različite odgovore. Šestero karakterizira stupanj sudjelovanja kao nepostojeći (troje) ili veoma niski (troje), troje kao srednji gdje imaju mogućnost i slobodu preispitivanja nekih odluka i predlaganja boljih rješenja ako to smatraju potrebnim te dvoje kao visoku gdje uživaju potpunu slobodu u svom radu. Ono što je zanimljivo jest da ih se dobar dio ne izjašnjava o preferenciji većeg ili nižeg stupnja slobode, već se više izjašnjava u terminima volje i želje da se posao samo obavi. Dvoje ih preferira dobivanje jasnih uputa kako bi posao bio što jednostavniji, kraće trajao te prostor za greške i ponavljanje posla bio manji od čega je jedan sa visokim stupnjem sudjelovanja, a drugi sa niskim. Troje bi ih preferiralo veći stupanj sudjelovanja jer smatraju da se dogovorom mogu postići bolja ili sigurnija rješenja za sve uključene u proces od čega su dvoje s niskim stupnjem sudjelovanja, a jedan sa srednjim.

*Vjerodostojnost osoba koje dodjeljuju ciljeve*

Iako naziv ovog čimbenika sugerira promatranje isključivo rukovodećih aktera koji donose odluke u procesu stvaranja djela, on je u literaturi definiran u terminima svih drugih ljudi koji sudjeluju u procesu definiranja i postavljanja ciljeva. Budući da je predmet ovog rada kolaborativni i kooperativni rad ljudi uključenih u izvedbu, ispituju se vrednovanja i karakteristike ljudi koji su uključeni u samu izvedbu. Autorski tim jest hijerarhijski na višoj poziciji od svih uključenih (Isackes, 2008) te je njihov doprinos temeljan da uopće dođe do realizacije nekog djela, oni ipak nisu uključeni u samu izvedbu te sudjeluju isključivo u pripremnom procesu izvedbenog djela. U pravilu oni nakon premijerne izvedbe čestitaju i zahvale se svima koji su sudjelovali u pripremnom procesu i izvedbi, eventualno daju posljednje upute i prepravke uključenim akterima, te se isključuju iz procesa. Ispitivanje sudionika/ca o njima i analiza tih podataka bi moglo pružiti širu sliku o kompletnom procesu nastanka izvedbenog djela no to nadilazi predviđene okvire ovog rada. Iako sudionici/e nisu ispitivani o autorskom timu, dobar dio njih, osobito umjetnika, svakako daju uvid i opisuju mehanizme rada i kolaboracije s njima te kako to utječe na njih, kao što je vidljivo u rezultatima u poglavlju *Sudjelovanje u procesu postavljanja cilja* što samo potvrđuje koliku važnost u cjelokupnom procesu oni imaju.

Nadalje, ovo je jedini dio protokola intervjua koji se modificirao tijekom provođenja istraživanja. Prva četiri intervjua su provedena s originalno zamišljenim pitanjem vezanim za ovaj čimbenik. Prva pitanja vezana za njega svim sudionicima su glasila „Osim Vas, koji još ljudi sudjeluju u procesu?“ i „Koje su njihove uloge?“. To je predstavljalo problem iz dva razloga: prvo pitanje nije bilo dovoljno specificirano pa su dobiveni odgovori na njega bili ili preširoki u smislu da su nabrajali i ljude koji nisu predmet ovog istraživanja ili bi ih samo grupirali u jednu kategoriju, konkretno ne-umjetnike bi jednom riječju nazvali tehnika te bi generalno odgovorili da je njihov posao pripreme scene, rasvjete, tona, kostima, rekvizite itd. Iako se iz takvih odgovora može iščitati nešto, ako je informacija izostavljena postoji mogućnost da ju osoba koja daje odgovor ne smatra relevantnom (Gooch i Vavreck, 2016) ili ju je naprosto zaboravila.

U svrhu pojednostavljivanja iskustva intervjuiranja i lakše identifikacije bitnih informacija za ovaj čimbenik, pitanje je preformulirano na sljedeći način u općoj formi: „Osim Vas, postoje i drugi ljudi koji sudjeluju u izvedbenom procesu. To su u prvom redu Vaše kolege *naziv radnog mjesta*, ali i ostali ljudi: *popis drugih radnih mjesta koje obuhvaća ovo istraživanje*. Koje karakteristike je bitno da posjeduju ili ne posjeduju kako

bi proces izvedbe tekao što lakše i prošao uspješnije?“ U Prilogu 4. su navedene sve forme ovog pitanja koje su se koristile prilikom intervjuiranja. U Tablici 2. su navedeni službeni nazivi radnih mjesta, ali u komunikaciji među kazališnim radnicima neki od njih se međusobno nazivaju skraćenim nazivima, npr. tehničari i majstori pozornice su *scenci*, tehničari i majstori tona su *tonci* itd.

U oba slučaja pitanje je formirano na način da navedu karakteristike ljudi koje smatraju bitnima te su skoro svi sudionici/e naveli više karakteristika koje smatraju važnima kako bi proces izvedbe dobro tekao. U Tablici 3. su prikazane pojavnice karakteristika koje su naveli umjetnici, a u Tablici 4. pojavnice koje su naveli ne-umjetnici. Ukupno je navedeno 20 različitih karakteristika u svakoj od skupina sudionika/ca.

Tablica 3. Karakteristike koje umjetnici vrednuju kod drugih aktera uključenih u procese izvedbe kazališnih djela

| Karakteristike navedene u intervjuima  | Broj navođenja |
|--|----------------|
| Međuljudske vještine   | 5              |
| Odgovornost  | 3              |
| Komunikacija, želja za radom, koncentracija, predanost   | 2              |
| Disciplina, ljudskost, kreativnost, energija, prisutnost, točnost, ugodnost, profesionalnost, požrtvornost, spretnost, pouzdanost, dobrohotnost, poznavanje zadataka, talent | 1              |

Tablica 4. Karakteristike koje ne-umjetnici vrednuju kod drugih aktera uključenih u procese izvedbe kazališnih djela

| Karakteristike navedene u intervjuima   | Broj navođenja |
|---|----------------|
| Komunikacija, raspodjela zadataka   | 4              |
| Biti dio kolektiva, biti trijezan, disciplina   | 2              |
| Profesionalnost, dolazak na vrijeme, točnost, improvizacija, ne-živčanost, entuzijizam, želja za učenjem, inteligencija, odgoj, dogovor, poštovanje, pomaganje, kolegijalnost, suradnja, ne-tvrdočlavlavost | 1              |

Karakteristike koje su navedene u odgovorima nemaju stupanj važnosti, već se u početku smatraju važnima zbog načina na koji je pitanje formulirano zbog čega kreirane kategorije nisu kao u ostalim motivacijskim čimbenicima u tri različita stupnja važnosti. Kao najvažnije će se odrediti one koje su se pojavile najveći broj puta. Skupina umjetnika je navela 30 karakteristika ukupno, a skupina ne-umjetnika 29.

## *Publika*

Publika je sastavni dio bilo koje izvedbene aktivnosti (Becker, 2009). Unutar teorijskog okvira smještena je pod krovni termin ostalih ekstrinzičnih čimbenika, no zbog specifičnosti i važnosti njene uloge u kazalištu promatrat će se zasebno.

Isto kao kod percipirane težine cilja i razine sudjelovanja u procesu donošenja odluka, kreirane su tri kategorije efekta publike na aktere u predstavi: niska razina, srednja razina i visoka razina. Pripadnost kategoriji ovisi o akterovoj percepciji važnosti povratne informacije publike o izvedbi.

Gotovo svi sudionici/e iz skupine umjetnika ističu visoku važnost publike te opisuje neodvojivost umjetnika i publike te nemogućnost postojanja jednoga bez drugoga. Od devet sudionika/ca koji dijele to mišljenje, čak petero njih karakterizira publiku kao najvažniji element i najveći motivator svog djelovanja. Postoji samo jedna iznimka Sudionika 8 koji povratnu informaciju publike na kraju dana smatra nebitnom te puno više cijeni mišljenja kolega i struke unatoč tomu što navodi da je svjestan da je publika ta koja mu omogućuje djelovanje i prihode za svoj rad.

S druge strane, ne-umjetnici imaju nešto drugačiju percepciju uloge publike u kontekstu njihovog djelovanja. Četvero ih karakterizira u terminima koji su indikatori niske razine efekta publike na njihov rad i percepciju uspješnosti izvedbe te svi imaju različite argumente za to: sudionik 12 misli da publika uopće ne primjećuje njegov dio posla, sudionik 16 cijeni povratnu informaciju od umjetnika, sudionik 17 je u potpunosti odvojen od reakcije publike te sudionik 19 smatra kako je reakcija publike refleksija isključivo na rad redatelja, a ne aktera uključenih u predstavu. Pet sudionika karakterizira reakciju publike kao nešto što je lijepo ili drago čuti i kao potvrdu doprinosa i uspješnosti izvedbe, ali to ograničavaju na samo jedan trenutak na samom kraju izvedbe, najčešće na premijeri, nakon čega ne vode računa o tome. Dva sudionika karakteriziraju publiku kao jako bitan aspekt izvedbe. Sudionik 13 smatra kako je svaka izvedba jedinstvena i promatra ju samu za sebe te povratna informacija publike svaki put puno znači, a sudionik 15 smatra da je reakcija publike bitna opisujući kako često promatra lica publike jer se po njima vidi koliko su angažirani u predstavu, a time i koliko je izvedba dobra.



