

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Drnovšek

Krizno komuniciranje v slovenskih javnih kulturnih ustanovah:
SNG Opera in balet Ljubljana v času prenove

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Drnovšek

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

Krizno komuniciranje v slovenskih javnih kulturnih ustanovah:
SNG Opera in balet Ljubljana v času prenove

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

Zahvala

Iskrena hvala mentorju doc. dr. Andreju Škerlepu za spodbudno usmerjanje pri pisanju in strokovno pomoč.

Posebna zahvala tudi staršem za vso podporo tekom študijskih let.

Hvala Tini, Evi in Ani ter številnim drugim za spodbudo in podporo.

Hvala torej vsem, ki ste zdržali do konca.

Krizno komuniciranje v slovenskih javnih kulturnih ustanovah: SNG Opera in balet Ljubljana v času prenove

Kultura in umetnost v razvitih državah Zahoda predstavljata pomemben del družbenega življenja. V Sloveniji se je kulturna politika razvijala v smeri zaščite kulture ter prevzemanja kulturnih dejavnosti pod državno okrilje, zato imamo danes v državi več javnih kulturnih institucij, ki jih v veliki meri financira Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. Med njimi je tudi SNG Opera in balet Ljubljana, ki se je v času prenove leta 2011 znašla v krizni situaciji. Svet zavoda opere je na podlagi ugotovitev revizije, ki je razkrila netočne računovodske izkaze in neustrezno upravljanje z denarjem davkoplačevalcev, vložil predlog za razrešitev ravnatelja. Gre za situacijo, ki se je morajo, še posebej v času neugodnih ekonomskih razmer in velike konkurenčnosti na kulturnem trgu, izogibati tudi javne kulturne institucije. Takšne razmere namreč ob neustreznem komunikacijskem menedžmentu privedejo do negativne publicitete ter s tem izgube kredibilnosti in integritete, s čimer je ogrožena uspešnost institucije. V študiji primera SNG Opera in balet Ljubljana se osredotočam na kritično analizo diskurza medijskih objav in sporočil za javnost iz obdobja med oktobrom in novembrom 2011, ki razkrivajo strategijo upravljanja z deležniki in komunikacijski menedžment institucije. Slednji sicer ni popolnoma neučinkovit, kljub temu pa se SNG Opera in balet Ljubljana zaradi značilnosti medijskega diskurza in medijske produkcije ni mogla izogniti negativni publiciteti. Ta namreč ni bila samo rezultat neučinkovitega komunikacijskega menedžmenta, ampak tudi družbeno-kulturnega konteksta obdobja, v katerem se je dogodek zgodil.

Ključne besede: javne kulturne institucije, krizno komuniciranje, medijski diskurz

Crisis communication in the Slovenian public cultural institutions: SNG Opera in ballet Ljubljana in the time of its renovation

Art and culture represent an important part of social life in the developed countries of the West. In Slovenia, cultural policy developed towards government protection of cultural activities. That is why we have public cultural institutions, which are largely financed by the Ministry of Culture. Amongst them is SNG Opera and Ballet Ljubljana, which at the time of its renovation in 2011 found itself in a crisis situation. Council of the opera filed a motion for dismissal of the principal. The motion was based on the findings of the audit, which revealed inaccurate financial statements and inadequate management of taxpayers' money. But at a time of unfavorable economic conditions and high competitiveness in the cultural market, institutions should avoid such situations, as their inadequate communication management could lead to negative publicity. The result of which is loss of credibility and integrity, which can compromise the effectiveness of the institution. My case study focuses on a critical discourse analysis of media coverage and press releases between October and November 2011. These texts reveal the institution's management strategy with its stakeholders and its communication management. The latter was not completely ineffective. Despite that, the institution could not avoid negative publicity due to the characteristics of media discourse and media production. It was not only the result of ineffective communication management, but also the socio-cultural context of the period in which the event occurred.

Key words: public cultural institutions, crisis communication, media discourse

Kazalo

1 UVOD	6
2 ZNAČILNOSTI IN POSEBNOSTI DELOVANJA JAVNEGA KULTURNEGA SEKTORJA V SLOVENIJI	7
2.1 Javne kulturne ustanove v Sloveniji	8
2.2 Glavni deležniki v javnih kulturnih ustanovah	11
2.3 Mediji kot deležniki javnih kulturnih ustanov	15
3 KOMUNIKACIJSKI MENEDŽMENT JAVNIH KULTURNIH INSTITUCIJ	18
3.1 Učinkovit komunikacijski menedžment v javnih kulturnih ustanovah	18
3.2 Odnosi z javnostmi in krizno komuniciranje v javnih kulturnih ustanovah	23
3.3 Odnosi z mediji v krizni situaciji	26
4 VLOGA MEDIJSKEGA DISKURZA PRI REPREZENTACIJI DRUŽBENIH DOGODKOV	27
4.1 Funkcije množičnih medijev	27
4.2 Medijska produkcija - selekcija in uokvirjanje	31
4.3 Značilnosti medijskega diskurza	35
5 ŠTUDIJA PRIMERA: PRENOVA SNG OPERA IN BALET LJUBLJANA	37
5.1 SNG Opera in balet Ljubljana	37
5.2 Metodološki pristop: kritična analiza diskurza	38
5.3 Analiza izbranih tekstov (tekstualna analiza)	41
6 DISKUSIJA	53
7 SKLEP	55
8 LITERATURA	58
PRILOGA A: PRISPEVEK DNEVNIK.SI (18. oktober 2011)	65
PRILOGA B: PRISPEVEK DNEVNIK.SI (19. OKTOBER 2011)	67
PRILOGA C: PRISPEVEK DNEVNIK.SI (28. november 2011)	69
PRILOGA Č: PRISPEVEK RTVSLO.SI (28. november 2011)	70
PRILOGA D: PRISPEVEK RTVSLO.SI (18. oktober 2011)	71
PRILOGA E: PRISPEVEK DELO.SI (25. oktober 2011)	72
PRILOGA F: PRISPEVEK DELO.SI (29. november 2011)	73
PRILOGA G: SPOROČILO ZA JAVNOST MIN. ZA KULTURO (25. november 2011) ...	74
PRILOGA H: IZJAVA ZA JAVNOST SVETA SNG OPERA IN BALET LJUBLJANA (28. november 2011)	75

1 UVOD

Teza moje magistrske naloge je, da se nerazvit komunikacijski menedžment slovenskih javnih kulturnih institucij v kriznem času kaže v negativni publiciteti. V zadnjih letih je ekonomska kriza prizadela vsa področja delovanja, med njimi tudi kulturno dejavnost (Auvinen 2001, 270). V takšnih razmerah je postalo razvidno, da za uspešno delovanje kulturnih institucij ni pomembno le izogibanje kriznim situacijam, ki ponavadi načnejo njihov ugled, ampak tudi izvajanje učinkovitega komunikacijskega menedžmenta. Dobro sodelovanje z mediji je za kulturne institucije ključnega pomena, še posebej ko se znajdejo v krizni situaciji. Velika težava nastane, če je v takšnih trenutkih komunikacijski menedžment institucije neučinkovit, saj to vpliva tudi na negativno poročanje medijev, ki jih vse bolj obvladujejo tržne sile. Negativna publiciteta pa ima lahko velike posledice na samo delovanje institucij. Razlogi za krizno situacijo, zaradi katere se neka kulturna institucija znajde v medijih, so različni od menjav v vodstvu, težav s financiranjem, do nepravilnosti v postopkih, korupcije itd. Pri tem se pogosto zdi, da javne kulturne institucije pri nas nimajo nadzora nad sporočilom in konstruiranjem lastne podobe v javnosti in medijih.

Kultura in umetnost v razvitih državah Zahoda predstavljata pomemben del družbenega življenja. Kulturne dejavnosti, še posebej tiste, ki jih izvajajo javne kulturne institucije, ustvarjajo informirano kulturno javnost, ki ima pomembno vlogo v sodobni demokraciji. Kulturni trg je specifičen, nanj pa ima velik vpliv predvsem državna kulturna politika. Ta se je v Sloveniji razvijala v smeri zaščite kulture in prevzemanja kulturnih dejavnosti pod državno okrilje. Takšna kulturna politika je privedla do ustanovitve več javnih kulturnih institucij, ki jih v veliki meri financira država oziroma Ministrstvo za kulturo. V času neugodne ekonomske situacije in velike konkurenčnosti, ki vlada na kulturnem trgu, kjer javnim kulturnim institucijam konkurirajo zasebne, se morajo tudi javni zavodi boriti za občinstvo in zadosten obisk, ki je pogoj za uspešno delovanje.

Da bi postavljeno tezo lahko potrdila ali ovrgla, v teoretičnem pregledu magistrske naloge najprej raziščem specifične značilnosti delovanja javnih kulturnih institucij v Sloveniji. Podrobneje opredelim, kaj je osnova za njihov obstoj, kakšno vlogo igrajo v sodobni demokratični družbi in kako vplivajo na formiranje kulturne javnosti. Ker se v nadaljevanju naloge ukvarjam z učinkovitostjo komunikacijskega menedžmenta, posebno pozornost namenim tudi vprašanju odnosa kulturnih institucij z mediji, ki so eni od njihovih deležnikov. Sledi poglavje, katerega glavna tema je komunikacijski menedžment javnih kulturnih

institucij in v katerem skušam odgovoriti na vprašanja, zakaj je pomembno, da je komunikacijski menedžment učinkovit, kako sploh definiramo njegovo učinkovitost in kako se ta kaže v času, ko institucija zaide v težave. Tu se osredotočam na pomen kriznega komunikacijskega menedžmenta in natančneje pojasnim, zakaj je dober odnos z mediji v teh časih še posebej pomemben. Ker se v empiričnem delu naloge pretežno ukvarjam s preučevanjem medijskih tekstov, je zadnje večje poglavje teoretičnega dela naloge posvečeno medijem. Šele z dobrim razumevanjem funkcije množičnih medijev, logistike njihovega delovanja in diskurza, v katerem komunicirajo, postane razvidna povezava med učinkovitim komunikacijskim menedžmentom institucije in poročanjem medijev o njenem delovanju.

Empirični primer, s katerim utemeljujem postavljeno tezo, je SNG Opera in balet Ljubljana. Ena večjih javnih kulturnih institucij v državi se je namreč po tem, ko se je že več let soočala z negativno publiciteto v povezavi z njenim vodstvom in prenovo stavbe Opere, konec leta 2011 znašla v situaciji, ki bi jo lahko imenovali krizna. Svet zavoda Opere, en pomembnejših organov te institucije, je vložil zahtevo za razrešitev ravnatelja Mitja Bervarja, glavnega predstavnika institucije. V študiji primera z metodološkim pristopom kritične analize diskurza zato preučujem, kako je v tem času deloval komunikacijski menedžment, kakšna je bila publiciteta institucije in povezavo med obema dejavnikoma. Uporabljena metoda me je z raziskovanjem posameznih elementov v komunikaciji medijev in Opere privedla do zaključka, v katerem utemeljim, ali se nerazvit komunikacijski menedžment slovenskih javnih kulturnih institucij v času krize res kaže v negativni publiciteti.

2 ZNAČILNOSTI IN POSEBNOSTI DELOVANJA JAVNEGA KULTURNEGA SEKTORJA V SLOVENIJI

V slovenskem prostoru delujejo številni javni zavodi, mnogi od njih tudi na področju kulture. Ker gre za obliko organizacije, ki je znana v evropskem prostoru, najprej predstavim značilnosti in posebnosti njenega delovanja. Specifičnost kulturnega prostora, še posebej javnega kulturnega prostora je za študijo primera zelo pomembna. Pri javnih kulturnih institucijah veljajo posebne zakonitosti, ki vplivajo na način njihovega upravljanja in določajo, ali je to učinkovito. Zakonitosti so vezane tako na naravo njihove dejavnosti (kultura) kot na organizacijo delovanja (financiranje iz javnih sredstev). Ker se moja teza veže na komunikacijski menedžment in publiciteto, se v tem poglavju ukvarjam predvsem s

pomenom dobrega sodelovanja med javnimi kulturnimi institucijami in deležniki, med katerimi so zelo pomembni tudi mediji.

2.1 Javne kulturne ustanove v Sloveniji

Javne ustanove so institucije, ki morajo zaradi načina nastanka, organizacije in financiranja upoštevati posebna pravila, značilna predvsem za slovenski prostor. V nadaljevanju najprej predstavim značilnosti javnih zavodov, ker pa se empirični primer naloge nanaša na delovanje SNG Opera in balet Ljubljana, natančneje navajam tudi značilnosti javnih institucij v kulturnem sektorju.

- **Javni in kulturni zavodi**

Javni zavod je organizacija, ki se ukvarja z izvajanjem družbenih dejavnosti, kot imenujemo dejavnosti s področja zdravstva, izobraževanja in vzgoje, socialnega skrbstva, kulture ter znanosti in raziskovanja (Kamnar 1999, 9). Zavod je pravno-organizacijska oblika, lahko je javni ali zasebni in opravlja nedobičkonosne družbene dejavnosti (Kamnar 1999, 47). Javne zavode lahko ustanovi država, občina ali druga oseba javnega prava, včasih tudi v soustanoviteljstvu. Namen ustanovitve je opravljanje javne službe ali druge nedobičkonosne družbene dejavnosti (Kamnar 1999, 47). Z opravljanjem svojega dela lahko javni zavodi ustvarijo dobiček, ki se v primeru kulturnih ustanov doseže s prodajo vstopnic. Vendar zavod dobička ne sme razdeliti, ampak ga lahko »porabi le za opravljanje in razvoj svoje dejavnosti, kar je tudi bistvo vseh neprofitnih organizacij« (Kamnar 1999, 48–49).

Javni zavodi niso podrejeni posebnim pravilom le, ko govorimo o njihovem dobičku, z zakonom je določeno tudi njihovo upravljanje. Zavode posredno preko direktorja ali ravnatelja, ki je izvoljen s pomočjo predstavnikov v organih institucije, upravlja ustanovitelj. Ta ima tudi pravico do podelitve soglasja o imenovanju ali razrešitvi direktorja. Zaradi v zakonu ohiplano navedenih zadolžitvev, ustanovitelj sam določa način in pravila upravljanja ter vrsto in obseg dejavnosti, s katero se zavod ukvarja. Značilno je, da so zavodi, ki jih ustanovi država, bolj podrejeni ustanoviteljem, kot tisti, ki jih ustanovijo občine ali mesta (Kamnar 1999, 49–50). Javni zavodi se financirajo iz javnih in zasebnih sredstev. Ta se v zakonu razlikujejo na »sredstva ustanovitelja, plačila za opravljene storitve, dohodek, ki ga zavod pridobi s prodajo svojih storitev na trgu in druge vire« (Kamnar 1999, 50). Kulturno dejavnost

v Sloveniji uvrščamo med družbene dejavnosti, saj gre za področje, kjer sta vloga in poseganje države nujna za razvoj in obstanek številnih dejavnosti znotraj samega področja (Žagar 1993, 12). Ravno zato so kulturni dogodki takšnih ustanov percipirani kot dolgočasni, nezanimivi in nevznemirljivi (Pick in Anderton 1996, 101). Država mora posegati in vplivati tako na dejavnosti, kjer se uveljavljajo tržni odnosi (na dobičkonosne kulturne dejavnosti), kot tudi na tiste kulturne dejavnosti, ki brez državne intervencije in javnega financiranja ne bi preživele (Žagar 1993, 12). Kultura je javna dobrina, zato obstaja javni interes za njen razvoj in zaščito (Čopič in Tomc 1997, 94 in 134).