## *Ekstrinzični čimbenici*

Naposlijetku svim sudionicima/ama je postavljeno pitanje misle li da su dovoljno kompenzirani za svoj rad. Kompenzacija ili naknada će primarno evocirati financijski oblik koji i je najčešći u bilo kojem radnom odnosu, no sudionici/e su ohrabreni da razmisle i druge vidove kompenzacije poput priznanja, putovanja, ljudi i kontakata koje su stvorili, prilike za dodatne poslove van kazališta i slično. Kao i za ostale čimbenike, kreirane su tri kategorije razine efekta kompenzacije za vlastiti rad: niska, srednja i visoka. Pripadnost kategoriji ovisi o stupnju zadovoljstva aktera vezanim za pojedini tip kompenzacije.

Umjetnici su u velikoj mjeri nezadovoljni. Sedmero ih navodi kako su nedovoljno plaćeni, od čega ih petero smatra kako nikad neće ni biti s obzirom koliko dugo rade u kazalištu, a da se situacija po pitanju novčane kompenzacije nije promijenila. Od tih sedmero, troje ih navodi kako je ovo poziv koji bi svaki glumac radio i bez novaca, a svi izuzev jednog glumca koji nema osjećaj sreće s bilo kojim vidom kompenzacije su zadovoljni sa iskustvima i prilikama koja imaju s ovim poslom. Otvaraju im se vrata za honorarne poslove na radiju ili televiziji koje uvelike nadomjeste kazališnu plaću, upoznaju zanimljive ljude, dobivaju službena priznanja i nagrade i putuju s kazalištem na mjesta na koja nikad ne bi otišli. Sudionica 9 karakterizira iskustva kao odlazak na maturalac nekoliko puta godišnje.

Jedna sudionica smatra kako je u redu kompenzirana i novčano i s ljudima i s iskustvima, a dvoje sudionika smatra kako su dobro kompenzirani od čega jedan kaže da je financijski možda i „prekompenziran“. Međutim, on nije zadovoljan drugim aspektima smatrajući kako ansambl njegove kuće ima puno veći potencijal nego što ga trenutno realizira u vidu festivala na kojima gostuju te da se limitiraju samo na države Balkana.

Ne-umjetnici procjenjuju da se nalaze u još nepovoljnijoj situaciji, osmero ih nije zadovoljno financijskom kompenzacijom, a od njih je samo jedan zadovoljan ostalim načinima kompenzacije. Dva razloga nezadovoljstva izuzev financijskog se ističu. Prvi koji navode je količina vremena koju provode na poslu i to u terminima kada većina drugih ljudi ne rade (večeri i vikendi) zbog čega im društveni život pati ili uopće ne postoji (Sudionici 12 i 19). Drugi se tiče njihovog statusa kao radnika i odnosa poslodavca prema njima na način da ih se smatra nebitnima, trenutno zamjenjivima ili niskokvalificiranima (Sudionici 13, 14, 17 i 19).

Dvoje ih smatra da su u redu kompenzirani, ali vide puno vremena za napredak po tom pitanju. Sudionik 11, iako je nekim elementima zadovoljan također ističe problem niskog vrednovanja zanimanja u kazalištu. Samo sudionik 21 smatra da dovoljno kompenziran za svoj rad.

### *Položaj mladih u kazalištu*

Ono što nije bilo predviđeno u teorijskom okviru, a čega se veći broj sudionika/ca dotakao kao demotivirajućeg aspekta u radu jest status mladih i novih ljudi koji se zapošljavaju ili pokušavaju zaposliti u kazališnoj industriji. Sudionici 5 i 8 te sudionica 6 i 7 ističu problematiku prevelikog broja mladih glumaca i premalu količinu dostupnog posla do čega je došlo zbog otvaranja većeg broja akademija u regiji. Sudionici/e koji već rade dulje vrijeme pričaju o vremenima kada je postojala samo jedna dramska akademija po državi te je prtok novih glumaca bio kontroliraniji i lakše su mogli dolaziti do poslova. Svi ističu kolika je privilegija i sreća uspjeti doći u ansambl jedne od kazališnih kuća jer je to jedan od rijetkih načina na koji se može ostvariti stalno zaposlenje. Sudionica 9 malo proširuje kontekst navodeći kako je s vremenom angažman mladog glumca postao toliko diferenciran na previše strana referirajući se na samopromociju putem društvenih mreža, osobito u slučajevima kada se to radi tokom rada na predstavama i projektima što narušava prirodan tok rada i smatra to nepoštivanjem radnih kolega i struke. Navedene elemente ne uzimaju mladima za zlo, već to opisuju kao situaciju današnjice i nužnost kako bi mladi glumci stekli bilo kakav oblik priznanja i mogućnost novog rada.

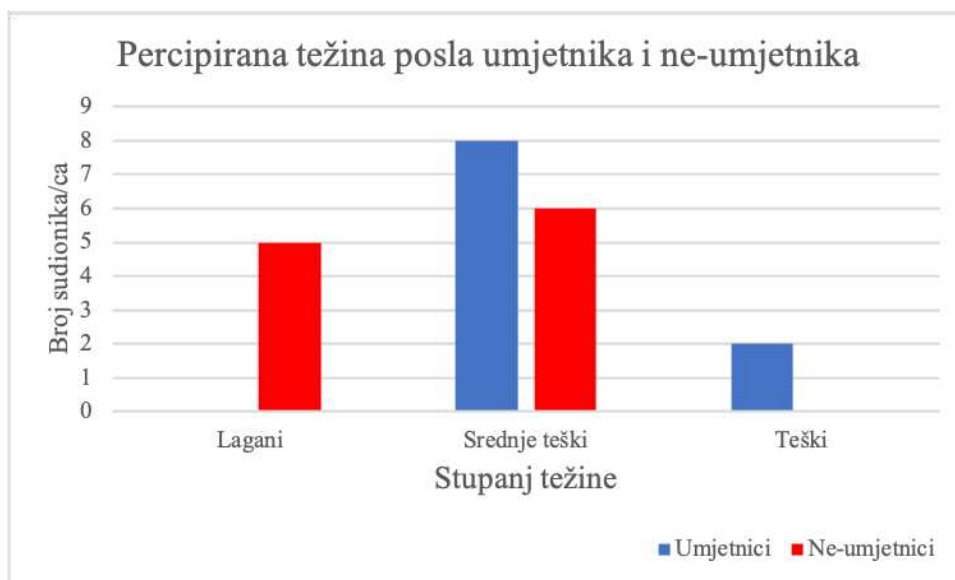
Sudionici 11 i 17 iz skupine ne-umjetnika se također referiraju na nepovoljnu situaciju glede novih mladih zaposlenika u vidu nedostatka osnovnih vještina koje bi trebali posjedovati. Također, ističu nepostojanje bilo kakvog formalnog obrazovanja vezanog za kazališni posao koji bi pripremio nove ljude za rad te da se upravo nalazimo u trenutku smjene generacija kada velik broj starijih majstora odlazi u mirovinu zbog čega će novi zaposlenici ostati zakinuti za velike količine znanja i iskustva koji više neće biti dostupni budući da proces zapošljavanja nije trenutačan te postoje birokratske procedure koje mogu trajati i po nekoliko mjeseci.

## Rasprava

U ovom poglavlju će se vršiti daljnja deskripcija svakog pojedinog čimbenika, usporedba između skupine umjetnika i ne-umjetnika te argumentacija zašto postoje te sličnosti ili razlike. Za svaki od čimbenika će se donijeti presuda je li teorijska pretpostavka potvrđena, u kojoj mjeri te je li ju je potrebno reevaluirati kako bi se došlo do ispravnog zaključka o problematici.

### *Percipirana težina cilja*

Pregledom rezultata jasno su vidljive razlike između dvije skupine sudionika/ca u percepciji težine ciljeva. Iako ih u obje skupine većina karakterizira kao srednje teške, najčešće u obliku periodičnih izmjena lakših i težih razdoblja, ne-umjetnici u puno većoj mjeri ciljeve percipiraju kao lakše (Slika 3.). Osim toga, ne-umjetnici navode i manje izvora te težine. Iako je jedna osoba više intervjuirana u skupini ne-umjetnika, sveukupno su konkretizirali neki izvor težine samo u 8 instanci (Slika 2.), dok su umjetnici to učinili u 18 instanci (Slika 1.).



Slika 3. Grafički prikaz percepcije težine posla i radnih zadataka umjetnika i ne-umjetnika

Ono što je zajedničko obama skupinama aktera je stres. Izvedbeno djelo je kulminacija velike količine truda, vremena i energije svih uključenih u proces (Becker, 2009). Djelo koje je prezentirano ako nije na zadovoljavajućoj razini može dovesti do niza negativnih posljedica po sve uključene koje variraju od psiholoških na smanjenje motivacije i smanjenje kohezije (Reeve, 2005) do onih na institucionalnoj razini da se mogu loše odraziti na poslovanje kazališne kuće (Becker, 2009). Ovo osobito vrijedi za premijerne izvedbe.

Razlike u rezultatima se mogu objasniti razlikama u radnim zadacima te njihovim karakteristikama prilikom izvedbe tih dvaju skupina. Prva karakteristika je vremensko trajanje zadatka. Umjetnici izvode svoje uloge, nerijetko ostajući na pozornici tijekom cijele predstave izlažući se publici, ali i nekim elementima koji mogu otežavati njihovo djelovanje poput visoke temperature koja nastaje kao rezultat uključenosti velikog broja reflektora, lošoj kvaliteti zraka (Hayatu i sur., 2015) ili višeslojnih kostima koje moraju nositi. Zadaci ne-umjetnika su u pravilu kratkotrajni: u određenom trenutku pomaknuti element na pozornici s točke A na točku B, u određenom trenutku pritisnuti dugme koje će upaliti određene, a ugasi druge reflektore, odnijeti komad kostima sa scene ili pustiti pozadinsku pjesmu. Čak i oni ne-umjetnici koji su prisutni za cijelo vrijeme izvedbe, fizički su odvojeni i svoje zadatke izvršavaju iz svojih kabina (rasvjeta i ton). Iako obje skupine aktera moraju pravovremeno određene stvari napraviti stupanj angažmana i koncentracije koju ne-umjetnici moraju imati je mnogo kraći nego kod umjetnika. Prednost koju ne-umjetnici imaju zbog takvog sustava rada je ta što mogu poznavati zadatke za sve izvedbe te imaju slobodu podjele i dogovora tko će kada raditi koju izvedbu dok su umjetnici uvijek vezani za svoje izvedbe (Becker, 2009). To se u praksi odražava na način da se u slučaju bolesti ili neke druge nemogućnosti umjetnika izvedba otkazuje, a u slučaju ne-umjetnika se lako nalazi zamjena.

Također, zadaci ne-umjetnika su konkretnije definirani. Kao u već spomenutom primjeru zadatka ne-umjetnika, oni znaju točno što i kako moraju odraditi i u kojem trenutku. Umjetnici s druge strane, nerijetko imaju nedefiniran zadatak da određena scena mora „raditi“ ili neka glazba mora imati „groove“ ili „ljuljati“ što je teško za konkretizirati i stvar je osjećaja u samom trenutku izvođenja (Becker, 2009). Iako imaju konkretno definiran tekst i dogovorene kretnje na sceni koje rade u svakom trenutku i dalje

situacijski ovise kako će ih odraditi. Upravo je ta specificiranost koja je prisutnija kod ne-umjetnika jedan od razloga zašto percipiraju svoje zadatke kao lakše (Lunenburg, 2011).

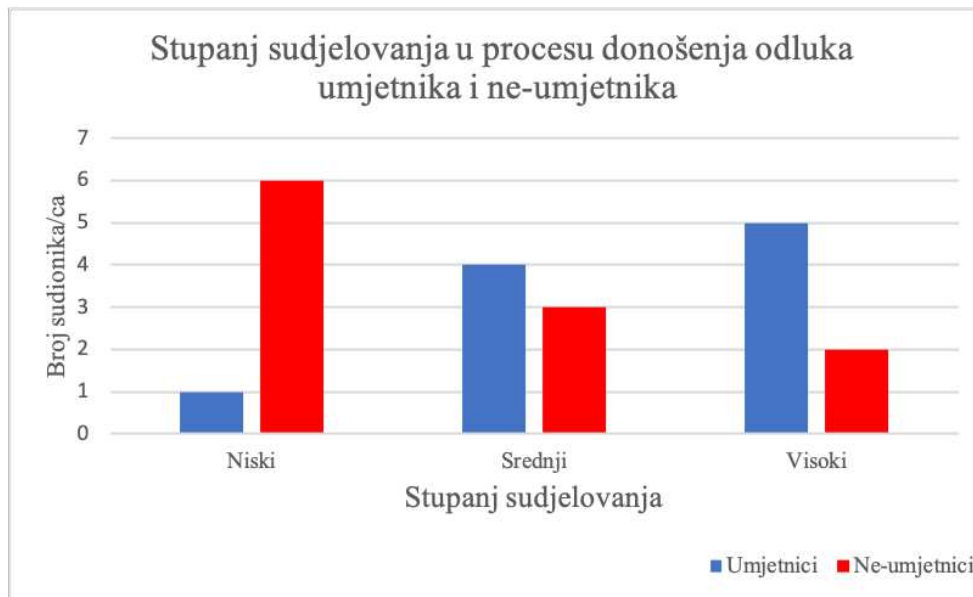
Umjetnici navode emocionalni napor kao jedan od izvora težine u svom djelovanju. Unutarnja emocionalna stanja mogu utjecati na način kako glumački odrađuju prezentiraju neku ulogu na način da ju pospješuju ili inhibiraju te se nekad namjerno i induciraju kako bi lakše bilo određene emocije odglumiti (Bloch, 1993). Osim toga, povratna informacija publike može utjecati na način njihovog izvođenja emocija. Primjer ove pojave je opisala Sudionica 6 gdje prilikom izvedbe njena uloga je zahtijevala da ne pokazuje nikakvu emociju, no publika je imala presnažnu emocionalnu reakciju što je utjecalo na nju da ju i ona pokaže.

Bez obzira na navedene razlike, skoro svi akteri procjenjuju težinu svoga posla i zadataka kao lagane ili srednje teške. U skladu s prvom teorijskom pretpostavkom, većina sudionika/ca je afektivno okarakterizirala svoj posao kao najljepši, onog kojeg voli ili su zadovoljni njime: osmero iz skupine umjetnika i petero iz skupine ne-umjetnika.

O optimalnoj težini zadatka je teško izvući zaključak iz podataka koji su dobiveni istraživanjem. Stanje *flowa* ili uronjenosti u aktivnost se pojavljuje u trenutku bavljenja njome u situacijama kada su razina kompetencija i izazova u balansu te na umjereno visokoj do visokoj razini (Reeve, 2005). Ako je osoba visoko kompetentna, a izazovi lagani, dolazi do dosade te ako je osoba nisko kompetentna a izazovi teški dolazi do tjeskobe (Reeve, 2005). Nitko od ispitanika nije opisao da dolazi do navedenih situacija, no zbog načina kako je formiran protokol intervjua, nisu direktno ni pitani za njih što je manjak dizajna ovog istraživanja.

### *Sudjelovanje u procesu postavljanja cilja*

Dobiveni rezultati su u skladu s teorijskom pretpostavkom, umjetnici češće i u većoj mjeri sudjeluju u procesu postavljanja cilja i donošenja odluka prilikom priprema izvedbenog djela. Na Slici 4. se nalazi grafički prikaz raspodjele skupina dvaju aktera po stupnju sudjelovanja u procesu donošenja odluka.



Slika 4. Stupanj sudjelovanja umjetnika i ne-umjetnika u procesu postavljanja ciljeva i donošenja odluka

Kao i na samoj izvedbi, postoji razlika u količini vremena koju umjetnici i ne-umjetnici provode na samoj pozornici tijekom probe. Umjetnici provode cijelu probu zajedno s autorskim timom, a ne-umjetnici su prisutni u kratkom vremenu za izvođenje specifičnog zadatka ili su u svojoj kabini. Velike količine vremena koje ne-umjetnici provode u radu na predstavi su prije i nakon probe kada su u pravilu sami na pozornici, bez drugih aktera uključenih u izvedbu. Ta vremenska i prostorna odvojenost smanjuje mogućnost ne-umjetnika da uopće daju svoj doprinos prilikom donošenja specifičnih ciljeva i odluka.

Osim stupnja u kojem sudjeluju u procesu donošenja odluka, postoje i razlike u tipovima odluka koje donose. Umjetnici brinu o estetskom učinku djela, kao i njihovom djelovanju na njihovu reputaciju (Becker, 2009). Odluke ne-umjetnika koje donose se u pravilu tiču pojednostavljivanja procesa za kojeg su zaduženi i uštede vremena. Ne-umjetnički radnici su zaposleni zbog svoje sposobnosti da obavljaju jednu specifičnu funkciju, provode sve svoje vrijeme čineći isto te ako su svoj posao obavili valjano nije ih briga za sve ostalo (Becker, 2009).

Naposlijetku, valjalo bi se osvrnuti na preferencije aktera o željama i potrebama o njihovom sudjelovanju. Svi umjetnici ističu važnost sudjelovanja, dok ih se samo troje iz skupine ne-umjetnika osvrnulo na važnost sudjelovanja te bi htjelo u većoj mjeri

djelovati u tom aspektu. Za razliku od umjetnika, ne-umjetnici su u mogućnosti raditi na svakoj od izvedbi zbog njihovih tipova zadataka i obaveza povezanih s izvedbama, dok su glumci isključivo povezani s predstavama u kojima igraju (Becker, 2009) što može doprinijeti smanjenoj želji ne-umjetnika da donose bilo kakve ključne odluke jer bi ih morali donositi za svaku izvedbu što bi dovelo do prevelike zatrpanosti u kombinaciji s ostalim zadacima koje obavljaju.