Skozi zgodovino je imela kultura vedno pomembno vlogo pri vzpostavitvi in ohranitvi slovenskega naroda, saj je vplivala na krepitev in širjenje narodnostne zavesti (Čopič in Tomc 1997, 27 in 133). Predvsem opere so povsod vsaj delno financirane, saj same po sebi niso več dobičkonosne (Agid in Tarondeau 2010, 156). Ustava Republike Slovenije določa, da so uslužbenci v javnih zavodih javni uslužbenci. Država je po zakonu dolžna financirati tako tiste zavode, ki jih je ustanovila, kot medobčinske in mestne ustanove, ki jih sofinancira (Čopič in Tomc 1997, 102; Zakon o zavodih, 50. čl.).

Zaradi narave javnega sektorja je za javne zavode značilno, da je njihov obseg dejavnosti določen in neodvisen od trga oziroma uporabnikov, da država določa politiko ter nadzira njihovo ustanavljanje in ukinjanje. Za delovanje zavodov so značilna tudi statična delovna razmerja, visoka stopnja regulacije ter neposreden vpliv države na imenovanje organov vodenja in upravljanja. Javni kulturni zavodi delujejo v okviru izredno strogih in natančno določenih pravil, ki jih morajo upoštevati. Uvajanje sodobnih upravljavskih in poslovnih znanj ter metod trženja v javne zavode je zato omejeno (Čopič in Tomc 1997, 103). To pa v predstavlja težavo, saj je participacija na kulturnih dogodkih nižja. Institucije, ki se temu trendu upirajo so tiste, ki se prilagajajo novim navadam potrošnikov. Ti so v svojih odločitvah vedno bolj spontani, ob obisku pa pričakujejo njim prilagojene storitve (Scheff Bernstein 2007, 6–14). Ker se morajo ti zavodi prilagajati statičnim in pogosto zastarelim regulacijam, pravilom in zakonom, je učinkovit kulturni komunikacijski menedžment izredno težko dosegljiv, s tem pa je onemogočen predvsem njihov razvoj.

Organi upravljanja javnih kulturnih zavodov so: uprava zavoda, svet in strokovni svet (Čopič in Tomc 1997, 103; Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, 32. čl.). Upravo zavoda sestavljajo »poslovni in eden ali več programskih direktorjev« (Čopič in Tomc 1997,

103). Ti predstavljajo, vodijo in zastopajo zavod. Svet zavoda je sestavljen iz predstavnikov ustanovitelja, ukvarja pa se predvsem z analizo in revizijo poslovanja javnega zavoda, zakonitostjo dela, imenovanjem ali razrešitvijo direktorja ter delovnimi razmerji zaposlenih (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, 40. čl.–42. čl.). Strokovni svet sestavljajo predstavniki ustanovitelja, uporabnikov in zaposlenih (Kamnar 1999, 50). Ta obravnava strokovna vprašanja, vezana na delovanje zavoda (Čopič in Tomc 1997, 103). V primeru javnih kulturnih zavodov je ravnotežje med predstavniki določeno z Zakonom o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Kamnar 1999, 49–50), kjer je v 41. členu zapisano, da eno tretjino sveta tvorijo predstavniki ustanovitelja, eno tretjino predstavniki zaposlenih delavcev in eno tretjino zainteresirana javnost (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, 41. čl.). Slednjo predlagajo »Kulturniška zbornica Slovenije, društva oziroma druge organizacije s področja dela javnega zavoda izmed strokovnjakov ali uporabnikov. Katera so ta društva oziroma organizacije, ugotovi akt o ustanovitvi javnega zavoda« (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo, 41. čl.).

Menedžment javnih kulturnih institucij je podrejen nefleksibilnim pravilom, veliko težavo povzročajo predvsem vnaprej določene naloge in dolžnosti prej omenjenih organov upravljanja. Najvišji organ upravljanja je svet zavoda, kar pomeni, da je dejanska uprava oziroma direktor, ki naj bi bil glavni organ vodenja, le izvrševalec politike, ki jo določa svet. Ker so v svetu razmerja moči že vnaprej določena, tudi ta nima veliko manevrskega prostora in s tem posledično interesa za svoje delovanje, zato je stanje v slovenskih javnih kulturnih ustanovah statično in brez prave razvojne strategije, kulturni razvoj pa je odvisen le od individualne angažiranosti in velike zagnanosti posameznikov, ki morajo biti tudi izjemno sposobni, da lahko presežejo omenjeno stanje (Čopič in Tomc 1997, 104).

- **Kulturna javnost**

Javni zavodi so organizacije, katerih namen je v prvi vrsti izvajanje družbenih dejavnosti, ki so dejavnosti javnega interesa. Moderna država je že dolgo tista, ki določa mejo med javnim in zasebnim ter posledično ločnico med javnim in zasebnim interesom (McGuigan 1996, 54). Javnega interesa se ne da definirati zlahka. Najpreprostejša definicija je ta, da gre za kolektivni zavedni ali nezavedni interes javnosti (Tench in Yeomans 2009, 75). Njegov obstoj pa lažje dokažemo z obstojem javnih dobrin. To so dobrine, ki obstajajo, čeprav njihov obstoj ni rezultat trga ali zasebnega interesa. Dobiček, ki ga ustvarjajo, je veliko preizek tako za trg

kot tudi za zasebni sektor. Med javne dobrine štejemo splošno izobrazbo, univerzalni dostop do medijev in dejavnosti javnih ustanov (Tench in Yeomans 2009, 75).

Javne kulturne ustanove proizvajajo storitve, ki so del javnega interesa. Na ta način ustvarjajo možnost formiranja kulturne javnosti. Vloga javnih kulturnih zavodov je v prvi vrsti kultiviranje javnosti (McGuigan 1996, 53). Zaradi že omenjenih nizkega interesa trga in zasebnega interesa za dejavnosti, ki kultivirajo javnost, so te ustanove v veliki meri financirane s strani države (Livingstone 2005, 140). Z ohranjanjem določenih, v sodobni družbi nedobičkonosnih dejavnosti (klasična glasba, opera, gledališče ...), se ohranja dostop do dejavnosti, ki bogatijo narod in pogosto igrajo narodotvorno vlogo (Livingstone 2005, 142). Gre za dejavnosti, ki sicer ne generirajo množičnega zanimaja in ne ustvarjajo velikih dobičkov, so pa dejavnosti, ki so poznane po kvaliteti (Chong 2002, 58). Vprašanje, ki se postavlja je, zakaj sta obstoj teh dejavnosti in formacija kulturne javnosti tako pomembna, da v sodobni družbi, kjer prednjačijo tržne sile, država del proračuna namenja ustanovam, ki izvajajo nedobičkonosne dejavnosti.

Odgovor najdemo v povezavi kulturne in politične javnosti. Javni kulturni zavodi namreč ustvarjajo prostor, v katerem se z dejavnostmi, ki jih ne vodijo tržne sile, formirajo mnenja in artikulirajo vprašanja javnega interesa. Kulturna javnost je torej predhodnik politične javnosti (McGuigan v Giorgi, Sassatelli in Delanty 2011, 80). Kritična drža, ki se preko izpostavljanja tematikam javnega interesa, kompleksnim refleksijam pomena in njihovim reprezentacijam kultivira v pripadnikih kulturne javnosti, se nato preseli v politično sfero. Tam se formira politična javnost, ki je ključnega pomena za obstoj sodobne demokracije (McGuigan v Giorgi, Sassatelli in Delanty 2011, 82–83).

Dejavnosti javnih kulturnih zavodov v pripadnikih kulturne javnosti ohranjajo kritično držo ter jim ponujajo javni forum za razmislek in refleksijo o pomembnih družbenih vprašanjih oziroma vprašanjih javnega interesa. Na ta način se ustvarja informirana javnost, obstoj katere je ključnega pomena za delovanje sodobnih demokracij. Informirani posamezniki so namreč tisti, ki lahko kritično pristopijo in sodelujejo v političnem procesu sodobnih demokracij.

2.2 Glavni deležniki v javnih kulturnih ustanovah

Organizacije, ki učinkovito upravljajo odnose s svojimi deležniki, so uspešnejše od tistih, ki tem odnosom ne namenjajo zadostne pozornosti. Pri tem ni pomembno, ali gre za institucije

javnega sektorja, dobičkonosne ali nedobičkonosne organizacije (Boerner in Jobst 2011, 67), pomembno je, da organizacije vedo, kdo so njihovi deležniki in kako najbolj učinkovito upravljati odnose z njimi.

Definicijo deležnikov je leta 1984 razvil Edward Freeman v delu *Strategic Marketing: A Stakeholder Approach*. Freeman trdi, da med deležnike organizacije sodijo vse skupine in posamezniki, ki imajo v organizaciji delež oziroma vložek, zato lahko vplivajo ali pa so sami pod vplivom njenega delovanja. Pri tem vsak od njih igra pomembno vlogo pri uspešnosti organizacije (Freeman 1984, 25). Med deležnike sodijo tako skupine, ki lahko vplivajo na organizacijo, kot tudi tiste, na katere vpliva sama organizacija (Laplume 2008, 1161–1162).

Poznavanje deležnikov in upravljanje odnosov z njimi je pomembno, saj so tako organizacije bolj pripravljene na delovanje v turbulentnem in vedno bolj raznolikem okolju. Freemanova teorija deležnikov pravzaprav predstavlja pragmatičen pristop k upravljanju organizacij. Freeman namreč meni, da se je za uspešno upravljanje potrebno zavedati vseh deležnikov in ne le tistih, ki imajo finančni interes (delničarji), saj le tako lahko organizacija doseže vrhunski uspeh (Laplume 2008, 1154). Teorija deležnikov postavlja okvirje in strategijo, s katero se organizacije izognejo ciklu delovanja, ki jih vodi v krogu kriza – reakcija – kriza, in namesto tega sistematično spoznavajo in proaktivno upravljajo svoje okolje (Freeman 1984, 4). Poznamo notranje in zunanje deležnike, ki se med sabo zelo razlikujejo. Zaradi tega imajo različne potrebe, ki so si lahko celo nasprotujoče (Conway in Whitelock 2004, 322).

Učinkovito upravljanje odnosov z deležniki je pomembno, ne glede na naravo delovanja organizacije. Od tega, ali preučujemo dobičkonosne, nedobičkonosne ali javne institucije, je odvisno, kdo so njihovi deležniki. Ker se v magistrski nalogi ukvarjam z javnimi kulturnimi ustanovami, podrobneje obravnavam le deležnike teh institucij. Pri tem se sklicujem na delo *Stakeholder Management and Program Planning in German Public Theaters* avtoric Sabine Boerner in Johanne Jobst, ki sta preučevali deležnike v nemških javnih gledališčih. Gre za ustanove, ki so večinoma v lasti države ali lokalnih vlad, kar je značilno tudi za slovenske javne kulturne institucije. V obeh primerih gre torej za institucije, ki so večinoma financirane iz javnih sredstev, saj zaslužek od prodaje vstopnic predstavlja manj kot petino njihovega celotnega dobička (Boerner in Jobst 2008, 69).

Deležnike javnih kulturnih ustanov je na osnovi teorije deležnikov identificirala že Sophie

Schulenburg. Med potencialne deležnike je sprva uvrstila: glavne financerje, ustanovitelje in lastnike (regionalne vlade, sponzorji), občinstvo, javnost (lokalna javnost, mediji, kritiki), konkurente (druge kulturne organizacije, televizija) in samo kulturno ustanovo (uprava, zaposleni). Na podlagi odnosnih atributov (moč, legitimnost in urgentnost), ki so jih definirali Mitchell, Agle in Wood, pa je omenjene potencialne deležnike razvrstila še glede na stopnjo njihovega vpliva na institucijo. Pri tem je kot najpomembnejše deležnike identificirala regionalno vlado, upravo oziroma menedžment institucije, občinstvo in umetnike (Schulenburg v Boerner in Jobst 2008, 69).

Glavne značilnosti najpomembnejših deležnikov po definiciji Sophie Schulenburg so:

- **Država ali regionalna vlada**

Država ali regionalna vlada ponavadi predstavlja največjega financerja javnih kulturnih institucij, ki jim nameni javna sredstva, v zameno pa pričakuje, da bodo izpolnjevale svojo izobraževalno in kulturno funkcijo (Boerner in Jobst 2008, 69). Pri javnih kulturnih institucijah sta ti dve funkciji pomembnejši od razvedrilne, ki je v ospredju delovanja zasebnih in komercialnih kulturnih ustanov. Država ali regionalna vlada od kulturne ustanove pričakuje standard delovanja in produkcije, ki morata biti visoke umetniške vrednosti. Javna sredstva morajo biti namreč porabljena upravičeno.

- **Uprava oziroma menedžment**

Drug pomemben deležnik je uprava kulturne institucije. Njena naloga je implementacija umetniške vizije ustanove, pri čemer mora upoštevati zahteve in omejitve same institucije, njenih finančnih in prostorskih zmožnosti. Menedžment institucije skrbi tudi za ohranjanje ugleda zaposlenih in same institucije (Boerner in Jobst 2008, 69 in 70).

- **Občinstvo**

Občinstvo predstavlja zelo pomemben deležnik kulturnih institucij, hkrati pa je to deležnik, ki je najmanj homogen. Razlog za to tiči v dejstvu, da so motivi posameznikov, ki se udeležijo kulturnih prireditev in s tem postanejo del občinstva, zelo različni. Obisk kulturnih prireditev lahko pomeni interakcijo in druženje, kar s sabo prinese občutek pripadnosti določeni skupini.

To imenujemo družbeni hedonizem. En pogostih motivov je tudi želja po izobrazbi in osebnem razvoju, kar označujemo kot željo po intelektualnem bogatenju. Pomembna dejavnika pri odločitvi za obisk sta tudi čustvena in domišljajska izkušnja ali pa gre za preprosto razvedrilno vrednost (Boerner in Jobst 2008, 70). Čeprav občinstvo predstavlja zelo pomemben deležnik, je mnogo kulturnih institucij izoliranih od svojega obstoječega in predvsem potencialnega občinstva (Conway in Whitelock 2004, 321). Občinstvo kot deležnik lahko razširimo in vanj ne vključimo le tistih posameznikov, ki se udeležijo kulturnih prireditev, ampak tudi tiste, ki imajo namen udeležbe ali pa so popolnoma ravnodušni oziroma do prireditev javnih kulturnih ustanov celo sovražni. S takšno razširitvijo dosežemo enega glavnih namenov njihovega delovanja. Poleg opravljanja družbene dejavnosti, ki upraviči njihovo financiranje, je naloga institucij tudi motiviranje in privabljanje posameznikov k udeležbi oziroma obisku (Conway in Whitelock 2004, 322).