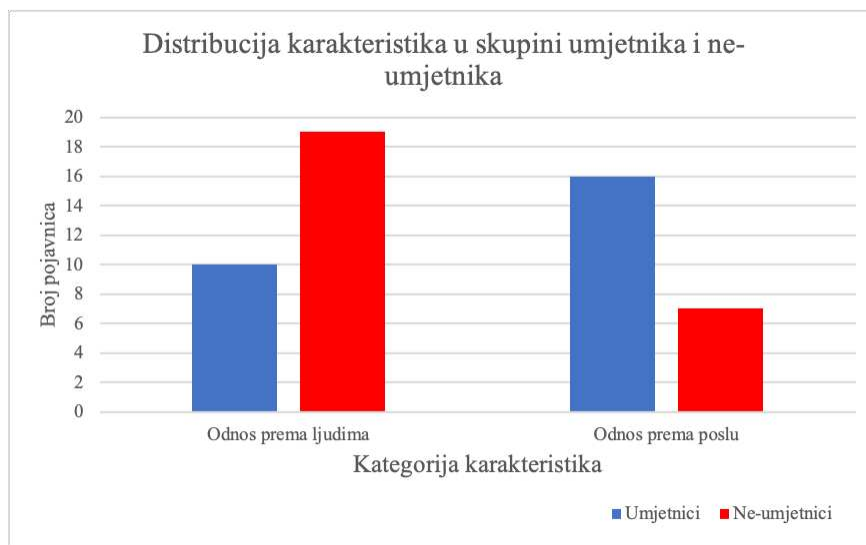
Osim navedenog argumenta u tipovima odlika koje donose akteri, postoji i aspekt vrednovanja i prestiža nečijeg posla. Ako ne-umjetnici ponude kreativno rješenje nekog problema, osobe koje gledaju i vrednuju djelo (publika, recenzenti, druge stručne osobe iz svijeta kazališta) neće njima pripisati zaslugu, već autorskom ili umjetničkom timu. Ne nužno jer ne žele, već nemaju uopće uvid u proces i način na koji se došlo do rješenja. Postignuće koje se ne vrednuje, a nastalo je kao rezultat znanja, sposobnosti ili izvrsnosti dovodi do izbjegavanja bavljenja tom aktivnosti (Reeve, 2005).

### *Vjerodostojnost osoba koje dodjeljuju ciljeve*

Pregledom dobivenih karakteristika iz obje skupine aktera može se uočiti nekoliko trendova. Ako ih se promatra u obliku u kakvom su dane mogu se uočiti preklapanja u četiri karakteristike koje su obje skupine navele: profesionalnost, komunikacija, točnost i disciplina. Osim toga, dobar dio navedenih karakteristika imaju relativno slično značenje. Neki od primjera takvih pojava su: odgovornost, želja za radom, koncentracija, disciplina, prisutnost, točnost, predanost, profesionalnost, požrtvovnost, pouzdanost, dolazak na vrijeme i želja za učenjem. Sve navedene karakteristike bi se mogle opisati kao indikatori savjesnosti osobe prema poslu, koja se može definirati kao samokontrola i aktivni proces planiranja, organizacije i izvršavanja zadataka (Rothmann i Coetzer, 2003). Ovakve pojavnice se pojavljuju ukupno 21 put, što je više od 30% ukupnih pojava.

Fleksibilnost je jedna od velikih prednosti kvalitativnih istraživanja (Scheier, 2012) te je višestrukim pregledom pojava primijećeno kako bi se većina pojava mogla okarakterizirati na dva načina. Prvi je već donekle opisan, a zapravo se tiče odnosa prema poslu i njemu pripadaju navedeni primjeri koji su smješteni pod krovni naziv savjesnosti.

Budući da je kolektivni aspekt kazališnog rada jedan od teorijskih temelja ovog rada te velik broj pojava se tiče upravo odnosa među ljudima, induktivno je kreirana druga kategorija koja se tiče upravo toga. Pojavnice koje spadaju u tu kategoriju su: komunikacija, međuljudske vještine, ljudskost, ugodnost, dobrohotnost, ne-živčanost, odgoj, ne-tvrdoclavost, kolegijalnost, poštovanje, pomaganje, dogovor i suradnja. Nazivi novostvorenih kategorija su odnos prema ljudima i odnos prema poslu. Na Slici 5. se nalazi grafički prikaz distribucije pojava po dvjema kategorijama u dvije različite skupine aktera.



Slika 5. Distribucija navedenih karakteristika u skupinama umjetnika i ne-umjetnika

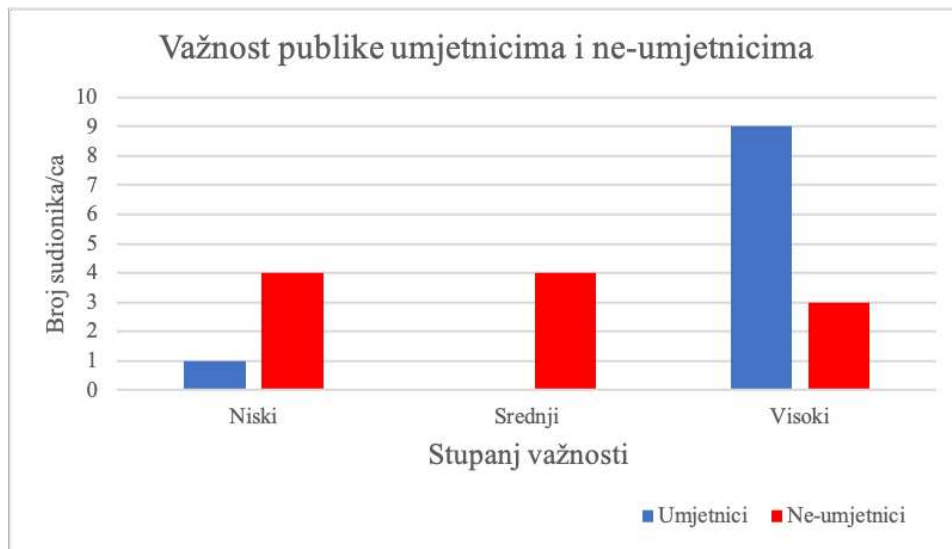
Ovim načinom kategorizacije se može objasniti ukupno 53 pojava što predstavlja 90% ukupno navedenih karakteristika u svim intervjuima. Ostale pojavnice koje nisu kategorizirane u neku od ove dvije kategorije su: energija, talent, inteligencija, entuzijazam te biti trijezan. Razlog tomu je taj što su kao pojmovi poprilično kompleksni te ih je moguće ovisno o interpretaciji svrstati u bilo koju ili obje kategorije. Jedna od njih je drugačija od ostalih, a tiče se trijeznosti. Taj aspekt je spomenut još dva puta u drugim dijelovima intervjua dvama sudionicima iz skupine umjetnika te bi se mogao interpretirati kao zaseban čimbenik no u kontekstu ovog rada nije dublje objašnjen zbog toga što je konzumacija alkohola i ostalih supstanci nešto što se može okarakterizirati kao devijantno ponašanje te je zabranjeno na radnom mjestu (Hodgins i sur. 2009) te u planiranju rada nije predviđeno bavljenje ovim tipom problema zbog etičkih implikacija koje mogu proizaći iz toga.



Teorijska pretpostavka postavljena u početnom planiranju pretpostavlja visok stupanj važnosti vjerodostojnosti osoba u postavljanju ciljeva u obje skupine aktera te zbog količine navedenih karakteristika i preklapanja u istima bi se moglo reći da je ispravno postavljena. Dubljim pregledom dobivenih podataka moglo bi se reći da postoje razlike između skupine umjetnika i ne-umjetnika u tipu karakteristika koje su bitne, umjetnici u većoj mjeri navode karakteristike koje se odnose na posao dok ne-umjetnici više navode karakteristika koje se odnose prema ljudima. Postoji mogućnost da je ova pojava sasvim slučajna zbog načina kako su odgovori formulirani zbog čega su rezultati iskrivljeni. Naime, pet sudionika/ca iz skupine umjetnika jest navelo općeniti termin međuljudskih odnosa, dok niti jedan sudionik iz skupine umjetnika nije upotrijebio taj termin već koriste specifičnije pojmove. Ako ta pojava nije slučajna, već reflektira stvarnu situaciju, ona bi se mogla objasniti činjenicom da profesionalni umjetnici dijele karakteristiku formalnog obrazovanja na umjetničkim akademijama gdje imaju višegodišnje iskustvo rada u kolektivima zbog čega prije početka rada u kazalištu imaju uvježbane međuljudske vještine u nekoj mjeri koje olakšavaju daljnji rad u tom kontekstu.

### *Publika*

Svim sudionicima je postavljeno pitanje o njihovoj percepciji o uspješnosti izvedenog djela, kao i o njihovoj osobnoj važnosti reakcije i povratne informacije publike. Umjetnicima je u puno većoj mjeri publika važnija nego ne-umjetnicima. Na Slici 6. se nalazi grafički prikaz dobivenih odgovora. Čak i bez analize literature, publika u umjetnosti ima važnu ulogu jer je ona ta koja plaća za mogućnost gledanja izvedbe te bez nje bilo kakva formalna institucija ne može obavljati svoju djelatnost.