- **Umetniki, zaposleni v kulturnih institucijah**

Poleg menedžmenta se tudi umetniki, ki so zaposleni v kulturnih institucijah, ukvarjajo predvsem z izpolnitvijo umetniške vizije ter lastnih pričakovanj in pričakovanj ostalih deležnikov. Ob tem želijo doseči tudi individualen sloves in ugled. Tega dosegajo tako z dobrim mreženjem znotraj organizacije kot z uspešnim delom, po katerem so znani zunanjim deležnikom (Boerner in Jobst 2008, 70).

Čeprav definicija Sophie Schulenburg zajame večino najpomembnejših deležnikov, menim, da bi morali biti vanjo zajeti tudi mediji, ki prav tako predstavljajo pomemben deležnik javnih kulturnih institucij:

- **Mediji**

V tem pogledu medije obravnavam kot enega od deležnikov, pri čemer lahko nastopajo v dvojni vlogi. Na eni strani predstavljajo enega od deležnikov institucije, kar pomeni, da mora ta z njimi vzdrževati dobre odnose, na drugi strani pa mediji predstavljajo posrednika med organizacijo in katero od drugih skupin deležnikov (Friedman in Miles 2006, 227). Mediji imajo torej vlogo arbitrov in spodbujajo komunikacijo med različnimi deležniki, kar pa zna biti neučinkovito, saj so deležniki tudi sami; to pomeni, da imajo svoje motive, cilje in ambicije. Kot organizacija pa imajo tudi svoje lastne deležnike, s katerimi morajo vzdrževati

dobre odnose (Friedman in Miles 2006, 228). Skupina deležnikov, ki bi se poslužila medijev kot posrednikov, bi morala imeti dober razlog oziroma bi se morala prej prepričati, da njihovi interesi niso navzkrižni z interesi medija kot deležnika. Kljub temu so mediji pogosto postavljeni v vlogo posrednikov. Razlog za to je lahko tudi omejena moč drugega deležnika, ki sam ne more vzpostaviti stika z organizacijo (Friedman in Miles 2006, 220). Po drugi strani pa mediji vlogo deležnika prevzamejo tudi v primerih, ko različne skupine deležnikov ne sodelujejo učinkovito in ne znajo skleniti kompromisa. V tem primeru imajo mediji vlogo sile, ki problem osvetli tudi drugim deležnikom in jih vključi v komunikacijo. Kot sem že omenila, so med deležniki javnih kulturnih ustanov tudi lokalna javnost, konkurenti, druge kulturne organizacije itd. (Schulenburg v Boerner in Jobst 2008, 69), vendar ti za naš predmet preučevanja niso odločilni, zato se z njimi bolj podrobno ne ukvarjam.

2.3 Mediji kot deležniki javnih kulturnih ustanov

Vzrok krhkega ravnotežja med različnimi interesi najdemo tudi v sami naravi dela in ureditvi javnih kulturnih institucij. Gre za storitvene organizacije, katerih »produkt« je začasen. Kulturne produkcije obstajajo le v določenem času in prostoru ter ne sodijo med tipične proizvode, ki jih »kupci« obdržijo zase. Poleg tega se na področju kulture pojavljajo velika razhajanja med željo po postavitvi bolj tradicionalnih produkcij in željo po večji stopnji eksperimentiranja v obliki novih umetniških form. Medtem ko imajo prve bolj zagotovljeno občinstvo, pa druge predstavljajo priložnost izstopanja, postavitve produkcij z zaznano večjo umetniško vrednostjo ter možnost za rast in uveljavljanje umetnikov v svoji stroki (Conway in Whitelock 2004, 323). Iz podanega primera je razvidno, da imajo deležniki kulturnih institucij zelo različne ali celo nasprotujoče si potrebe in želje. Da se med njimi vzdržuje ravnotežje in ne prihaja do prevelikih trenj, med drugim skrbi oddelek za odnose z javnostmi.

Drugo področje, kjer je razhajanje v interesih in potrebah deležnikov veliko, je poraba finančnih sredstev. Javne kulturne institucije velik del svojih prihodkov prejmejo od državnih virov, kar pomeni, da jih v veliki meri financirajo davkoplačevalci. Posledično mora biti njihova poraba sredstev utemeljena, vendar pa se tudi zato kulturne institucije ves čas vrtijo okoli neskončnega kompromisa med kakovostjo in učinkovito razporeditvijo sredstev (Besana 2010, 1). Tudi s tega vidika ima oddelek za odnose z javnostmi pomembno vlogo, saj mora uspešno upravljati s pričakovanji in željami glede razporeditve finančnih sredstev, ki jih imajo različne skupine deležnikov. Vloga oddelka postane pomembna predvsem takrat, ko se kateri

od deležnikov ne strinja s porabo finančnih sredstev ali meni, da niso bila porabljena učinkovito in odgovorno.

Kljub vsem vnaprej določenim pravilom in statičnim regulacijam, ki jim mora slediti, mora imeti vsaka javna kulturna institucija zasnovane smernice upravljanja. Med drugim je pomembno tudi, kako sodeluje z mediji. Ustrezni kadri znotraj institucije (sodelavci v oddelku za odnose z javnostmi, menedžerji) se morajo odločiti o tem, kako bodo oblikovali sporočilo o sebi in svojih aktivnostih, ki ga institucija pošilja javnostim, kako upravljati z vplivom, ki ga ima to sporočilo na javnosti, poleg tega pa se morajo ukvarjati še z vplivom drugih sporočil, ki se nanašajo nanje in njihovo področje delovanja (Pullen 1992, 45).

Načrt takšnega upravljanja se običajno določi v strategiji komunikacijskega menedžmenta. Skoraj tri četrtine dejanj uspešnega komunikacijskega menedžmenta se namreč ne zgodi samih od sebe, ampak so rezultat podrobnega planiranja in natančnega izvajanja, zaradi česar se komunikacijski menedžerji teh organizacij bolj uspešno spopadajo s preostalo četrtino nepredvidljivih dogodkov, med katere pogosto sodijo krizne situacije (Tench in Yeomans 2009, 175). Osrednja naloga komunikacijskega menedžmenta je ukvarjanje s sporočili, ki jih institucija pošilja in prejema v okviru svojega delovanja. V javnih ustanovah posamezno sporočilo predstavlja vsaka njihova dejavnost, vsak njihov korak in vsaka njihova odločitev. Vse, kar ustanova počne, je njeno sporočilo (Pullen 1992, 45). Sporočila ne zajemajo samo verbalne, vizualne in pisne komunikacije z javnostmi, ampak tudi njihove odločitve o še tako neznatnih težavah, s katerimi se soočajo (Pullen 1992, 45).

Razlog za to je javno financiranje njihovega delovanja. V kolikor pri svojih aktivnostih porabljajo denar davkoplačevalcev, so ti ena izmed njihovih javnosti. Ker davkoplačevalci denar, ki ga država namenja javnim kulturnim institucijam iz proračuna, dojemajo kot svojega, menijo, da so upravičeni do mnenja o njegovi porabi. V takšnih trenutkih stopi v ospredje kritičnost dobrega komunikacijskega menedžmenta, ki upravlja s sporočili in skrbi, da institucija ohranja svojo dobro podobo ter na ta način tudi integriteto in kredibilnost. To je ključnega pomena, saj nobena javna institucija ne deluje neodvisno od okolja, v katerem se nahaja (Pullen 1992, 46). Javna institucija, ki zaradi neprimernih odločitev izgubi kredibilnost in integriteto, mora odgovarjati deležnikom, kot so druge vladne institucije in davkoplačevalci, od katerih prejema denar. Ti pa imajo moč vplivati na njeno delovanje, kar pomeni, da ji lahko vsilijo spremembe, ki jih njeno vodstvo ne želi (Pullen 1992, 45).

Integriteta in kredibilnost institucije ne prinašata le samostojnosti pred deležniki, ki lahko vplivajo na njeno delovanje, ampak vplivata tudi na njihovo zaupanje v delovanje institucije (Pullen 1992, 48). Pomen kredibilnosti se najbolj kaže v času, ko institucija zastopa prepričevalno vlogo, torej v času, ko je ključnega pomena, da deležniki ne dvomijo v sporočila institucije, ampak jim zaupajo (Tench in Yeomans 2009, 258). Zaupanje, da institucija deluje pošteno in v njihovem interesu, sčasoma pripelje do večje strpnosti v primeru napak, ki bi jih morda storila. Stopnja strpnosti, ki jo institucija lahko pridobi, je odvisna od področja njenega delovanja in moči, ki jo ima v družbi (Pullen 1992, 48).

Naj omenim še kritična področja delovanja, kjer mora biti institucija še posebej pozorna na sporočila, ki jih ustvarja. V prvi vrsti so to sporočila o glavnih aktivnostih institucije, še posebej v času, ko so te močno vezane na spreminjanje družbeno-ekonomskega reda, zakonodaje, regulacij itd. Pomembna so tudi sporočila, ki se nanašajo na odnos med institucijo in vlado. Kakršno koli omenjanje vladnega vpliva na organizacijo ali organizacije na vlado hitro pritegne medijsko pozornost in se v očeh deležnikov kaže kot izrazito negativno (Pullen 1992, 48). V slovenskem prostoru so takšni primeri pogosti, na primer, ko gre za vprašljivo nastavljanje funkcionarjev na njihove položaje in vpliv, ki ga vlada s tem pridobiva v javnih institucijah. Zadnje področje, kjer so institucije posebej občutljive, so na videz neškodljive administrativne odločitve, ki pa imajo lahko velik vpliv na zaupanje deležnikov (Pullen 1992, 48–49). Razsipavanje davkoplačevalskega denarja ustvarja izredno negativno podobo organizacije, saj hitro pritegne pozornost medijev in ostalih deležnikov. Organizacije, ki pri porabi državnega denarja niso transparentne, imajo zaradi tega pogosto velike težave (Pullen 1992, 49). Po obrazložitvi, zakaj je dobro sodelovanje z mediji pomembno, v nadaljevanju pojasnujem, kdo so mediji, kadar govorimo o javnih kulturnih institucijah.

Učinkovito upravljanje odnosov z mediji se začne že pri odločitvi, s katerimi mediji se bodo odnosi oblikovali in vzdrževali. Vse organizacije ne vzdržujejo odnosa z vsemi mediji, saj to ne bi bilo učinkovito. Pri izbiri medijev je pomembno, da so njihovi bralci, gledalci ali poslušalci posamezniki, ki so deležniki institucije. Na ta način institucije s svojimi sporočili dosežejo pravo občinstvo. Medije delimo glede na vsebino (splošni in interesni) ali na geografsko razsežnost delovanja (nacionalni, regionalni, lokalni) (Bland, Theaker in Wragg 2005, 47–48). V primeru javnih kulturnih ustanov so mediji, s katerimi je dobro vzdrževanje odnosov pomembno, vsebinsko splošni, saj javno financiranje institucij pomeni, da so

deležniki prav vsi davkoplačevalci. Po drugi strani pa je področje kulturnega delovanja tako specifično, da so mediji javnih kulturnih ustanov tudi interesni mediji ali interesne rubrike znotraj splošnih medijev. V tem primeru deležniki niso vsi davkoplačevalci, ampak le obstoječi člani občinstva (Bland, Theaker in Wragg 2005, 59). Od narave sporočila, ki ga želi posredovati institucija, je odvisno, v katerih medijih se bo pojavilo. Splošni mediji so primerni za obvestila in novice splošne narave (nove investicije, menjava vodilnih itd.), interesni mediji ali rubrike pa so bolj primerni za sporočila, ki so vsebinsko vezana na kulturno produkcijo (premiere, novi solisti ali programski vodje, gostovanja tujih kulturnih hiš itd.) (Bland, Theaker in Wragg 2005, 59–60).

Pri podajanju sporočila je pomembna tudi njegova časovna komponenta. V obdobjih, ko je na izbiro veliko dogodkov, ki so skladni z novičarskimi vrednotami, se lahko zgodi, da bo sporočilo, kljub pomembnosti objavljeno z zamudo ali pa le s kratko novičko. Po drugi strani bolj tiha obdobja rezultirajo v ravno nasprotnem in pozornost dobijo tudi tista sporočila, ki drugače ne bi prišla skozi novinarsko sito (Bland, Theaker in Wragg 2005, 67). Velik pomen ima tudi kontekst, v katerem se pojavijo sporočila. V tem oziru gre predvsem za splošno družbeno stanje, ki se kaže v naravi istočasno objavljenih novic. To so novice o isti organizaciji ali novice, ki se vsebinsko povezujejo s sporočilom institucije. Tudi iz analize empiričnega primera magistrske naloge je razvidno, da so prispevki drugih medijev in splošna klima v državi vplivali na še večjo težo sporočil o preučevanem subjektu.

3 KOMUNIKACIJSKI MENEDŽMENT JAVNIH KULTURNIH INSTITUCIJ

3.1 Učinkovit komunikacijski menedžment v javnih kulturnih ustanovah

Velik in pomemben del delovanja sodobnih organizacij predstavljajo njihove komunikacijske prakse. Tako imenovano korporativno komuniciranje je po naravi paradoksalno, saj na eni strani zahteva konsistentnost in enostavnost, na drugi pa kreativnost in raznolikost (Belasen 2008, xiii), zato se v komunikologiji razvija močan trend, ki se nagiba k integraciji vseh komunikacijskih praks v eno skupno imenovanje – komunikacijski menedžment (Raupe in van Ruler 2006, 19). Organizacije se vsak dan soočajo z zahtevami tako zunanjih kot notranjih deležnikov. Kot v delu *Excellent Public Relations and Effective Organizations* ugotovijo Larissa in James E. Grunig ter David Dozier (2002, 2), je rezultat takšnih zahtev

vedno močnejša potreba in celo odvisnost organizacij od posameznikov ali kar oddelka, ki je specializiran na področju komunikacije in pri grajenju odnosov z deležniki organizacije.

Komunikacijske prakse sleherne organizacije so zapletene, saj gre za dinamično prepletanje tako komplementarnih kot kontradiktornih sporočil (Belasen 2008, xiii). Enako velja za javne kulturne ustanove, saj imajo tudi te številna nasprotujoča si merila, na podlagi katerih se meri njihova uspešnost. Ta so odvisna predvsem od tega, čigave interese imamo v mislih (interese umetnikov, občinstva, menedžmenta itd.) (Conway in Whitelock 2007, 201). Naloga komunikacijskega menedžmenta je zato tudi usklajevanje zapletene narave organizacije in korporativnega komuniciranja. Kot piše van Riel, je korporativno komuniciranje v prvi vrsti menedžerska funkcija, ki koordinira vso komunikacijo organizacije (van Riel v Rauppe 2006, 23). Uspešen komunikacijski menedžment je odvisen od uspešnega delovanja menedžerjev v okolju kontradiktornih sporočil in neuskkljenih pričakovanj (Belasen 2008, xiv). Takšno okolje ustvarjajo predvsem deležniki organizacij s svojimi lastnimi in upravičenimi pričakovanji, ki pa si lahko zaradi raznolike narave njihovih interesov in ciljev nasprotujejo.