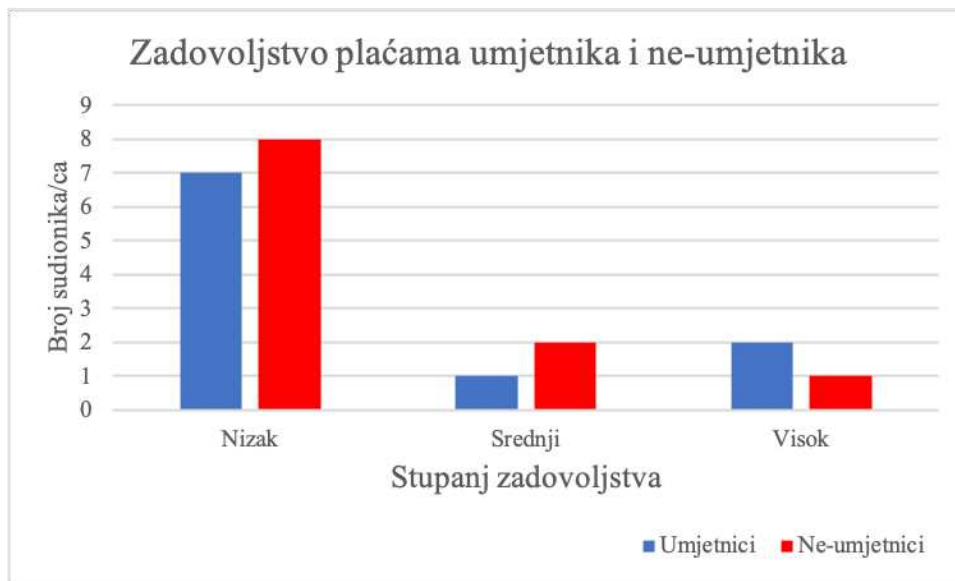
Slika 6. Stupanj važnosti publike i njihove povratne informacije umjetnicima i ne-umjetnicima

Gotovo sva temeljna literatura korištena u ovom radu u nekom obliku spominje važnost veze publike i umjetnika u više navrata (Becker, 2009., Hauser 1986., Goffmann, 2000). Pregledom dodatne literature ta veza dobiva još više na snazi zbog količine koja se bavi fenomenom izvedbe kao interakcijom umjetnika i publike (Broth, 2011). Publika se čak zbog svojih reakcija i povratnih informacija koje daje tokom izvođenja djela može smatrati izvođačem (Heim, 2016). Branko Gavella, po kojem je Gradsko dramsko kazalište Gavella dobilo ime, je u svojim esejima upravo govorio o tom fenomenu kroz termin *mitspiela* ili suigre umjetnika i publike (Petlevski, 2012). Ona je prisutna u svim kazalištima, od komercijalnih i popularnih kazališta kakva su sva odakle dolaze sudionici/e ovog istraživanja do radikalnih koja su više eksperimentalna i avangardna (Paulus, 2006). Stoga stupanj važnosti publike umjetnicima se ne bi trebao dovoditi u pitanje, što su i njihovi odgovori potvrdili.

Ne-umjetnici su jednako raspršeni u tri kategorije stupnja važnosti: četvorici im nije važna reakcija publike, četvorici je srednje važna, a trojici jako važna. Ne postoji jasna odrednica poput radnog mjesta, hijerarhijskog stupnja (tehničar ili majstor) ili kazališne kuće na temelju koje bi se mogao uočiti neki trend u njihovim odgovorima.

## Ekstrinzični čimbenici

Kao posljednji čimbenik sudionici/e su pitani o zadovoljstvu kompenzacijom za svoj rad. Najveći stupanj slaganja među svim sudionicima/ama jest nezadovoljstvo plaćama. Zadovoljstvo plaćom je jedan od kritičnih prediktora radnog učinka (Nelson i sur., 2008). Velika većina nije zadovoljna plaćom koju dobiva u kazalištu (15 sudionika/ca), troje ih je donekle zadovoljno, a troje ih je zadovoljno (Slika 7).

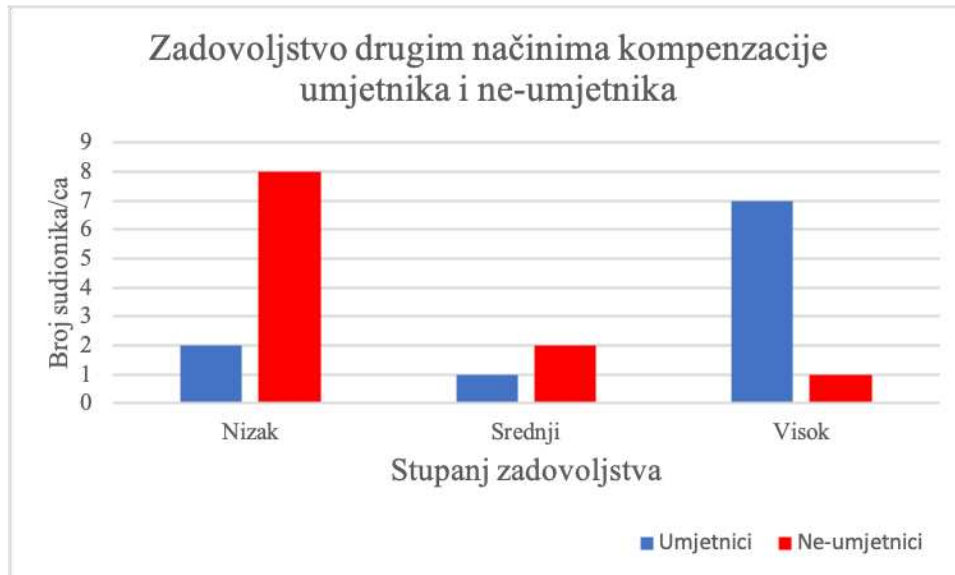


Slika 7. Zadovoljstvo umjetnika i ne-umjetnika plaćama za posao koji obavljaju

Skoro svi ljudi općenito misle da trebaju biti više plaćeni pa čak i oni koji imaju znatno veće plaće od prosječne osobe (Nelson i sur. 2008). Na plaće je teško utjecati na razini individualne kazališne kuće, ona je determinirana na grupnoj razini određene industrije, a velik utjecaj na to imaju grupne aktivnosti sindikata (Metcalf i sur, 2001). Sindikati djelatnika u kulturi postoje i u Hrvatskoj i u Srbiji, no taj aspekt je previđen prilikom dizajna istraživanja te sudionici/e nisu pitani jesu li učlanjeni u sindikate. Sama pripadnost sindikatu bi se mogla tumačiti kao osnovan tip angažmana u rješavanju problema koji se pokazao kao najveći izvor nezadovoljstva svih uključenih aktera. Kada su ljudi angažirani, pokazuju visoke razine pažnje, napora, upornosti, verbalnog sudjelovanja i pozitivnih emocija (Reeve 2005., prema Willborn 1991).

Drugi načini kompenzacije prikazuju dosta drugačiju sliku. Ljudi za svoj rad mogu biti kompenzirani na druge načine poput priznanja, beneficija ili specifičnih

iskustava i poznanstava (Reeve, 2005). Umjetnici su u puno većoj mjeri zadovoljni drugim načinima kompenzacije za svoj rad (Slika 8).



Slika 8. Zadovoljstvo umjetnika i ne-umjetnika ostalim načinima kompenzacije za svoj rad

Osim razlika u stupnju zadovoljstva ostalim načinima kompenzacije, postoje i razlike u izvorima istih. Dvije su najistaknutije razlike: mogućnost umjetnika da drastično umanje nezadovoljstvo plaćom kroz druge kanale njihovog umjetničkog djelovanja te razlike u percipiranom vrednovanju između radnih pozicija i njihovom doprinosu. Obje skupine dijele neke karakteristike u svome poslu koje su se pozitivno odrazile na odgovore umjetnika, a nisu imale velik utjecaj na odgovore ne-umjetnika: putovanja na razna mjesta u obliku gostovanja, upoznavanje velikog broja ljudi iz kazališne industrije te iskustva koja dolaze s time, mogućnost nalaska dodatnih izvora prihoda kroz honorarni rad. Također postoji ključna razlika u načinu na koji akteri opisuju svoj posao. Umjetnici češće se prema svome djelovanju odnose kao prema životnom pozivu, nečim što bi radili bez ikakve kompenzacije, dok ne-umjetnici se više odnose kao prema poslu. Upravo ta razlika može utjecati na način kako se ljudi odnose prema svome radu (Wrzesniewski i sur., 1997) te na njihovu razinu zadovoljstva (Duffy i sur., 2013).

## *Položaj mladih u kazalištu*

Kao posljednji čimbenik koji je veći broj sudionika/ca istaknulo se nameće status mladih ljudi u kazalištu, tj. onih koji se tek zapošljavaju i ulaze u taj svijet. Skupine aktera imaju nešto drugačije perspektive o toj konkretnoj problematici.

Umjetnici su više zabrinuti brojem novih glumaca koji pristiže svake godine. Kreativna industrija je jedna od sedam industrija identificiranih sa najvećim porastom u 21. stoljeću (Pompa, 2015). Ono što u ovom trenutku ne raste u skladu s time jest broj kazališta i formalnih umjetničkih organizacija koje mogu omogućiti djelovanje rastućem broju glumaca. Pregledom popisa i informacija dostupnih na stranicama zagrebačkih kazališta i umjetničkih organizacija, posljednja je počela s radom 2007. godine (Kazalište Moruzgva, 2016). U kombinaciji s dotokom velikog broja novih glumaca, dodatna okolnost koja otežava mogućnost zapošljavanja jest dugi radni vijek glumaca koji mogu aktivno djelovati i u kasnim 70-im godinama svog života (King, 2010).

Ne-umjetnici su više zabrinuti o vještinama i obrazovanju novih djelatnika ističući kako se upravo nalazimo u periodu generacijske smjene radnika. Veliki broj zaposlenika upravo odlazi u mirovinu te ih treba nadomjestiti. Ne-umjetnički poslovi imaju karakteristike zanatskih zanimanja (Becker, 2009), a bez mogućnosti formalnog obrazovanja ili duljeg perioda mentorstva za nove zaposlenike, njihov period prilagodbe je dulji, izvori znanja i vještina su limitirani.

## *Evaluacija teorijskih pretpostavki*

Za sami kraj rasprave je predviđena evaluacija svake od teorijskih pretpostavki i u kojoj mjeri je zadovoljena.

Teorijska pretpostavka 1: Očekuje se jednak efekt percipirane težine cilja u obje skupine u smjeru da su lagani i srednje teški ciljevi lakše prihvaćeni, dok teži ciljevi otežavaju djelovanje. Također, pretpostavlja se optimalna razina težine cilja koja je u skladu sa sposobnostima članova obiju skupina, pri čemu se postiže stanje uronjenosti ili 'flowa' (Reeve, 2005).

Velika većina sudionika/ca je okarakterizirala svoj posao i radne zadatke kao lagane ili srednje teške. Umjetnici ga karakteriziraju kao srednje težak, uz dvije iznimke koje ga karakteriziraju teškim. Ne-umjetnici ga podjednako smatraju laganim ili srednje teškim. Ono što je zajedničko sudionicima/ama iz kategorije laganih i srednje teških ciljeva je to što ga opisuju kao periodične izmjene lakših i težih razdoblja. Također, obje skupine navode stres kao jedan od izvora težine. Ovakvi rezultati su u skladu s prvim dijelom teorijske pretpostavke, osobito ako se uzme u obzir da je samo jedan sudionik iz skupine ne-umjetnika naveo kako nije zadovoljan svojim poslom i kako nikome ne bi preporučio rad u kazalištu. Iz dobivenih podataka se moglo jako malo dobiti o stanju uronjenosti pri optimalnoj težini zadatka. O optimalnoj težini se neće zaključivati na temelju nečega što nije rečeno u intervjuima. Stoga, prva teorijska pretpostavka je djelomično prihvaćena.

Teorijska pretpostavka 2: Očekuje se viši stupanj sudjelovanja u procesu postavljanja ciljeva u skupini umjetnika u odnosu na skupinu ne-umjetnika. Jedan od razloga ove pojave jest veća mobilnost i mogućnost rotacija ne-umjetnika između različitih djela koja se izvode (Becker, 2009).

Umjetnici češće i u puno većoj mjeri sudjeluju u procesu postavljanja ciljeva od ne-umjetnika. Nekoliko je argumenata koji podupiru takve rezultate: razlike u vremenskoj i prostornoj prisutnosti umjetnika i ne-umjetnika prilikom pripremnog procesa izvedbenog djela, uloga prestiža koja ovisi o recepciji djela, različiti načini na koje se vrednuju doprinosi različitih aktera uključenih u djelo te veći stupanj mobilnosti između različitih djela kod ne-umjetnika u odnosu na umjetnike. Druga teorijska pretpostavka je u potpunosti prihvaćena.

Teorijska pretpostavka 3: Očekuje se visoka razina efekta vjerodostojnosti osobe u obje skupine. Razlog tomu jest činjenica da je izvedbena forma rezultat specifičnog i pravovremenog djelovanja svih uključenih aktera (Becker, 2009) te neprimjerenost bilo koje osobe uključene u proces može razbiti trenutak i tok predstave tako da izvedba stane ili da se dogodi nešto potpuno neskladno s njom (Goffman, 2000).

Objektive skupine aktera su navele velik broj karakteristika koje ostali akteri moraju posjedovati kako bi izvedba prošla što bolje. Postoji velik stupanj u preklapanju određenih karakteristika koje se pojavljuju u obje skupine. Na osnovu toga treća teorijska

pretpostavka u ovom obliku je prihvaćena. Važno je napomenuti kako se dubljom analizom podataka ustanovilo da ipak postoje neke razlike među tim karakteristikama: umjetnici više navode karakteristike koje se tiču odnosa pojedinca prema poslu dok ne-umjetnici navode više karakteristika koje se tiču odnosa prema ljudima.

Teorijska pretpostavka 4: Očekuje se visoka razina efekta ekstrinzičnih poticaja u obje skupine, s većom izraženosti u skupini umjetnika. Razlog tomu su različiti načini vrednovanja i nagrađivanja dvaju skupina poslova na temelju kojih vršimo podjelu aktera u okvirima ovog istraživanja (Becker, 2009). Pretpostavlja se puno viša razina efekta reakcije i povratne informacije publike jer reputacija umjetnika ovisi o njoj više nego bilo kojem drugom akteru (Becker, 2009).

Odgovori dati su u skladu s teorijskom pretpostavkom. Umjetnicima publika predstavlja jedan od centralnih motivacijskih čimbenika u svom djelovanju za razliku od ne-umjetnika. Ostali ekstrinzični čimbenici također igraju veliku ulogu obama skupinama aktera što je okarakterizirano visokim stupnjem nezadovoljstva glede plaća u kazalištu te oprečno suprotnim, ali jednako intenzivnim odgovorima glede drugih načina kompenzacije. Umjetnici su zadovoljni njima dok ne-umjetnici nisu.

## **Zaključak**

Rad je u velikoj mjeri opravdao teorijske pretpostavke i svoj cilj u deskripciji motivacijskih čimbenika koji utječu na prihvaćanje ciljeva kazališnih aktera u svom radu. Čimbenik težine ciljeva ne predstavlja problem u prihvaćanju istih zbog čega ne zahtijeva da se utječe na njega, aktere ili konvencije koje se tiču težine posla. Čimbenik stupnja u sudjelovanju u postavljanju ciljeva je pokazao razlike između aktera. Umjetnici više sudjeluju u procesu donošenja odluka te im je više važno da to čine, dok ne-umjetnici manje sudjeluju, ali i pokazuju manju tendenciju da žele sudjelovati. Otvorenom komunikacijom i inzistiranjem na istoj između autorskog tima, umjetničkih i ne-umjetničkih aktera bi se mogao olakšati pripremni proces izvedbe. Umjetnici bi zadovoljili svoju potrebu ulaganja u proizvod na temelju kojeg je njihov rad vrednovan zato što brinu o estetskom aspektu djela, a ne-umjetnici bi zadovoljili svoju potrebu smanjena radnog opsega i vremena rada zbog svog poznavanja prostora i tehničkih

moгуćnosti vlastite kazališne kuće. U postizanju zadovoljavajućih karakteristika kod obje skupine aktera bi se moglo više vrednovati te karakteristike prilikom selekcijskog postupka, kao i povratne informacije administrativnim jedinicama jesu li one zadovoljene. Okolnost koja to otežava jest općeniti manjak ljudstva u ne-umjetničkom sektoru. U trenutku pisanja rada, u trima zagrebačkim kazalištima koja su obuhvaćena ovim radom otvoreni su aktualni natječaji za ne-umjetničke pozicije te se mijenjaju i otvaraju skoro svakog mjeseca. Naposljetku, čimbenici ekstrinzičnih motivatora koji su u najmanjoj mjeri zadovoljeni mogu se pospješiti angažmanom radnika, bilo na općoj razini kroz sindikate ili na razini individualnih kazališta pritiskom iznutra.

Iako je i na ovaj način dobiveno dosta korisnih informacija, drugačijim dizajnom istraživanja i protokola intervjua mogle su se dobiti jasnije informacije i malo drugačiji fokus ciljne skupine sudionika/ca. Zbog nemogućnosti provođenja intervjua s četvero ispitanika iz kazališta koji su van Hrvatske kako je originalno bilo planirano, sudionici/e koji su sudjelovali većinom iz zagrebačkih kazališta: 15 od ukupno 21 sudionika/ca te dvoje koji su slobodni umjetnici, ali većinom djeluju na prostoru Zagreba. Uključivanjem dodatnih sudionika možda bi bili dobiveni drugačiji odgovori koji bi mogli pružiti uvid u potencijalne razlike između kazališta u Zagrebu i npr. Beogradu kao dva najveća kulturna centra u svojim državama. Nadalje, nisu sva zanimanja i rodovi u skupini ne-umjetnika jednako zastupljeni. Svi ispitanici su muškog spola te dolaze iz četiri odjela djelovanja: scena, rasvjeta, ton i rekviziti. Do te pojave nije ciljano došlo, već je rezultat nemogućnosti sudjelovanja sudionica zbog velike količine drugih obaveza koje imaju, što obiteljskih, što radnih.