Po pisanju Alana T. Belasena (2008, xiv) je korporativno komuniciranje sestavljeno iz marketinškega, finančnega, organizacijskega in upravnega komuniciranja. Drugače povedano, obstajajo štirje vidiki korporativnega komuniciranja, vsak s svojimi specifičnimi praksami, ki se jih poslužujejo organizacije. V marketinškem komuniciranju je poudarek na odnosih z mediji, v finančnem komuniciranju na odnosu z investitorji, v organizacijskem komuniciranju se največ pozornosti posveča odnosu z vlado in dobavitelji oziroma drugimi organizacijami, s katerimi institucije poslujejo, v menedžerskem oziroma upravnem komuniciranju pa je največji poudarek na odnosu z zaposlenimi (Belasen 2008, xiv). To pomeni, da korporativno komuniciranje ni več ekskluzivna domena oddelka za odnose z javnostmi in marketinškega oddelka. Tudi preostali deli organizacije dobivajo vedno večjo vlogo pri komuniciranju organizacije, saj so njihove odločitve tiste, ki najbolj vplivajo na notranje in zunanje deležnike (Belasen 2008, 4). Zato je v sodobnih organizacijah pomembno, da so tudi ti deli vključeni v snovanje komunikacijskih strategij, saj je delovanje organizacije le tako lahko najbolj učinkovito. Značilnost učinkovitega korporativnega komuniciranja je, da kljub kontradiktornosti sporočil različnih oddelkov ohrani komplementarnost in vzajemno soodvisnost (Belasen 2008, 11). To pomeni, da morajo različni deli organizacije, medtem ko opravljajo lastno delo in se zavzemajo za svoja specifična sporočila, kljub vsemu sodelovati z

ostalimi deli organizacije. Le tako je končni rezultat enotna in koherentna podoba organizacije, ustvarjena tako za notranje kot zunanje deležnike (Belasen 2008, xvi).

Takšno stanje in sodelovanje znotraj organizacije je mogoče le, kadar se uravnotežijo nasprotujoče si napetosti, ki izvirajo iz različnih komunikacijskih vidikov. Glede na naravo delovanja sil znotraj organizacije, ločimo štiri načine upravljanja komunikacije v organizaciji. Inovacijski način poudarja transformacijsko vrednost komunikacijskega menedžmenta. Sprašuje se, ali je komunikacija organizacije pronicljiva in vizionarska. Integracijski način poudarja reformacijo znotraj organizacije, saj se ukvarja s tem, ali so zaznane in vključene vse potrebe različnih deležnikov. Regulacijski način se ukvarja z vprašanji praktičnosti, aktualnosti in informativne vrednosti, pri čemer v ospredje postavlja prilagajanje. Informacijski način komunikacije pa poudarja pomembnost nespornosti in usmerjenosti k dejanjem, zato je zanj najpomembnejša izvedba nalog v organizaciji. Komunikacijski menedžment organizacije je učinkovit, ko so vsi nasprotujoči si vidiki uravnoteženi (Belasen 2008, 22–23). Pomembno je torej, da so prepoznani različni interesi in cilji različnih delov organizacije, končni rezultat pa mora biti dosežen s sodelovanjem vseh.

Rezultat takšnega sodelovanja sta močni identiteta in podoba organizacije, ki je na interni ravni dobro povezana, na eksterni ravni pa prilagodljiva (Belasen 2008, 27). Dobra in močna identiteta organizacije se razvije v ideologijo, ki jo njeni člani ponotranjijo in zato skupaj stremijo ter se zavzemajo za isto vizijo organizacije (Belasen 2008, 27). V primeru slabega komunikacijskega menedžmenta vizija organizacije ni usklajena in integrirana v vse njene dele. To privede do zmedenosti med njenimi člani in ostalimi deležniki ter nazadnje do neučinkovitega delovanja in izgubljanja kredibilnosti (Belasen 2008, 27). Bolj enotna je organizacija bolj učinkovito je njeno delovanje, saj vsi deli sledijo isti viziji, kar je tudi v interesu deležnikov.

Uravnoteženje nasprotujočih si sil in poenotenje znotraj organizacije je mogoče le, kadar ima komunikacijski oddelek v organizaciji dovolj veliko moč. To doseže tako, da vodilnim s svojim delom jasno pokaže, v čem je njegova dodana vrednost. Predvsem v tem, da pomaga uresničevati strateške cilje organizacije. Moč komunikacijskega oddelka je pomembna zato, ker se le tako lahko vzpostavijo učinkovite komunikacijske strategije, ki jih zaposleni v organizaciji upoštevajo in izvajajo. Moč komunikacijskih oddelkov je pogosto neformalne narave, kar pomeni, da učinkoviti oddelki ponavadi preko svojih vodilnih vplivajo na vodstvo

organizacije in sprejemanje odločitev, kljub temu da nimajo formalne moči ali avtoritete, ki bi jim to omogočala. V organizacijah z učinkovitimi in uspešnimi komunikacijskimi oddelki imajo glavni komunikatorji vlogo menedžerjev, medtem ko imajo v organizacijah s slabimi komunikacijskimi oddelki vlogo tehnikov, ki opravljajo naloge in zadolžitve drugih ter ne sodelujejo pri sprejemanju odločitev (Dozier in drugi 1995, 75–76). Delo uspešnih komunikacijskih oddelkov je dvosmerno, kar pomeni, da komunikatorji pri komuniciranju z deležniki delujejo kot zagovorniki vidika organizacije in kot zagovorniki deležnikov, kadar komunicirajo z vodilnimi v organizaciji. Delo neuspešnih komunikacijskih oddelkov pa je enosmerno in vključuje predvsem ustvarjanje sporočil za javnost in publicitete. Takšni oddelki nimajo nobenega vpliva na odločitve organizacije (Dozier in drugi 1995, 75–77). Vsa izpostavljena dejstva so izredno pomembna predvsem v času krize. Kaj je kriza in kako upravljati organizacijo, ki se znajde v krizni situaciji, pojasnujem v nadaljevanju.

Organizacija mora biti v svojem delovanju dovolj fleksibilna in prilagodljiva, saj se le tako lahko prilagaja različnim željam in potrebam deležnikov. Žal pa to ni lastnost javnih zavodov, ki morajo pri svojem delovanju upoštevati stroga pravila, zaradi katerih niso zmožni hitrega prilagajanja. Posledici takšnega delovanja sta statičnost in počasen razvoj javnih kulturnih ustanov oziroma neučinkovito delovanje ali celo izguba kredibilnosti oziroma zaupanja v institucijo. Da do tega ne bi prišlo, med drugim pripomorejo oddelki, ki znotraj ustanov skrbijo za komunikacijske aktivnosti; torej oddelki za odnose z javnostmi. Težava je, da tudi ti pri svojem delu naletijo na vse že opisane ovire, saj morajo stroga določila upoštevati vsi oddelki znotraj institucij. Menim celo, da imata statičnost in nefleksibilnost še posebej velik vpliv na oddelek za odnose z javnostmi, saj sta tako fleksibilnost kot konstantno dohajanje razvoja družbe zelo pomembna ravno pri tem oddelku. Poleg tega je oddelek za odnose z javnostmi eden od redkih znotraj organizacije, ki mora za uspešno delovanje dobro sodelovati z vsemi ostalimi oddelki. Če se ti ne razvijajo in njihovo delovanje omejujejo stroga pravila, je ogroženo tudi uspešno delovanje oddelka za odnose z javnostmi.

Naj na vprašanje, kaj odnosi z javnostmi sploh so, odgovorim z eno najbolj znanih definicij, ki sta jo leta 1984 v knjigi *Managing public relations* postavila James E. Grunig in Todd Hunt. Zapisala sta, da odnosi z javnostmi upravljajo komunikacijo med organizacijo in njenimi javnostmi (Grunig in Hunt 1984, 4). Ta definicija je morda malo skopa in predvsem ne posreduje informacije o razlogu za upravljanje komuniciranja. Poleg tega bi danes lahko trdili, da odnosi z javnostmi ne zajemajo le komuniciranja. Bolj primerna je zato definicija, ki

so jo zapisali Cutlip, Center in Broom v knjigi *Effective Public Relations*. Ti so odnose z javnostmi opredelili kot upravljavsko funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja obojestransko koristne odnose med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh organizacije (Cutlip, Center in Broom 2006, 48). Ta definicija izpostavlja tudi razlog, zakaj so odnosi z javnostmi pomembni oziroma poudarja njihov namen. Glavna naloga odnosov z javnostmi je torej upravljanje odnosov (t. i. *relationship management*).

Bistvo vidika upravljanja odnosov oziroma odnosnega menedžmenta sta opredelila že Center in Jackson, ko sta leta 1995 zapisala, da so javni odnosi želeni izid prakse odnosov z javnostmi. Organizacija z učinkovitimi odnosi z javnostmi bo torej imela vzpostavljene pozitivne javne odnose. Pri tem je pomembno, da so ti pozitivni tako za organizacijo kot za njene javnosti (Ledingham 2003, 182). Da je temu tako, pa morajo biti praktiki za odnose z javnostmi seznanjeni tako s strateškimi plani kot tudi z drugimi menedžerskimi odločitvami znotraj organizacije (Ledingham 2003, 182).

Kako sploh vzpostaviti dobre odnose med organizacijo in njenimi javnostmi? Teorija odnosnega menedžmenta pravi, da se dobre odnose doseže z upravljanjem odnosa, ki temelji na skupnih interesih in ciljih, proces pa poteka počasi in se mora vzdrževati skozi čas (Ledingham 2003, 192). Najpomembnejše pri vzdrževanju odnosa je, da gre za dolgoročno aktivnost, ki je dinamična in vključuje obe strani. Dober odnos se lahko razvije le postopoma, na interakcijo med obema stranema pa vplivajo tako pretekle kot sedanje in prihodnje poteze. Pri tem je treba upoštevati, da je pomembna vsaka poteza organizacije ali njenega deležnika, ki lahko odnos izboljša ali poslabša. Glavni smisel vzdrževanja odnosov med organizacijami in njenimi deležniki je potreba po vzdrževanju ravnotežja (Verčič in van Ruler 2002, 747). Med deležniki in organizacijo ves čas poteka iskanje soglasja o pomembnih vprašanjih, s čimer se oboji izogibajo konfliktom in medsebojno prilagajajo (Ehling v Verčič in van Ruler 2002, 747). Zaradi iskanja ravnotežja je odnosni komunikacijski menedžment predvsem pogajalski menedžment, ki predvideva aktivno sodelovanje obeh strani. Organizacija in deležniki pa morajo nastopati tako v vlogi pošiljatelja kot prejemnika (Verčič in van Ruler 2002, 747). Odnosni menedžment sledi Grunigovemu dvosmernemu modelu odnosov z javnostmi. Uspešen komunikacijski menedžment je po tem modelu tisti, ki uspešno vzdržuje ravnotežje glede odprtih vprašanj med deležniki in organizacijo z aktivnim sodelovanjem vseh strani.

Odnosni menedžment je zelo pomemben pri delovanju javnih kulturnih ustanov. Komunikacijski menedžment je v javnih kulturnih ustanovah pogosto označen kot preveč taktičen in osredotočen predvsem na marketing, s poudarkom na promocijah (Conway in Whitelock 2005, 200). Namesto tega bi moral biti poudarek javnih kulturnih ustanov na njihovi strateški usmeritvi. Te institucije so namreč posebne v tem, da imajo številne deležnike, predvsem pa je pomembno dejstvo, da njihovi prihodki v veliki večini ne prihajajo od občinstva, ampak iz državnih sredstev. Ravno zato je vzdrževanje odnosov z vlado, ki jim namenja dohodke, občinstvom, mediji in drugimi deležniki izredno pomembno, saj se lahko ravnotežje ob prisotnosti toliko različnih skupin z različnimi interesi zelo hitro poruši.

Ravnotežje je še posebej ranljivo v obdobjih, ko se organizacija ukvarja z večjimi problemi in vprašanji, ki imajo lahko negativne posledice za katerega od deležnikov. Nesoglasja med deležniki se namreč v skrajnem primeru lahko spreobrnejo v krizo, kar delo oddelkov za odnose z javnostmi oteži. V takšnih trenutkih je zelo pomembno, da je oddelek s pravilnim kriznim komuniciranjem kos takšnim dogodkom.

3.2 Odnosi z javnostmi in krizno komuniciranje v javnih kulturnih ustanovah

Ni organizacije na svetu, ki bi bila imuna na krize, ne glede na to, kako pazljiva in aktivna je v prepoznavanju in preprečevanju kriznih situacij. Prav zato mora imeti vsaka organizacija razvit krizni menedžment, katerega velik del predstavlja krizna komunikacija (Coombs 2010, 17). Kot piše Coombs (2006, 1), so mnoge organizacije neustrezno pripravljene na krizne situacije. Obstaja veliko različnih definicij kriz. Večina krizo opredeljuje kot nezaželen in negativen dogodek. Vendar kriza v organizaciji ne nastopi ob vsakem takem dogodku. Po pisanju Heatha in O'Haira (2009, 9) je prava kriza le dogodek, ko potek in interpretacija dogajanja lahko vplivata na zmožnost organizacije, da izvede svoj poslovni načrt in poslovne cilje. Učinkovit krizni menedžment ima dva glavna cilja, ki ju želi izpopolniti oziroma doseči. Prvi cilj je preprečiti, da bi do krize sploh prišlo in drugi cilj je zmanjšati škodo v primeru krizne situacije (Coombs 2006, 4). Primarna naloga dobrega in učinkovitega kriznega menedžmenta je zaščita deležnikov pred škodo, sekundarna naloga pa zaščita ugleda in finančnih dobrin organizacije (Coombs v Heath in O'Hair 2009, 99).

Čeprav je vsaka kriza edinstvena, se kljub temu da določiti širše skupine, v katere spada večina kriz (Coombs 1999, 60). V literaturi obstaja več delitev tipov kriz. Otto Lerbinger

krize razdeli v tri večje skupine. V prvo skupino sodijo krize fizičnega sveta, torej narave in tehnologije, v drugo skupino krize človeškega okolja, ki jih povzročita zlonamernost in konfrontacija, v tretjo skupino pa sodijo krize menedžerskih napak, ki so posledica zavajanja, popačenih vrednot in neprimerne upravljanja (Lerbinger 1997, 10–13). Te so po pisanju Coombsa ene najhujših možnih kriz. Močni trgi in finančni pritiski vedno bolj vplivajo na odločitve menedžerjev, s čimer je vedno več njihovih odločitev vprašljive narave (Lerbinger 1997, 13).

Poneverbe, goljufije, pogodbene nepravilnosti, kontroverzni in škandalozni incidenti ter druge neetične odločitve spadajo v to skupino (Lerbinger 1997, 13). Deregulacija, vedno večja konkurenca in zahteve po finančni uspešnosti so povečale pritisk na organizacije in prepričale menedžerje v sprejemanje tveganih odločitev v želji, da bi izboljšali konkurenčnost, povečali zaslužek in uspešno dosegali svoje visoko zastavljene cilje. S sprejemanjem tveganih odločitev so menedžerji pripravljani ogroziti ugled in javno zaupanje v njihovo organizacijo (Lerbinger 1997, 13). A nekatere odločitve menedžerjev niso le posledica želje po večji uspešnosti podjetja, ampak tudi njihovega pohlepa oziroma želje po lastnem dobrem. Po Coombsu (2006, 45) poznamo tri vrste kriz, ki izvirajo iz neprimerne upravljanja organizacije: poznana nevarnost, namerno kršenje zakonov in regulacij ter neustrezno opravljanje del. Otto Lerbinger pa omenja še četrto, ki jo imenuje kriza zaradi namernega zavajanja (Lerbinger 1997, 217).