Osim manjkavosti u strukturi ispitanika, protokol intervjua je mogao biti više razrađen. Iako je manji dio protokola modificiran nakon nekog vremena, aspekti koji su važni za dublje razumijevanje problematike nisu dodavani u procesu provođenja. Jedan od primjera jest pitanje o stupnju angažmana obiju skupina aktera da promijene neke aspekte nezadovoljstva u svom poslu.

Naposljetku, najveći nedostatak provođenja intervjua jest ogromna količina podataka i informacija koju je nemoguće uklopiti u istraživanje buduće da se do njih dolazi van vremenskog okvira provođenja intervjua. Naime, samo dva provedena intervjua su napravljena izolirano od bilo koje druge radne ili socijalne funkcije tokom koje postoji komunikacija između istraživača i sudionika/ce, tj. komunikacija s njima je trajala samo koliko je trajao intervju. Osim s akterima uključenima u intervju, postoji i



ogroman broj drugih aktera s kojima istraživač komunicira i surađuje iz čega se mogu izvući dodatni podaci korisni za donošenje zaključaka o problemima koji se istražuju u ovom radu. Zbog toga bi možda adekvatnije bilo osim intervjua, koristiti i tehnike promatranja, kao i promatranja uz sudjelovanje. Limitiranost tog pristupa jest dobivanje privole za korištenje informacija, kao i etičke implikacije nadziranja ljudi i njihovih aktivnosti prije ili bez njihovog pristanka.

Najveća prednost ovog istraživanja je ta što istovremeno uključuje i umjetnike i ne-umjetnike u svom promatranju nastojeći ih promatrati kao jedan entitet koji izvodi kazališno djelo. Osim iz akademske perspektive gdje je literatura limitirana, njena snaga se osjeti iz povratnih informacija koje su sudionici dali o samom provođenju intervjua osobito u skupini ne-umjetnika kojih je velik broj istaknuo kako se rijetko nalaze u prilici da ih itko išta pita u ovom obliku.

Opći cilj ovog rada je bio dublje razumijevanje kazališnih konvencija i motivacije aktera koji rade na izvedbama te su informacije koje su dobivene korisne za dobivanje općenite situacije u kazališnim kućama u regiji. On je u nekoj mjeri zadovoljen te kao daljnje korake se predlaže detaljnije ispitivanje pojedinih čimbenika, osobito onih koji su najveći izvor nezadovoljstva te o kojima se govori kao najbitnijima. Također, predlažu se moguće studije slučajeva koje bi se fokusirale na pojedinu državu, grad ili pak kazališnu kuću kako bi se adekvatnije moglo djelovati na promjene izvora nezadovoljstva i demotiviranosti.

## Literatura

Amershi, S. et al. (2019). Guidelines for Human-AI Interaction. Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 3, str. 1-13. DOI: 10.1145/3290605.3300233

Badham, D. L., Carter, W. R. & Nesbit, P. L. (2015). Beyond Hope and Fear: The Effects of Organizational Theatre on Empowerment and Control. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 51(1), str. 124-151. DOI: 10.1177/0021886315573023

Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 51(2), str. 269–290. DOI: 10.1111/1464-0597.00092

Bandura, A. (2006). Towards a Psychology of Human Agency. *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 1(2). str. 164-180. DOI: 10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x

Becker, H. S. (2009). *Svjetovi umjetnosti*. Zagreb, Naklada Jesenski i Turk.

Berens, B. M. et al. (2024). Cookie disclaimers: Dark patterns and lack of transparency. *Computers & Security*. Vol 136. DOI: 10.1016/j.cose.2023.103507

Bloch, S. (1993). Alba Emoting: A Psychophysical Technique to Help Actors Create and Control Real Emotions. *Theatre Topics*, Vol. 3(2). str 121-138. DOI: 10.1353/tt.2010.0017

Borgatta, E. F. (1950). The Use of Psychodrama, Sociodrama and Related Techniques in Social Psychological Research. *Sociometry*, Vol. 13(3), str. 244-258. DOI: 10.2307/2785460

Broth, M. (2011). The Theatre Performance as Interaction Between Actors and Their Audience. *Nottingham French Studies*, Vol. 50(2), str. 113-133. DOI: 10.3366/nfs.2011-2.006

Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Carter, R., Nesbit, P., & Joy, M. (2010). Using theatre-based interventions to increase employee self-efficacy and engagement. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, Edward Elgar, str. 416–424. DOI: 10.4337/9781849806374.00045

Delorme, N. (2016). Working for free in the UK theatre industry: An actor's perspective. *Cultural Management Education in Risk Societies - Towards a Paradigm and Policy Shift?! Str.* 103-116. ENCATC, Valencia, Španjolska

Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L. & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology*. Vol. 60(1), str. 42-52. DOI: 10.1037/a0030635

Gfrörer, R., Schüpfer, G., Schmidt, C.E. & Bauer, M. (2005). Teambildung im Operationssaal. *Anaesthesist*, Vol. 54, str. 1229–1234. DOI: 10.1007/s00101-005-0932-0

Goffman, E. (2000). *Kako se predstavljamo u svakodnevnom životu*. Beograd, Geopolitika.

Gollwitzer, P. & Oettingen, G., (2015). Motivation: History of the Concept. DOI: 10.1016/B978-0-08-097086-8.03102-0.

Gooch, A. & Vavreck, L. (2016). How Face-to-Face Interviews and Cognitive Skill Affect Item Non-Response: A Randomized Experiment Assigning Mode of Interview. *Political Science Research and Methods*. Vol 7(1), str. 143-162. DOI: 10.1017/psrm.2016.20

Gradsko satiričko kazalište Kerempuh (2023). *Pravilnik o unutaršnjem ustrojstvu i načinu rada Gradskog satiričkog kazališta Kerempuh (sa sistematizacijom radnih mjesta)*. Preuzeto sa: [https://kazalistekerempuh.hr/wp-content/uploads/2023/09/2023-Pravilnik-o-unutarnjem-ustrojstvu-srpanj-2023\\_s-izmjename-002.pdf](https://kazalistekerempuh.hr/wp-content/uploads/2023/09/2023-Pravilnik-o-unutarnjem-ustrojstvu-srpanj-2023_s-izmjename-002.pdf) 25. svibnja 2024.

Gradsko kazalište Gavella (2016). *Pravilnik o unutaršnjem ustrojstvu i načinu rada Gradskog dramskog kazališta „Gavella“*. Preuzeto sa: <https://www.gavella.hr/o-kazalistu/pravni-akti> 25. svibnja 2024.

Hanrahan, F. & Banerjee, R. (2017). 'It makes me feel alive': the socio-motivational impact of drama and theatre on marginalised young people. *Emotional and Behavioural Difficulties*. Vol. 22(1), str. 35-49. DOI: 10.1080/13632752.2017.1287337

Hardison, D. M. & Sonchaeng, C. (2005). Theatre voice training and technology in teaching oral skills: Integrating the components of a speech event. *System*, Vol. 33(4), str. 593-608. DOI: 10.1016/j.system.2005.02.001

Harris, R., Harris, K. & Baron, S. (2003). Theatrical service experiences. Dramatic script development with employees. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14 (2)., str. 184-199. DOI: 10.1108/09564230310474156

Hauser, A. (1986). *Sociologija umjetnosti*. Zagreb, Školska knjiga.

Hayatu, I., Mukhtar, I., Mu'az, N. M. & Enaburekhan, J. S. (2015). An Assessment of Thermal Comfort in Hot and Dry Season (A Case Study of 4 Theaters at Bayero University Kano). *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*. Vol. 3(3), str. 1117-1121.

Heim, C. (2016). *Audience as performer. The changing role of theatre audiences in the twenty-first century*. Routledge, Abingdon, SAD

Hodgins, D. C., Williams, R. & Munro, G. (2009). Workplace Responsibility, Stress, Alcohol Availability and Norms as Predictors of Alcohol Consumption-Related

Problems Among Employed Workers. *Substance Use & Misuse*. Vol. 44(14), str. 2062-2069. DOI: 10.3109/10826080902855173

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu (2023). Pravilnik o radu. Preuzeto sa [https://www.hnk.hr/media/uploads/pravilnik\\_o\\_rad\\_u\\_hnk\\_u\\_zagrebu\\_28359.pdf](https://www.hnk.hr/media/uploads/pravilnik_o_rad_u_hnk_u_zagrebu_28359.pdf) 25. svibnja 2024.

Huang, Y., Luo, S., Ding, P. & Scott, N. (2011). Impressions of Liusanjie: a study of motivation, theatrical performance evaluation and satisfaction. *Current Issues in Tourism*. Vol. 17(3), str. 280-296. DOI: 10.1080/13683500.2012.733355

Kazalište Moruzgva (2016). O nama. Preuzeto sa <https://www.moruzgva.com/o-nama/> 10. rujna 2024.

King, N. (2010). Old Cops: Occupational Aging in a Film Genre. Iz Lipscomb, V.B. & Marshall, L. (eds) *Staging Age*, Palgrave Macmillan, New York, SAD

Kleinginna, P. R. & Kleinginna, A. M. (1981). A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for a Consensual Definition. *Motivation and Emotion*, Vol. 5(3), str. 263-291. DOI: 10.1007/BF00993889

Isackes, R. M. (2008). On the pedagogy of theatre stage design: A critique of practice. *Theatre Topics*, Vol 18(1), str. 41-53. DOI: 10.1353/tt.0.0005

Lewis, T. (2011). Assessing social identity and collective efficacy as theories of group motivation at Work. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22(4), str. 963-980. DOI: 10.1080/09585192.2011.555136

Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business and Administration*, Vol. 15(1).

Metcalf, D., Hansen, K. & Charlwood, A. (2001). Unions and the Sword of Justice: Unions and Pay Systems, Pay Inequality, Pay Discrimination and Low Pay. *National Institute Economic Review*. Vol. 176(1), str. 61-75. DOI: 10.1177/002795010117600106

Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko, Naklada slap

Nelson, M. F., Stone, T. H., Frye, C. M. & Chown, D. W. (2008). Pay Me More. *Compensations & Benefits Review*. Vol. 40(2), str. 35-42. DOI: 10.1177/0886368708314075

Opendakker, R. J. G. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum : Qualitative Social Research*, Vol. 7(4), čl. 11

Paulus, D. (2006). It's all about the audience. *Contemporary Theatre Review*. Vol. 16(3), str. 334-347. DOI: 10.1080/10486800600818723

Petlevski, S. (2017). An Early Concept of the Theatre of Interplay: The Relevance of Branko Gavella's Theory for the Development of Performance Philosophy. *Performance Philosophy*, Vol. 3(1), str. 216-232. DOI: 10.21476/PP.2017.3163

Pilvelyte, I. & Urboniene, A. (2018). Application of Employee motivation Tool sin the Regional Theatre: A Case Study. *International Journal on Global Business Management & Research*. Vol 7(3). str. 44-53.

Pompa, C. (2015). Jobs for the Future. Preuzeto sa: <https://odi.cdn.ngo/media/documents/9578.pdf> 10. rujna 2024.

Reeve, J. (2005). *Razumijevanje emocija i motivacije*. Jastrebarsko, Naklada slap

Rothmann, S. & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *Journal of Industrial Psychology*. Vol. 29(1), str. 1-26. DOI: 0.4102/sajip.v29i1.88

Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: SAGE.

Taylor, M. (2020). *Belonging Backstage: „Us“ and „Them“ in Production*. *Currents Journal*, Izdanje 1., čl. 3. Preuzeto sa: <https://currentsjournal.net/Belonging-Backstage> 26. rujna 2024.

Virou, M. (2023). Artificial Intelligence and User Experience in reciprocity: Contributions and state of the art. *Intelligent Decision Technologies*, Vol 17(1). str. 73-125. DOI: 10.3233/IDT-230092

Walmsley, B. (2011). Why people go to the theatre: A qualitative study of audience motivation. *Journal of Customer Behaviour*, Vol 10(4). str. 335-351. DOI: 10.1362/147539211X13210329822545

Wong, C., W. (2023). Theatre as an Individual and Collective Art. *Theatre Student Work* 1. Hollins University. Preuzeto sa [https://digitalcommons.hollins.edu/theatre\\_studentwork/1](https://digitalcommons.hollins.edu/theatre_studentwork/1) 13. kolovoza 2024.

Woosmam, K. M., McElroy, K. E. & Van Winkle, C. M. (2009). The Role of Personal Values in Determining Tourist Motivations: An Application to the Winnipeg Fringe Theatre Festival, a Cultural Special Event. *Journal of Hospitality, Marketing & Management*, Vol. 18(5), str. 500-511. DOI: 10.1080/19368620902950071

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, P. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*. Vol. 31(1), str. 21-33. DOI: 10.1006/jrpe.1997.2162

## Prilozi

### Prilog 1. Protokol intervjua sa skupinu umjetnika

1. Koja je vaša uloga i zadaci u procesu izvedbe djela?
2. Koliko utjecaja imate prilikom odlučivanja o samoj izvedbi, tj. koliko slobode imate u načinu na koji možete izvršavati Vaše zadatke?
  - Primjeri, konkretizacija
  - Preferencija slobode ili direktnih i konkretnih naputaka u izvedbi?
3. Osim Vas, koji još ljudi sudjeluju u procesu?
  - Koje su njihove uloge?
  - Koje karakteristike navedenih suradnika su Vam bitne?
  - Kako ih percipirate?
4. Kako biste okarakterizirali težinu Vašeg posla?
  - Varijacije od izvedbe/predstave do izvedbe/predstave?
  - Preferencija kompleksnijih ili jednostavnijih djela?
5. *Ekstrinzični poticaji*
  - Utjecaj reakcije publike na uspješnost izvedbe?
  - Mislite li da ste adekvatno kompenzirani/nagrađeni za Vaš rad? (novac, nagrade, prilike)
6. *Prostor za komentare, povratna pitanja od sudionika/ca i sl.*

### Prilog 2. Protokol intervjua za skupinu ne-umjetnika

1. Koja je vaša uloga i radni zadaci u procesu izvedbe djela?
2. Koliko utjecaja imate prilikom odlučivanja o samoj izvedbi, tj. koliko slobode imate u načinu na koji možete izvršavati Vaše zadatke?
  - Primjeri, konkretizacija
  - Preferencija slobode ili direktnih i konkretnih naputaka u izvedbi?
3. Osim Vas, koji još ljudi sudjeluju u procesu?
  - Koje su njihove uloge?
  - Koje karakteristike navedenih suradnika su Vam bitne?
  - Kako ih percipirate?

4. Kako biste okarakterizirali težinu Vašeg posla?
  - Varijacije od izvedbe/predstave do izvedbe/predstave?
  - Preferencija kompleksnijih ili jednostavnijih djela?
  
5. *Ekstrinzični poticaji*
  - Utjecaj reakcije publike uspjehnost izvedbe?
  - Mislite li da ste adekvatno kompenzirani/nagrađeni za Vaš rad? (novac, nagrade, prilike)
  
6. *Prostor za komentare, povratna pitanja od sudionika/ca i sl.*

### Prilog 3. Pismo privole sudionicima/ama

Poštovani,

Zovem se Slaven Dodig i provodim istraživanje na diplomskom studiju sociologije na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu pod mentorstvom profesorice Jasmine Božić.

Naslov rada je *Motivacija kazališnih aktera u izvedbenim aktivnostima* i tiče se različitih motivacijskih aspekata u grupnim aktivnostima, u ovom konkretnom slučaju u izvođenju predstava. Molim Vas da sudjelujete u intervjuu u tu svrhu. Također, molim Vas za dopuštenje da intervju audio snimim. Podaci skupljeni njime će se obrađivati samo na grupnoj razini, a tijekom obrade podataka i u samom tekstu diplomskog rada neće se otkrivati Vaš identitet. Svi osobni podaci kojima bi Vas se eventualno moglo identificirati, bit će anonimizirani prilikom transkripcije intervjuja. Također, nakon transkripcije, audio zapisi će biti obrisani. Sadržaj intervjuja ne obuhvaća osjetljive teme te se ne predviđa viša razina neugodnosti u odnosu na običan razgovor.

Ako želite znati više o samom radu ili želite biti obaviješteni o rezultatima istraživanja možete mi se javiti na mail: [slavend515@gmail.com](mailto:slavend515@gmail.com)

Pristajete li biti intervjuirani?            DA    NE

Pristajete li da se intervju snima?        DA    NE

#### Prilog 4. Izmijenjena pitanja za čimbenik vjerodostojnosti osoba

##### 1) Izmjena za umjetnike

Osim Vas, postoje i drugi ljudi koji sudjeluju u izvedbenom procesu. To su u prvom redu Vaše kolege glumci, ali i ostali ljudi: rasvjeta, ton, scena, rekvizita, šminka i garderoba. Koje karakteristike je bitno da posjeduju ili ne posjeduju kako bi proces izvedbe tekao što lakše i prošao uspješnije?

##### 2) Izmjena za ne-umjetnike

Osim Vas, postoje i drugi ljudi koji sudjeluju u izvedbenom procesu. To su u prvom redu Vaše kolege *u rasvjeti*, ali i ostali ljudi: ton, scena, rekvizita, šminka, garderoba i glumci. Koje karakteristike je bitno da posjeduju ili ne posjeduju kako bi proces izvedbe tekao što lakše i prošao uspješnije

Osim Vas, postoje i drugi ljudi koji sudjeluju u izvedbenom procesu. To su u prvom redu Vaše kolege na sceni, ali i ostali ljudi: ton, rasvjeta, rekvizita, šminka, garderoba i glumci. Koje karakteristike je bitno da posjeduju ili ne posjeduju kako bi proces izvedbe tekao što lakše i prošao uspješnije?

Osim Vas, postoje i drugi ljudi koji sudjeluju u izvedbenom procesu. To su u prvom redu Vaše kolege tonci, ali i ostali ljudi: rasvjeta, scena, rekvizita, šminka, garderoba i glumci. Koje karakteristike je bitno da posjeduju ili ne posjeduju kako bi proces izvedbe tekao što lakše i prošao uspješnije?

Osim Vas, postoje i drugi ljudi koji sudjeluju u izvedbenom procesu. To su u prvom redu Vaše kolege *rekviziteri*, ali i ostali ljudi: ton, scena, rekvizita, šminka, garderoba i glumci. Koje karakteristike je bitno da posjeduju ili ne posjeduju kako bi proces izvedbe tekao što lakše i prošao uspješnije?