Krize poznane nevarnosti so pogosto rezultat izkoriščanja bližnjic, v želji po hitrejšem in cenejšem delovanju organizacije (Coombs 2006, 45). Druga vrsta kriz na ravni upravljanja organizacij so krize, ki nastanejo kot posledica kršenja zakonov ali regulacij. V tem primeru upravniki organizacije zavestno izkoristijo položaj in moč, da koristijo samim sebi, pogosto v škodo drugih (Coombs 2006, 54). Gre za krize, do katerih pride zaradi uporabe nezakonito pridobljenih podatkov o poslih in drugih organizacijah, nezakonitega ravnanja pri pridobivanju kreditov, poneverjanja pogodb in dokumentov ter številnih drugih koruptivnih in nezakonitih dejanj menedžerjev (Lerbinger 1997, 242).

Krizna situacija lahko nastopi tudi zaradi neustreznega opravljanja dela. Napake na delovnem mestu so pogost in neizogiben pojav. Za te napake je odgovorna organizacija (Coombs 2006, 48). Sem spadajo tako napake delavcev, zaposlenih kot tudi nenačrtovane in nenamerne napake menedžerjev. Slednje predstavljajo še posebno velik problem, saj zaradi velike moči, ki jo imajo, organizacije stanejo največ, pa naj gre za finančno izgubo ali izgubo ugleda.

Deležniki v primeru takih kriz krivijo organizacijo, saj menijo, da ta ni ustrezno izobrazila in nadzorovala svojih zaposlenih (Coombs 2006, 48). Kriza zaradi zavajanja organizacije se nanaša na primere, ko uprava skriva ali zavajajoče predstavlja informacije o proizvodu ali storitvi. Napako torej pozna, a jo zamolči oziroma še huje, o njej laže (Lerbinger 1997, 217). Vrste naštetih kriz pa imajo skupno točko. Gre za krize, ki bi jih po mnenju deležnikov lahko preprečili (Coombs 2006, 59).

En najpomembnejših delov kriznega menedžmenta je krizna komunikacija (Coombs 2010, 17). Ta je sestavljena iz dveh sorodnih komunikacijskih procesov: upravljanja s podatki in informacijami o krizi ter upravljanja z reakcijami deležnikov (Coombs v Heath in O'Hair 2009, 99). Dva pomembna elementa krizne komunikacije sta zaupanje in kredibilnost. Kako bo informacija sprejeta, je odvisno od tega, ali je vir kredibilen in ali uživa zaupanje širše družbe. Kredibilnost je odvisna od tega, koliko zaupanja ima vir. Ob tem je treba upoštevati, da živimo v času, ko se zaupanje v organizacije zmanjšuje. Te bi zato morale najti pravo ravnovesje med znanjem, strokovnostjo ter skrbjo in obzirnostjo do okolja in skupnosti, v kateri delujejo, saj bi le tako ponovno pridobile zaupanje deležnikov (Heath in O'Hair 2009, 11). Kot pišeta Heath in O'Hair je ljudem, ki se soočajo s potencialno krizo, bolj pomembno, da organizacija izkazuje skrb, kot da jih le seznanja z dejstvi. Odprtost in iskrenost sta sicer pomembni, a večjo vrednost ima empatija. V primeru, da organizacija izkazuje skrb do skupnosti in okolja, ji bodo ljudje bolj verjeli, saj jo bodo zaznali za kredibilnejšo in bolj vredno zaupanja, ker bodo prepričani, da se zavzema tudi za njihove interese in njihovo dobro. V primeru, da jim bo organizacija predstavljala le grobe podatke in dejstva, bodo svoje zaupanje bolj verjetno namenili drugi skupini, posamezniku ali instituciji, ki bo pokazala večjo zaskrbljenost do skupnosti in okolja, v kateri se je kriza zgodila (Heath in O'Hair 2009, 11). Pomembno je torej, da organizacija s svojimi dejanji sporoča, da so glasovi deležnikov slišani ter da bo naredila vse, kar je v njeni moči in jih upoštevala. Le tako lahko deležnike pomiri in s tem zmanjša obseg in težo kriznega dogodka.

Dober komunikacijski menedžment zajema učinkovito iskanje ravnotežja med pričakovanji in željami različnih deležnikov organizacije. V kriznem obdobju je to ravnotežje še bolj pomembno, predvsem zato, ker so med deležniki tudi mediji. Vedno večji pomen vloge medijev v sodobni družbi se namreč kaže v vedno večjem pomenu dobre krizne komunikacije (Heath in O'Hair 2009, 39). Učinkovit krizni menedžment namreč skrbi tudi za dobre odnose z mediji. Organizacije morajo do medijev ostati čim bolj dostopne in predvidevati ter

izpolnjevati njihova pričakovanja (Heath in O'Hair 2009, 45). Sporočila organizacije bodo namreč ostalim deležnikom v veliki meri posredovana preko množičnih medijev.

3.3 Odnosi z mediji v krizni situaciji

Dobri odnosi med mediji in organizacijami so v interesu obeh. Še posebej pa so ključnega pomena v času krize. A ravno v teh trenutkih je njihov odnos najbolj na preizkušnji, saj drug drugemu pogosto ne zaupajo. Njihovo nezaupanje izvira predvsem iz medsebojnih stereotipnih predstav. Ko pride do odnosov z mediji, se v organizacijah pojavi strah zaradi njihovega morebitnega nepravilnega poročanja. Drugi razlog za skrb pa je, da bi mediji informacije namenoma uokvirili tako, da bo organizacija prikazana v slabi luči. Ta strah je lahko celo upravičen, saj imajo mediji moč, ko s procesom selekcioniranja in uokvirjanja vplivajo na to, o čem občinstvo razmišlja in celo kako razmišlja o določeni problematiki. V času krize to pomeni, da mediji lahko vplivajo na to, kako posamezniki razumejo in doživljajo krizno situacijo (Veil in Ojeda 2010, 412).

Kadar se organizacije na krizne situacije ustrezno pripravljajo (imajo zasnovan komunikacijski načrt v primeru krize, izobražujejo zaposlene o ustreznem delovanju itd.), veliko časa namenijo iskanju rešitve, kako stalno razvijajoče se in zaradi tega nepredvidljive medije pripraviti do tega, da javnosti posredujejo le tiste informacije, ki jih želijo izpostaviti organizacije same. Pri tem jih vodi mnenje, da so mediji nekakšno sito oziroma filter, skozi katerega morajo spraviti skrbno pripravljena sporočila, za katera želijo, da dosežejo deležnike (Veil in Ojeda 2010, 413).

Na drugi strani pa imamo medije, ki se strahu in želja organizacij zavedajo. Ravno zato so sumničavi tudi sami in sporočila, ki jih preko oddelkov za odnose z javnostmi prejmejo od organizacij, dojemajo kot propagando, ki podpira izključno vidik organizacije. Njihovo nezaupanje gre celo tako daleč, da ne verjamejo sporočilom organizacij, v katerih te ne izpostavljajo samo svojih interesov. Prepričani so, da organizacije pri tem nekaj skrivajo, saj naj bi bile pretirano obremenjene z možnim negativnim vplivom krize, zaradi katerega bi bile pripravljene zadržati informacije ključnega pomena (Veil in Ojeda 2010, 413).

Kljub nezaupanju so mediji in organizacije v kriznem času prisiljeni v medsebojno sodelovanje. Teorije učinkovitega komunikacijskega menedžmenta pri tem trdijo, da morajo

drug drugega dojemati kot partnerja in ne oviro. Slednjega so krive predvsem organizacije, ki medije pogosto dojemajo kot posrednike med njimi in njihovimi deležniki (Veil in Ojeda 2010, 413). Šele sodelovanje in partnerski odnos bi prinesla koristi obema stranema. Kot meni Moreira, bi organizacije izkoristile medije za to, da javnostim posredujejo informacije, okrepijo prizadevanja, da obdržijo podporo javnosti, zmanjšajo število vprašanj javnosti o krizni situaciji in pomagajo pri ohranjanju ugleda organizacije (Moreira v Veil 2009, 669). Na drugi strani pa bi mediji na podlagi partnerskega odnosa do informacij prišli brez večjih težav. Kljub naštetim pozitivnim vidikom je takšno medsebojno sodelovanje redko, saj s sabo prinaša tveganja, ker se tradicionalna hierarhija odnosa poruši. Moč obeh strani se porazdeli, kar zahteva veliko mero obojestranskega zaupanja, ki pa za njune odnose ni značilno. V takšnih razmerah si morata namreč obe strani zaupati, da bosta držali besedo, ravnali zanesljivo in predvidljivo ter v skladu s sprejetimi dogovori (Veil 2009, 669).

4 VLOGA MEDIJSKEGA DISKURZA PRI REPREZENTACIJI DRUŽBENIH DOGODKOV

4.1 Funkcije množičnih medijev

V sodobni družbi zasedajo mediji pomembno mesto tako v življenju posameznika kot v organizacijah. Množični mediji imajo pravzaprav osrednjo vlogo pri delovanju sodobnih demokracij, ki jim nekateri pravijo kar mediatizirane demokracije. Osnovni namen oziroma cilj novinarstva je produkcija in distribucija resnih informacij ter debat o osrednjih družbenih, političnih in kulturnih temah. Novinarji regulirajo večino informacij o svetu, v katerem živi javnost in ravno ta aktivnost je v delujoči demokraciji ključnega pomena (Gripsrud v Gavin 2007, 3).

V sodobnih demokracijah imajo mediji različne funkcije. Ob začetku teoretskega preučevanja množičnih medijev so bile njihove funkcije prepoznane kot univerzalne oziroma takšne ki jih je medijem mogoče pripisati samo zaradi njihovega obstoja (Lazarsfeld in Merton v Splichal 2001, 29–30). V tem času je nastalo več različnih definicij univerzalnih funkcij medijev. Harlod D. Lasswell je leta 1948 funkcije medijev razdelil na funkcijo nadzorovanja okolja, funkcijo povezovanja delov družbe in funkcijo prenosa kulturne dediščine (Splichal 2001, 29–30). Šele leta 1965 so Peterson, Jenson in Rivers podali drugačno definicijo funkcij medijev,

saj so ugotovili, da »funkcije medijev niso del »naravne eksistence«, ampak izhajajo iz določenih »teoretskih predpostavk.« V okviru libertarne teorije so opredelili šest funkcij tiska: »razsvetljevanje javnosti, storitve za politični sistem, varovanje civilnih svoboščin, storitve za gospodarski sistem, zagotavljanje razvedrila in ustvarjanje dobička« (Splichal 2001, 30). Te funkcije je kasneje utemeljila teorija družbene odgovornosti, jih medijem pripisala kot obveznosti, ki izhajajo iz njihove ustavno zagotovljene svobode, in jih hierarhično razdelila. Po teoriji družbene odgovornosti naj bi bili mediji v prvi vrsti zapriseženi višjim ciljem in nalogam, te pa bi dosegali z razsvetljevanjem javnosti in spodbujanjem demokratičnih procesov (Splichal 2001, 30). Ostale funkcije, kot so storitve za gospodarski sistem, zagotavljanje razvedrila in ustvarjanje dobička, bi morale biti sekundarnega pomena (Splichal 2001, 30).

Vendar pa je delovanje medijev v praksi danes povsem drugačno. Komericalna funkcija si je namreč podredila vse druge funkcije tiska (Splichal 2001, 30). Delovanje in vsebino (predvsem političnih) medijev vedno bolj narekuje zanimanje občinstva. Zato so mediji postali podrejeni trgu, komercialnim vzgibom in komodifikaciji. Sodobno novinarstvo je postalo blago, namenjeno prodaji na medijskem trgu skupaj z ostalimi kulturnimi proizvodi (McNair 2000, 7). Novinarstvo se tako vedno bolj oddaljuje od svoje vloge podpornika demokratičnega procesa oziroma funkcije, opredeljene v teoriji družbene odgovornosti ter postaja vzrok odtujitve in cinizma. Ljudi namreč vedno bolj odvrča od vprašanj državljanstva, namesto da bi jih opremilo z informacijami in znanjem, ki ga potrebujejo, da lahko izpolnijo svoj demokratični potencial (McNair 2000, 8).

Kot piše Splichal (2001, 30), so nekateri teoretiki ekonomske funkcije »prefunkcionirali v disfunkcije, ker so menili, da niso skladne s splošnimi cilji, ki naj bi jih imeli medijski sistemi v demokratičnih družbah.« Z razvojem medijev je načelo publicitete dobilo dva pomena. Prvi se nanaša na »posameznikovo svobodo oziroma pravico do oblikovanja, izražanja in objavljanja mnenj« (Splichal 2001, 31). Drugi pa se nanaša na družbeno potrebo po »preprečevanju ali omejevanju zlorabe moči, katere cilj je izpostaviti eksternemu nadzoru tista delovanja, ki imajo lahko pomembne posledice za posameznike in skupine, ki v njih neposredno ne sodelujejo« (Splichal 2001, 31). Nadzorovalni pomen, zajema »dve neizključni razsežnosti načela publicitete« (Splichal 2001, 31). Prva razsežnost je horizontalna in predstavlja zvezo med korporativnimi akterji (tj. mediji) ter njihovimi informacijskimi,

finančnimi viri in drugimi akterji moči. Druga razsežnost pa je vertikalna ter predstavlja odnos med mediji in uporabniki (občinstvom) (Splichal 2001, 31).

Funkcija medijev ima dva različna vidika. Prvi se nanaša na odnos med mediji in akterji moči, drugi pa na odnos medijev z občinstvom. V obeh primerih je glavna vloga medijev, ki imajo po libertarni teoriji vlogo nadzornika oziroma psa čuvaja. Zato se za množične medije pogosto uporabljajo tudi izrazi pes čuvaj, četrti stan ali četrti veja oblasti (Splichal 2001, 31).

Mediji kot četrti oblast ali pes čuvaj

Pojmovanje tiska kot psa čuvaja je sicer »najbolj posplošena idealizacija (možne) funkcije tiska v družbi – njegovega delovanja v imenu javnosti z nalogo usmerjati pozornost javnosti na politične, gospodarske in administrativne zlorabe moči oz. oblasti« (Splichal 2001, 33). Vsi trije pojmi se nanašajo na svobodo medijev do nadzorovanja in njihovo moč nadzorovanja drugih vej oblasti (Splichal 2001, 33). Teorija družbene odgovornosti, ki medijem pripisuje vlogo psa čuvaja, ne odgovori na vprašanje, kdo nadzoruje nadzornike. Tisk ima namreč do odgovornosti le moralno zavezo in teorija predpostavlja, da »motiv za dobrodejna dejanja (medijev) leži bodisi v civilni kreposti novinarjev bodisi v komercialni vrednosti takega novinarstva« (Splichal 2001, 33). Kot še navaja Splichal (2001, 34), množično komuniciranje vključuje širša področja konkurenčnih interesov in sil: »Poleg interesov treh vej oblasti lahko v delovanju množičnih medijev identificiramo vsaj še pet drugih interesnih razredov: (1) interes lastnikov medijev, da jih uporabljajo kot sredstva samoizražanja in maksimiziranja dobička; (2) splošen interes kapitala po oglaševanju blaga v vse širšem obsegu; (3) povpraševanje občinstev po uporabah medijev; interes prejemnikov za sprejemanje informacij in mnenj; (4) interes različnih skupin civilne družbe po dostopu do medijev za objavljanje mnenj; (5) splošen (etični) interes za ohranjanje pravic vseh državljanov ter za delovanje medijev kot javnih služb.« Pri tem sta vsaj prva dva interesna razreda zmožna učinkovito uveljavljati svoje interese (Splichal 2001, 34).

Kako do tega pride, je dobro opisal James Curran v knjigi *Media and Power*. Ko funkcija psa čuvaja postane ena izmed primarnih funkcij delovanja medijev, se določi tudi način organizacije njihovega delovanja. Da mediji res lahko opravljajo vlogo nadzornika nad oblastjo in njeno dejavnostjo ter izpostavljajo nepravilnosti, morajo biti popolnoma neodvisni od oblasti (Curran 2002, 217). Če temu ni tako, je opravljanje njihove primarne funkcije

oteženo ali onemogočeno, saj je nemogoče popolnoma nadzirati nekoga, če si ob tem nadziran tudi sam. Mediji dosežejo neodvisnost z vezanjem na drugega akterja moči, ki je v primeru medijev prosti trg (Curran 2002, 217). Delovanje na prostem trgu medijem res omogoča neodvisnost od oblasti, hkrati pa v organizacijsko strukturo medijev vnese svoja pravila in zakonitosti, ki se v sodobni družbi pogosto kažejo v tem, da mediji ne opravljajo svoje vloge psa čuvaja. Razlog za to tiči predvsem v zasebnem lastništvu medijev in dejstvu, da je njihov obstoj na prostem trgu odvisen od njihovega dobička. Zasebno lastništvo medijev predstavlja prvo izmed ovir, ki medijem otežujejo učinkovito opravljanje funkcije psa čuvaja. Zaradi zasebnega lastništva mediji morda res niso izpostavljeni neposrednim pritiskom oblasti, so pa zato izpostavljeni številnim drugim pritiskom in omejitvam, ki ogrožajo pozitiven vpliv medijev na snovanje informirane in participativne demokracije (Gavin 2007, 3). Tudi zasebni lastniki medijev imajo lahko politične vzgibe, so zvesti določeni politični stranki, ki je lahko v danem trenutku na oblasti, v opoziciji ali pa celo ni del izvoljene oblasti. Zaradi načel prostega trga, ki medijem v zasebni lasti ne postavlja zakonskih regulativ, lahko politične preference lastnikov vplivajo na vsebino medijskega poročanja, s čimer se izgubi funkcija psa čuvaja ali pa je ta selektivna in velja le za določene akterje moči, medtem ko je drugim z nadzorom prizanešeno. O tem piše tudi James Curran (2002, 220), ki meni, da prosti trg ne omogoča nujno vzpona neodvisnih psov čuvajev, ampak da priložnost močnim korporativnim akterjem, ki kritični nadzor prilagajajo svojim zasebnim interesom. Seveda pa se glavni razlog v snovanju takšnih zavezništev skriva v želji po dobičku, širjenju vpliva medijev (Curran 2002, 220).

Omenjena dinamika lahko deluje tudi v obratni smeri. Dejstvo, da zasebne lastnike žene predvsem želja po dobičku, je na prostem trgu ustvarilo situacijo, ki omogoča korupcijo oblasti. Ta namreč lahko uveljavi svoje interese pri zasebnih lastnikih, in sicer tako, da jim v zameno ponudi kaj drugega. Glavni cilj političnih akterjev v sodobnih demokratičnih družbah je, da si zagotovijo zadostno podporo, ker tako ostanejo na oblasti (Curran 2002, 220). Javnost največ izve o svetu iz medijev, zato je zadosten obseg medijskega poročanja zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na prepoznavnost in priljubljenost določenega političnega akterja. Med mediji in političnimi akterji se tako tudi v tem primeru vzpostavi odnos, ki obema stranema omogoča, da s sodelovanjem nekaj pridobita (Curran 2002, 221).

Če mediji delujejo na prostem trgu, ima zanje velik pomen dobiček, saj jim ravno dobičkonosnost omogoča, da preživijo. Ta dejavnik prinese dodatne pritiske in omejitve, ki

lahko vplivajo na medijsko vsebino. Medijem dobiček omogoča visoka branost, gledanost ali poslušanost, kar se kaže v želji in potrebi po ustvarjanju vabljive vsebine, ki privablja pozornost. Hitro se lahko zgodi, da takšne zgodbe in vsebina postanejo bolj pomembne od zanesljivega in primerne poročanja o dogodkih, ki so se pripetili (Gripsrud 2002, 155). O tem, kateri zgodbi in dogodku bodo mediji namenili pozornost, odloča dejstvo, ali bo ta privabila dovolj pozornosti in čustveno vpletla občinstvo. Odločitev torej ni sprejeta glede na to, kaj je zares pomembno predstaviti in izpostaviti, da bi občinstvo lahko dobilo resnično in primerno sliko sveta, ampak glede na to, kaj bo medijem zagotovilo čim večje občinstvo (Gripsrud 2002, 155).

Mediji torej svoje vloge podpornika demokracije ne izpolnjujejo dobro. Prišlo pa ni samo do komercializacije in nadvlade tržnih funkcij nad demokratičnimi. Kot smo ugotovili, na prostem trgu delujejo tudi drugi dejavniki, med mediji in oblastjo formirajo zavezništva, želja po dobičku medijev pa političnim akterjem omogoča delni nadzor in vpliv nad vsebino. Zanašanje na predpostavko libertarne teorije, da so mediji neodvisni in zvesti le javnosti, ko delujejo na prostem trgu, ki ga uravnavajo konkurenčne sile, je torej napačno (Curran 2002, 222).

4.2 Medijska produkcija - selekcija in uokvirjanje

Ker v empiričnem delu naloge raziskujem, kakšno je medijsko poročanje v času krize, v tem poglavju obravnavam, kakšno vlogo imajo mediji v tem obdobju ter kaj vpliva na način in obliko njihovega poročanja. Otto Lerbinger trdi, da imajo množični mediji močno vlogo pri oblikovanju mnenja in stališč javnosti o krizni situaciji (Lerbinger 199, 283). Organizacije pa preko medijev vplivajo na oblikovanje naracije, s pomočjo katere nagovarjajo in prepričujejo druge deležnike v njihovo interpretacijo dogodka (Daymon in Holloway 2011, 166).

Z natančnejšo preučitvijo sistema delovanja množičnih medijev, tako z vidika potrošnikov oziroma uporabnikov kot z vidika njihovih procesov delovanja, lahko razumemo, kako je to mogoče. Kot piše Fortunato (2005, 46) vsenavzoča prisotnost množičnih medijev v različnih oblikah omogoča njihovo konstantno in konsistentno uporabo. Zaradi tega in zato, ker potrošniki medije uporabljajo za zadovoljitev raznovrstnih potreb, postanejo od njih odvisni, kar pomeni, da se spremljanju množičnih medijev ne morejo odreči. Ljudje svoje videnje

sveta, kaj je novica in kaj ni ter interpretacije dogodkov po svetu, oblikujejo na podlagi vsebine, ki jim jo nudijo množični mediji.

Ti pa so sčasoma razvili določen sistem delovanja. Medije zanimajo predvsem novice oziroma dogodki, ki jih lahko predstavijo na najbolj nazoren, privlačen in dramatičen način (Lerbinger 1997, 283–284). Mediji pri poročanju pogosto tudi ne vključijo družbenega konteksta, v katerem je do dogodka (npr. krizna situacija) prišlo. Da je temu tako, je zaslužna ustaljena medijska produkcija. Množični mediji namreč vsebino ustvarjajo po pravilih in zapovedih medijskih organizacij, ki vplivajo na to, katera vsebina in na kakšen način bo predstavljena (Fortunato 2005, 46). Čeprav je vprašanje dejanske moči množičnih medijev na vpliv vsebine, ki jo posredujejo, še odprto, je že samo dejstvo, da ljudje medije uporabljajo konsistentno in da imajo ti odgovornost in možnost izbire vsebin, o kateri poročajo, dovolj za trditev, da imajo mediji in njihovi zaposleni določeno moč (Fortunato 2005, 4). Ta se kaže predvsem preko procesov izbire in načina predstavitve vsebin, o katerih poročajo.

Literatura medijskega delovanja se pri tem sklicuje predvsem na procese selekcije, uokvirjanja in prednostnega tematiziranja. Dogodki v množičnih medijih najprej preidejo fazo selekcioniranja. To idejo je razvil že Walter Lippman leta 1922, ko je zapisal, da mediji ne morejo poročati o vseh dogodkih, ki se zgodijo na svetu, zato selekcionirajo le določene (Fortunato 2005, 49). Razlog za to tiči v dejstvu, da imajo vsi mediji omejen čas ali prostor za objavo novic. Zato se ob vsakem dogodku najprej vprašajo, ali je o njem sploh vredno poročati in kje bo novica objavljena. Pozicija novice (na kateri strani ali katero minuto bo objavljena) je prav toliko pomembna kot odločitev o tem, ali bo do objave sploh prišlo, saj takšna hierarhija novic s sabo nosi tudi informacijo o njihovi pomembnosti (Fortunato 2005, 48–49).

Pomemben ni le proces selekcioniranja, ampak tudi proces uokvirjanja, kar pomeni, da se v poročanje o dogodku oziroma zgodbi vključijo le določene informacije, druge pa so iz poročila izvzete. Delno je proces uokvirjanja oziroma izločanja nekaterih informacij posledica omejenega obsega in časa, ki ga imajo mediji za poročanje o zgodbi, po drugi strani pa do izločanja pride tudi zato, ker mora zgodba, zaradi načel medijske produkcije, izpostaviti določen problem, težavo ali vprašanje (Fortunato 2005, 50). Le takšne zgodbe imajo novičarsko vrednost in so objavljene. V trenutku, ko medij objavi samo eno plat zgodbe, ta s sabo nosi interpretacijo, moralno ovrednotenje in predlog rešitve težave oziroma vprašanja

(Fortunato 2005, 50). Tako mediji, ki naj bi poročali objektivno, občinstvu z enostranskim načinom poročanja sugerirajo, kakšna je sprejemljiva reakcija in interpretacija nekega problema.

Poznamo dve metodi uokvirjanja:

- **izpostavljenost**

Pri tej metodi gre dogodek skozi sledeče odločitve oziroma procese uokvirjanja: pogostost (kako pogosto se o dogodku poroča), umestitev (kje se zgodba pojavi – ali gre za glavno zgodbo na prvi strani časopisa ali prvo novico na televiziji ali je morda zgodba objavljena kasneje oziroma na kateri od notranjih strani) in koliko časa oziroma prostora je zgodbi namenjeno glede na čas oziroma prostor, ki ga dobijo druge zgodbe (Fortunato 2005, 51). Vse zgoraj naštetu določijo medijske organizacije in ima lahko velik vpliv na način, kako zgodbe zazna in razume občinstvo.

- **upodobitev**

Pri tej metodi medijska produkcijska ekipa določi, kako bo vsebina predstavljena občinstvu. Gre za proces izbire podatkov, ki bodo vključeni ali izvzeti iz zgodbe, izbiro fotografij, ki bodo objavljene ob zgodbi, odločitev o tem, čigavo mnenje bo vključeno ter kakšna bosta uporabljena jezik in način izražanja (Fortunato 2005, 51–52). Pri tem imata najpomembnejšo vlogo jezik in slikovno gradivo, ki najbolj vplivata na bralčevo ali gledalčevo percepcijo in interpretacijo zgodbe (Fortunato 2005, 52).

Procesa selekcije in uokvirjanja, s katerima se ukvarjam tudi v svoji magistrski nalogi, sta pomembna zato, ker sta ključna za t. i. proces prednostnega tematiziranja. Teorijo prednostnega tematiziranja sta že v 70. letih prejšnjega stoletja razvijala McCombs in Shaw, njena osrednja ideja pa je, da procesa selekcije in uokvirjanja vplivata na to, o katerih družbenih problematikah in kako razmišlja občinstvo (Fortunato 2005, 54–56). To si namreč ne more oblikovati mnenj o zgodbah, za katere ne ve, da so se zgodile in na podlagi informacij, ki jih nima (Fortunato 2005, 56). Število zgodb, o katerih poročajo mediji, je omejeno, podobna težava pa pesti tudi občinstvo, ki se zaradi pomanjkanja časa, interesa in koncentracije angažira le pri omejenem številu družbenih problemov (v povprečju od 5 do 7). Iz tega sledi, da je za občinstvo pomembno le omejeno število zgodb oziroma problematik, o

katerih je vredno javno diskutirati in jih izpostaviti. Kot sem že zapisala, zaradi procesa uokvirjanja mediji občinstvu pogosto predstavijo le eno plat problema ali del podatkov in s tem sugerirajo določeno interpretacijo. Tako mediji vplivajo tudi na razmišljanje občinstva (Fortunato 2005, 54–56). Teorija prednostnega tematiziranja sicer poudarja, da je izpostavljenost problematiki večjega pomena kot uokvirjanje. Količina časa in prostora, ki je namenjena določeni problematiki, se neposredno povezuje s tem, koliko pozornosti ji nameni javnost (Fortunato 2005, 57).

Narativa v medijskih tekstih

Poleg načina izbora vsebine, je pri predstavljanju zgodb v medijih pomemben tudi pripovedni način (narativa). Način strukturiranja zgodb in opisovanja dogodkov ima velik vpliv na občinstvo ter njihovo dojetje pomembnosti vsebine (dogodka), razumevanje dogajanja in osmišljanje vlog akterjev v zgodbah. Narativa je pomembna predvsem v kontinuiranem poročanju o nekem dogodku. Poznamo poročanje o dolgoročnih dogajanjih (vojna) in poročanje o krajših dogajanjih, ki se odvijajo v nekaj dneh, tednih ali nekaj mesecih (izvolitev komisarjev Evropske komisije, prenova SNG Opera in balet Ljubljana). Pomembno za narativo je, da ima dogajanje, o katerem poročajo mediji, začetek, dramatično stopnjevanje, prelomnico in razplet, ki zgodbo pripelje do stanja, ki je drugačno od začetnega (Gripsrud 2002, 193). Narativa torej predstavlja zaporedje dogodkov, ki vodijo iz relativno stabilne situacije (ravnovesje oziroma equilibrium), preko neravnovesja (disequilibrium) v novo relativno stabilno situacijo (equilibrium) (Gripsrud 2002, 193). Praviloma velja, da je vsaka narativa lahko dramatisirana, saj gre za kognitivno shemo. Novinarji lahko sčasoma ustvarijo zgodbo, ki je pravzaprav nekakšna medijska drama ali bolje rečeno medijski feljton (Gripsrud 2002, 195). Akterji, za katere je ponavadi značilna določena družbena moč, so v novinarskih narativah postavljeni tako, da zastopajo ali branijo nasprotna stališča preko serije krajših zgodb, ki postavljene skupaj tvorijo narativno strukturo. Zanje je značilno, da razrešuje konfliktno situacijo in jo morda (a ne vedno) pripelje do zaključka (Gripsrud 2002, 195).

Ponavadi gre tu za resničen, a latenten konflikt. Vloga novinarja je, da izbere akterje, ki zastopajo obe strani, in konflikt javno izpostavi (Gripsrud 2002, 195). Kot smo videli že pri razlagi medijske produkcije, selekcija akterjev ne leži le v rokah novinarjev, vendar so na koncu oni tisti, ki zgodbo izberejo, formulirajo in objavijo.

4.3 Značilnosti medijskega diskurza

Procesi selekciranja, uokvirjanja in prednostnega tematiziranja vplivajo na to, o čem in kako razmišlja občinstvo. Na to, kakšno je razmišljanje občinstva ne vplivata samo izbira zgodb in informacij, ki so objavljene v medijih, ampak tudi medijski diskurz. Zelo pomembno je, kako so medijski teksti napisani in kakšen je njihov kontekst. To imenujemo značilnosti medijskega diskurza, ki ga natančneje obravnavam v tem poglavju.

Analiza diskurza je interdisciplinarno študijsko področje, ki se je razvilo iz več drugih družboslovnih in humanističnih disciplin, kot so lingvistika, literarne študije, antropologija, semiotika, sociologija in psihologija (van Dijk 1988, 17). Gre za disciplino, ki tekste in govorjeno besedo preučuje z vseh možnih vidikov (van Dijk 1988, 24). Analiza medijskega diskurza je dvostopenjska. Njen glavni namen je snovanje jasnih in sistematičnih opisov enot uporabe jezika, kar imenujemo diskurz (van Dijk 1988, 24–25). Analiza medijskega diskurza primarno analizira novice kot tekste oziroma kot diskurz (van Dijk 1988, 1), zajema pa tudi analizo kontekstov diskurza, kar pomeni, da se ukvarja s kognitivnimi procesi produkcije in recepcije ter s sociokulturnimi dimenzijami uporabe jezika in komunikacije (van Dijk 1988, 24–25). Preprosto povedano, gre za razumevanje in analizo novic v kontekstu komunikacije množičnih medijev (van Dijk 1988, 2). Pri tem je veliko pozornosti namenjene zapletenemu razmerju med novico in kontekstom. Glavno vprašanje, na katero skuša odgovoriti analiza medijskega diskurza, je, kako kognitivne in družbene omejitve determinirajo strukturo novic in ta določena struktura teksta vpliva na razumevanje in uporabo novic. (van Dijk 1988, 2).

Kot pišeta Karmen Erjavec in Melita Poler Kovačič v knjigi *Kritična diskurzivna analiza novinarskih prispevkov* (2007, 17), je diskurz »določen način razumevanja sveta in izražanja (govorjenja in pisanja) o njem.« V svetu poznamo veliko različnih diskurzov, za vsakega pa je značilno, da ima »svoj način reprezentacije idej, svojo logiko, predpostavke in argumentacijo« (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 17). To pomeni, da vsak diskurz oblikuje naše osmišljanje in način razmišljanja o določenem fenomenu, pri čemer je to »neločljivo povezano z interesi družbeno močnih posameznikov in družbenih skupin« (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 17). Diskurz ni sestavljen samo iz tekstov in besed, ampak tudi iz institucionalnih in organizacijskih praks. Vsi ti elementi skupaj tvorijo diskurzivno formacijo »med seboj povezanih trditev o subjektu, ki določajo pomen, značilnosti in odnos do drugih

diskurzivnih praks« (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 18). Diskurz torej vpliva na naše dožemanje sveta in odnosov moči med posamezniki in družbenimi skupinami.

Ker se v magistrski nalogi ukvarjam s kritično analizo diskurza medijskih prispevkov, naj v nadaljevanju razložim še posebnosti medijskega diskurza. Kot za vse diskurze, je tudi za medijskega značilno, da ni nevtralen, ker takšno ni niti poročanje medijev, ki pri svojem delovanju sledijo procesom selekcije, uokvirjanja in prednostnega tematiziranja. Pristranskost medijev se oblikuje preko njihovih institucionalnih praks in se kaže v medijskem diskurzu, ki je rezultat boja med tekmujočimi družbenimi silami, pri čemer je končni rezultat diskurz, skladen z ideološkim sistemom dominantne sile (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 26). Če prenesemo to dejstvo na procesa selekcioniranja in uokvirjanja, to pomeni, da prevlada okvir oziroma pogled močnejšega, katerega vidik bo v poročanju predstavljen primarno oziroma kot družbena resnica, medtem ko bodo vidiki ostalih akterjev predstavljeni manj učinkovito ali nezadostno (Fortunato 2005, 59). Zaradi takšne situacije mediji pripomorejo h kroženju ideologij družbeno močnih akterjev; torej širijo prepričanja močnejših. Kot pišeta Karmen Erjavec in Melita Poler Kovačič je »predpostavka ideologije, da kroži med somišljeniki, kar se v sodobnem svetu najbolj učinkovito dogaja prek množičnih medijev« (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 26). To pomeni, da mediji zaradi svojih institucionalnih praks preko diskurza reproducirajo ideologije močnejših družbenih akterjev in utrjujejo njihovo moč. Kako to počnejo, pa je razvidno iz kritične analize diskurza.

Diskurzivna analiza medijev nam omogoča natančno opisovanje in ocenjevanje pomenov in družbenih predstav, ki jih skupaj s posameznimi člani družbe soustvarjajo mediji. Drugače povedano, diskurzivna analiza medijev analizira, katere reprezentacije družbe prevladujejo v medijih, ustvarjanje pomenov v različnih medijskih tekstih ter kakšne različne načine videnja in razmišljanja najdemo v njih, kakšne vrste interakcije med močnimi in šibkimi predstavniki družbe postavljajo mediji v ospredje (Matheson 2005, 1). Medijske institucije si z načinom uporabe jezika zagotovijo veliko moč in avtoriteto, zato je kritična analiza medijskega diskurza smiselna in pomembna (Matheson 2005, 2).

5 ŠTUDIJA PRIMERA: PRENOVA SNG OPERA IN BALET LJUBLJANA

V empiričnem delu magistrske naloge osrednje mesto zavzema študija primera SNG Opera in balet Ljubljana, ki se je predvsem v času prenove soočala z vrsto tako imenovanih kriznih situacij, ki so bile v veliki meri vezane na porabo davkoplačevalskega denarja. V svoji študiji se osredotočam na časovno obdobje od 1. septembra do 31. decembra 2011, ko je bilo z odprtjem prenovljene opere in na drugi strani s predlogom razrešitve ravnatelja SNG Mitja Bervarja zaznati povečanje medijske publicitete.

S pomočjo kritične analize diskurza preučim medijske tekste treh večjih slovenskih časopisov in novičarskega portala RTV Slovenija. Mediji, ki jih obravnavam sta časopisa Delo in Dnevnik, dva večja medija z lastno obsežno kulturno redakcijo in se nahajata v Ljubljani, kjer deluje tudi SNG Opera in balet Ljubljana. Poleg tega v raziskavo vključim še novičarski portal MMC RTV Slovenija (<http://www.rtvlo.si/>), ki ima prav tako lastno kulturno redakcijo in je hkrati tudi novičarski portal javne institucije, ki jo, tako kot SNG Opera in balet Ljubljana, delno financira država. Poleg medijskih tekstov analiziram tudi sporočila za javnost dveh pomembnih akterjev v zgodbi – sveta zavoda SNG Opera in balet Ljubljana ter Ministrstva za kulturo.

Cilje metode in s tem empiričnega dela magistrske naloge je odkriti stopnjo razvitosti komunikacijskega menedžmenta v SNG Opera in balet Ljubljana ter ali ta vpliva na vrsto publicitete – ali je ta negativna ali pozitivna – o instituciji. Negativna publiciteta ima lahko negativne učinke na vrsto dejavnikov, kot so ugled, cilji, vizija in načrti institucije.

5.1 SNG Opera in balet Ljubljana

SNG Opera in balet Ljubljana je javna kulturna institucija, ki je bila ustanovljena v Ljubljani leta 1918. Pred tem je v stavbi, ki je bila zgrajena leta 1892, delovalo Deželno gledališče, v katerem so se uprizarjale dramske in operne predstave. Od sezone 1918/1919 njen repertoar zasedajo operna, baletna in druga glasbeno-gledališka dela. Opera se ponaša z lastnim opernim in baletnim ansamblom, ki je po drugi svetovni vojni postal cenjen tudi v tujini in še danes uspešno postavlja lastne uprizoritve, sodeluje pa tudi s priznanimi mednarodnimi koproducenti.

Ravnatelj ustanove je od 15. septembra 2013 Peter Sotošek Štular, ki je nasledil Mitja Bervarja. Ta je SNG vodil do decembra 2012, ko je zapustil položaj, saj je bil izvoljen za predsednika državnega sveta. Vodilna mesta v operi zasedajo še umetniški vodja opere Rocc, umetniška vodja baleta Sanja Nešković Peršin in šef dirigentov Jaroslav Kyzlink. Institucija redno zaposluje 44 baletnih plesalcev, 69 opernih pevcev, 64 članov orkestra in 23 drugih umetniških delavcev (dramaturgi, lektorji, asistenti režije, prišepetovalci, inšpicienti itd.). Poleg tega zaposluje še drugo neumetniško osebje (Opera 2014). SNG Opera in balet Ljubljana se mi je zdela za študijo primera dobra izbira zato, ker se je v času prenove, ki je potekala med leti 2006 in 2011, soočala s krizno situacijo. Institucija se je ukvarjala z zamenjavo vodstva, povečanjem stroškov prenove, ki jo je financiralo Ministrstvo za kulturo (namesto prvotno načrtovanih 30 milijonov evrov je prenova na koncu stala 43 milijonov evrov), zamenjavo gradbenega izvajalca ter nepravilnostmi in napakami pri gradbenih delih.

5.2 Metodološki pristop: kritična analiza diskurza

V prvem delu empiričnega preučevanja kot metodo raziskovanja uporabim kritično analizo diskurza. Z uporabo te metode želim ugotoviti, kako je bila SNG Opera in balet Ljubljana predstavljena v medijih med 1. septembrom in 31. decembrom 2011. Pri tem me zanima, ali so mediji o Operi poročali negativno ali pozitivno in koliko je na njihov diskurz vplivala sama Opera preko različnih orodij, kot so izjave predstavnikov, izjave za novinarje itd. Gre za kvalitativno metodo raziskovanja, zato je število prispevkov, ki so na voljo za preučevanje, omejeno. V analizo so vključeni tisti, za katere menim, da najboljše reprezentirajo predstavitev Opere v izbranem obdobju.

Kritična analiza diskurza raziskuje odnos in povezavo med tremi dimenzijami dogodka:

- tekstom,
- diskurzivno prakso in
- družbeno-kulturno prakso (van Dijk 1988, 30).

Analiza medijskega diskurza vključuje analizo medijskih tekstov; torej člankov, prispevkov, poročil idr. Analiza lahko vključuje tako govorjene kot zapisane tekste, pri čemer v nalogi analiziram le zapisane tekste. Pri tem ima pomembno vlogo uporaba jezika, saj si pri analizi

zapisanih tekstov ne moremo pomagati z neverbalnimi elementi komunikacije, kot so vizualni elementi, geste, ton glasu itd.

- **Tekst**

Na prvi ravni kritična analiza diskurza raziskuje formalne značilnosti teksta. Jezik igra osrednjo vlogo v družbenem življenju, vendar pri njegovi uporabi ne gre za preprosto zrcaljenje objektov in dejanj, saj je ta prisoten znotraj širših okvirjev miselnosti, izkušenj in družbe (Matheson 2005, 3). Drugače povedano, jezik se ne uporablja le za podajanje informacij, ampak želimo z uporabo jezika tudi nekaj doseči (Gee 2011, 45). Teksti ne prinašajo le informacij, ampak tudi ideje, družbene probleme, težave in tematike (Gee 2011, 13). Zato analiza medijskih tekstov pokriva tradicionalno lingvistično analizo besedišča, semantike, strukture stavkov in načinov pisanja, vendar vključuje tudi analizo organizacije in strukturiranja medijskih tekstov (Fairclough 1995, 57). Analiza strukture jezika pogosto razkrije odnose moči ali ideologij, ki so v osrčju kulture, kateri jezik pripada (Matheson 2005, 5). Takšno mišljenje pa nas, kot piše Matheson (2005, 5), pripelje do argumenta, da se novinarji in ostali zaposleni v medijih nikoli ne morejo zares izogniti strukturam moči, ki oblikujejo jezik, uporabljen v novinarskih prispevkih. Tako se je predvsem v novičarskih tekstih izkazalo, da v sebi nosijo sistematično ideološko pristranskost, izvirajočo iz same strukture jezika, ki ga uporabljajo novinarji (Matheson 2005, 5). Jezik v sebi sicer ne nosi ideologije, nas pa njegova struktura usmerja v način mišljenja, ki podpira interese nosilcev ideologije ali močnih akterjev družbe.

Tekstualna raven kritične analize diskurza zajema tradicionalne distinkcije slovnice, ki jo delimo na štiri ravni: fonološko, morfološko, sintaktično (vezana na skladnjo) in semantično (van Dijk 1988, 25). Za analizo novinarskih prispevkov sta pomembni predvsem sintaktična in semantična raven, ki ju vključujem v svojo analizo. Semantična analiza se ukvarja z ustvarjanjem pomenov besed, stavkov in diskurza, analiza sintakse pa zajema analizo stavčnih struktur (van Dijk 1988, 25).

- **Diskurzivna praksa**

Druga dimenzija kritične analize diskurza po Faircloughu (1995, 57) je diskurzivna praksa, ki zajema proces produkcije in potrošnje teksta. Ali kot poenostavljeno piše Gee, gre za analizo jezika v rabi (Gee 2011, ix). Ko govorimo o diskurzu, govorimo o značilnem načinu

govorjenja in pisanja, pa tudi delanja in preprosto obstoja (Gee 2011, 30). Analiza diskurzivne medijske prakse nam omogoča, da spoznamo, kako se različne ideje strukturirajo preko vzorcev, serij in hierarhij v jeziku, ki se uporablja in ki pozicionira posameznike v določene vloge in jih usmerja v določene načine mišljenja (Matheson 2005, 10). Fairclough pri tem izpostavlja, da se diskurz v primeru medijskih tekstov pogosto veže na institucionalna pravila in sisteme produkcije tekstov (Fairclough 1995, 58 - 59).

Za medijski diskurz je torej značilno, da teksti ne odlikavajo sveta kot zrcalo in hkrati ne konstruirajo realnosti (Matheson 2005, 15). To pomeni, da medijski teksti ne konstruirajo nečesa, kar ni že pred tem obstajalo v družbi. Teksti so osnovani na podlagi družbene realnosti, naloga analize diskurza pa je, ugotoviti, zakaj in kako se širijo interpretacije družbenih vlog, idej, konvencij in norm (Matheson 2005, 15–16). Pri tem moramo upoštevati, da obstajata dve različni vrsti konvencij, na podlagi katerih so osnovani medijski teksti. V prvo skupino sodijo t. i. novičarske konvencije, ki vključujejo pravila o sestavi medijskih tekstov (kako naj se začnejo in končajo), splošno sprejete ideje, o tem, kaj je zanimivo za potrošnike medijskih tekstov (mnenje je osnovano na podlagi osnovnih novičarskih vrednot), kaj naj bi potrošniki že vedeli in kdaj lahko medijski tekst trdi, da je nekaj res (Matheson 2005, 16). V drugo skupino pa uvrščamo širše družbene konvencije, na katere se zanašajo tudi novinarji. V to skupino so vključene predpostavke o naravi človeka, pravila o tem, kaj besede pomenijo, kaj je naravno in splošno sprejeto in kaj resnično (Matheson 2005, 16). Novičarski diskurz je torej rezultat združitve raznovrstnih norm, načel in neizrečenih domnev (Matheson 2005, 16). Analiza medijskega diskurza nam razkrije družbena izhodišča, na podlagi katerih so novice osnovane, vlogo novic v ohranjanju ali spodbujanju družbenih izhodišč, privede pa nas tudi do spoznanja, kako novice v vlogi akterja moči ustvarjajo dogodke in z njimi manipulirajo (Matheson 2005, 17).

- **Družbeno-kulturna praksa**

Tretja dimenzija kritične analize diskurza predstavlja analizo družbeno-kulturne prakse, ki »povezuje različne ravni družbene organizacije: situacijo, institucionalni kontekst, širši skupinski in družbeni kontekst« (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 47). Če tekstualna analiza predstavlja kritično analizo diskurza na mikro družbeni ravni, potem analiza družbeno-kulturne prakse analizira makro raven. Preučevanje širšega konteksta je pomembno, saj informacij nikoli ne sprejemamo izolirano od drugih dejavnikov. Za primer vzemimo branje

novinarskega prispevka, ko ima bralec o dogodku, situaciji, akterjih, prostoru in času dogajanja že predhodne informacije. Za dobro razumevanje objavljenega medijskega teksta mora bralec na podlagi danih informacij domnevati, povezovati dejstva in sprejemati sklepe. Samo tako si lahko posredovane informacije sploh interpretira in razlaga. Za razumevanje teksta mora bralec poznati kontekst zgodbe ali pa si ga je prisiljen ustvariti sam. To lahko stori na podlagi informacij v tekstu in na podlagi lastnega predhodnega znanja. Drugače sporočila ne more razumeti in si oblikovati prepričanja o njem (Gee 2011, 13). Na tej stopnji nas torej zanima širši družbeno-kulturni kontekst, analiza pa vključuje raziskovanje vprašanj, kaj teksti sporočajo o družbi, v kateri so nastali, kakšni so predstavljeni družbeni odnosi in ali tekst pomaga ohranjati obstoječe družbene odnose moči (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 47).

5.3 Analiza izbranih tekstov (tekstualna analiza)

Tekstualna raven kritične analize diskurza vključuje fonološko, morfološko, semantično in sintaktično analizo, pri čemer sta za analizo v magistrski nalogi pomembni le zadnji dve. Pri analiziranju sledim smernicam, ki sta jih za kritično analizo diskurza medijskih tekstov postavili Karmen Erjavec in Melita Poler Kovačič. Analiza poteka od mikro analize besed (leksika, sintaksa, tranzitivnost, modalnost in predpostavke), preko analize stavkov (retorika, naracija, navajanje), do makro analize organizacije pomena celotnega teksta (oblika, teme prispevkov) (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 53). Analizo sproti povezujem s teoretično osnovo komunikacijskega menedžmenta, kriznih situacij in delovanja javnih kulturnih ustanov, ki sestavlja prvi del naloge.

5.3.1 Negativna reprezentacija opere (analiza leksike naslovov)

Oktobra 2011, dober mesec in pol pred odprtjem Opere, so se v medijih pojavili članki o reviziji ljubljanske Opere s predlogom razrešitve njenega ravnatelja Mitja Bervarja. Medijsko poročanje o dogajanju v Operi je bilo v tem času izrazito negativno, kar je razvidno že s preprostimi preletom izbire besed v naslovih in podnaslovih: »Računovodske "napake" ljubljanske Opere; Revizorji o nepravilnostih; Veliko dolga podedovanega; Svet ljubljanske Opere presenečen nad Žekševo podporo ravnatelju Bervarju; Onemogočeno normalno delovanje.« (Dnevnik 2011b in Dnevnik 2011c).

Negativni vidiki dogajanja so se poudarjali tudi v samih tekstih, kjer so bile med najpogosteje uporabljenimi besedami in besednimi zvezami primanjkljaj zavoda, razrešitev oziroma

predlog razrešitve, negativno mnenje, podedovani zakoni, odklonilno (mnenje), stroški, finančne nedoslednosti, dolg, zapleti, krizni časi, nezavidljivi položaj (rtvslo.si, Delo in Dnevnik 2011). Uporaba velikega števila besed z negativnim pomenom že na prvi pogled jasno in nedvoumno uokvirja pomen zgodbe (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 55). Ko celotno medijsko poročanje o ustanovi v določenem časovnem obdobju temelji le na negativnih konotacijah in opisuje samo škodljivo, nepravilno in negativno dogajanje v ustanovi, postavlja okvir, v katerem je delovanje Opere kot institucije predstavljeno za neuspešno.

Kot pojasnujem že v teoretičnem delu naloge, organizacije, ki so predstavljene kot neuspešne, med drugim izgubijo integriteto in kredibilnost. Stopnja tolerance deležnikov do njihovih napak pa je nizka (Pullen 1992, 48). Tudi manjši dogodki, ki sicer morda ne bi zbujali nezaupanja pri deležnikih, lahko prerastejo v krizne. V našem primeru so jedro problema nepravilnosti, do katerih je prišlo pri prikazu dobička Opere. Glede na trditve različnih akterjev, gre pri tem za različno dojetanje, kakšne prakse so pri oblikovanju zaključnih računov dovoljene in kakšne niso sprejemljive: »"Svet ugotavlja, da bi se po mnenju neodvisnega revizorja poslovni odhodki v letu 2010 morali povečati za 675.060 evrov in bi zavod moral prikazati presežek odhodkov nad prihodki v znesku 673.110," piše v sklepu sveta zavoda« (Dnevnik 2011a).

V SNG Opera in balet Ljubljana so v sporočilu za medije zapisali, da so se o oblikovanju zaključnega računa za leto 2010 odločali, upoštevaje objektivne pogoje poslovanja v letu 2010. Glede na enako prakso javnega zavoda za leto 2008 ter na osnovi pozitivnega mnenja ministrstva za finance, se je vodstvo zavoda odločilo za razmejitev, to je prenos določenih stroškov iz leta 2010 v leto 2011, 2012 in 2013. "S tem je javni zavod nase v celoti prevzel obveznost sanacije finančnega stanja, ki je nastalo zaradi večkratne preložitve selitve v matično hišo," so pojasnili (Dnevnik 2011, 18. oktober)

Po mnenju Opere do nepravilnosti torej ni prišlo, popolnoma drugačno pa je bilo mnenje njenega sveta zavoda. Zaradi negativne reprezentacije Opere so mediji s procesom uokvirjanja že vnaprej določili, da je verjetnost nepravilnih izračunov in posledično kršitev večja od tega, da so opravljeni izračuni pravilni.

5.3.2 Neuskklajenost deležnikov (poimenovanje in izbira akterjev)

Pri analizi je treba izpostaviti tudi izbiro in način poimenovanja družbenih akterjev, katerih mnenja in vidiki so vključeni v zgodbo. Novinarji imajo vrsto možnosti poimenovanja akterjev v svojih tekstih, z načinom poimenovanja pa določajo njihov družbeni položaj. Moč in družbeni položaj akterjev sta razvidna tudi iz novinarjeve odločitve, ali posameznega akterja v tekstu sploh predstavi (Faiclough 2003, 222). Iz analiziranih člankov je razvidno, da so za negativno situacijo v Operi odgovorni predvsem vodilni na odločevalnih položajih. To je v novinarskih prispevkih nakazano z izbiro ravnatelja, ministra in predsednika sveta zavoda kot glavnih akterjev, za razliko od nekulturnih delavcev, občinstva in drugih deležnikov Opere, ki v zgodbo niso vključeni. Da gre predvsem za posledice odločitev vodilnih, novinarji nakazujejo tudi z njihovim poimenovanjem, v našem primeru z vključitvijo uradnih nazivov: »ravnatelj Mitja Bervar; predsednik sveta SNG Opera in balet Ljubljana Janez Lotrič; Svet ljubljanske opere; minister za kulturo, ki opravlja tekoče posle, Boštjan Žekš.« (rtvslo.si, Delo in Dnevnik 2011) Kot akterji v člankih torej nastopajo le vodilni (ravnatelj, minister in predsednik sveta), pri čemer so zelo dosledno poimenovani s celotnim uradnim nazivom. S tem novinarji še dodatno poudarjajo njihove vodilne in odločevalne položaje v Operi. Zanimivo pri tem je, da ti posamezniki predstavljajo tri deležnike Opere, ki si med seboj nasprotujejo. Kljub temu da so deležniki iste ustanove, ne zastopajo iste strani.

Tabela 5.1: Seznam deležnikov, ki se pojavljajo v novinarskih prispevkih o predlogu razrešitve ravnatelja Opere

Kdo	Skupina deležnikov, ki ji pripada	Stališče
Janez Lotrič , predsednik sveta SNG Opera in balet Ljubljana	Interni deležnik, predstavnik zaposlenih	Za razrešitev ravnatelja, prepričani o nepravilnostih v delovanju Opere
Mitja Bervar , ravnatelj Opere	Interni deležnik, predstavnik uprave oziroma menedžmenta	Proti razrešitvi, zagovarja stališče, da nepravilnosti ni bilo
Boštjan Žekš , minister za kulturo, ki je opravljal tekoče posle	Zunanji deležnik, predstavnik državne vlade	Proti razrešitvi, zagovarja stališče, da nepravilnosti ni bilo

Kot sem že zapisala, je za uspešen komunikacijski menedžment pomembno dobro in učinkovito sodelovanje z deležniki. Pri tem je pomembno izpostaviti, da so lahko mnenja deležnikov ustanove nasprotujoča, saj imajo različne potrebe in pričakovanja (Conway in Whitelock 2004, 322). Ravno zato je upravljanje z deležniki težka naloga, učinkovito upravljanje pa se kaže v uspešnem usklajevanju nasprotujočih si pričakovanj, katerega rezultat je enotna podoba organizacije (Belasen 2008, xvi). Dejstvo, da se kot viri informacij v novinarskih prispevkih o dogajanju v Operi pojavljajo tri skupine deležnikov, katerih mnenja so si nasprotujoča, je prvi pokazatelj slabega komunikacijskega menedžmenta Opere.

Na to, da so v zgodbo vpeti tudi ostali deležniki, nakazuje sporočilo za javnost Ministrstva za kulturo z dne 25. novembra 2011, kjer med drugim piše: »Na Ministrstvu za kulturo smo proučili vaš predlog, revizijsko poročilo, odgovor ravnatelja, mnenje Strokovnega sveta ter mnenji obeh sindikatov, dobili pa smo tudi nekaj pisem sodelavcev iz kolektiva« (Ministrstvo za kulturo 2011).

Pri tem moramo poudariti, da so t. i. pisma sodelavcev iz kolektiva pravzaprav pismi obeh umetniških vodij, kar lahko izvemo iz poročanja medijev (Dnevnik 2011). Mnenja ostalih navedenih deležnikov pa niso bila del javne diskusije in so zavedena le v sporočilu za javnost Ministrstva za kulturo. Dejstvo, da so zaposleni (umetniški vodji), predstavniki zaposlenih (sindikatov) ter strokovni svet svoje mnenje podali ministrstvu pomeni, da oddelek za odnose z javnostmi Opere v sporočilih za javnost ni zastopal njihovega stališča, kar nakazuje na neuspešno vzdrževanje ravnotežja znotraj organizacije. Da do uravnoteženja in poenotenja sploh pride, mora imeti komunikacijski oddelek dovolj veliko moč (Dozier in drugi 1995, 75). Komunikatorji organizacij, ki imajo moč, delujejo kot zagovorniki vidika organizacije, ko komunicirajo z deležniki ter kot zagovorniki deležnikov, ko komunicirajo z vodilnimi v organizaciji (Dozier in drugi 1995, 76). Po drugi strani je delo slabih komunikatorjev enosmerno in vključuje predvsem produciranje sporočil za javnost in publicitete, medtem ko vpliva na odločitve organizacije nimajo (Dozier in drugi 1995, 77). To pomeni, da komunikacijski oddelek v Operi v času krize ni imel moči, kar je drugi pokazatelj slabega komunikacijskega menedžmenta Opere.

5.3.3 Odnosne relacije med udeleženci (tranzitivnost oziroma prehodnost)

Za razumevanje načina reprezentacije akterjev v novinarskih prispevkih je treba preučiti tudi, kako so predstavljeni odnosi med njimi. Reprezentacijo akterjev pojasnimo z analizo

tranzitivnosti oziroma prehodnosti v tekstih, ki opisuje odnos akterjev v procesih odločanja oziroma »kakšna dejanja se pojavljajo v tekstu, kdo jih izvaja in komu so storjena« (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 61). Odnosne relacije definiramo preko vrste procesov, v katere so vključeni akterji. Identificirani procesi izražajo dogajanje, stanje ali dejanje (Fowler 1991, 72–74). Poznamo več vrst procesov: materialne, verbalne, miselne, odnosne in eksistencialne (Fairclough 2003, 141). V vsakem izmed njih definiramo tri elemente: akterje, proces, ki je izražen z glagolom, in okoliščine, povezane s procesom (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 55 v Simpson 1993, 88).

Procesi, v katere so vključeni akterji v analiziranih prispevkih, so procesi dejanja, ki so v prvi vrsti verbalni. Pri tem bi v podkategorijo verbalnih procesov vključila tudi proces pisnega sporočanja. V obeh primerih gre za prenos podatkov, mnenj in informacij od akterja do prejemnika sporočila: »V SNG Opera in balet Ljubljana so v sporočilu za medije zapisali...«; (Dnevnik 2011a); »Kot so sporočili iz ljubljanske opernobaletne hiše, bo po izvedenih popravkih takoj stekel postopek pridobitve uporabnega dovoljenja.« (Delo 2011a); »Kot je zapisal Lotrič, je Žekš v svoji odločitvi z dne 25. novembra navedel ...« (Dnevnik 2011c); »Ob tem si je minister, kot je zapisal Lotrič, dovolil tudi dokaj nenavaden poziv vsem, naj pomagajo ravnatelju.« (Dnevnik 2011c); »Na Lotričevo izjavo so se odzvali na ministrstvu za kulturo, kjer pojasnjujejo, da je Žekš v pismu Lotriču zapisal, da ne more sprejeti predloga o razrešitvi ravnatelja zavoda, v tem za SNG Opera in balet ključnem trenutku.« (rtvslo.si 2011b); »Kot so še zapisali, je minister pri odločitvi upošteval ...« (rtvslo.si 2011b).

Izbrani procesi vključujejo akterja (osebek), ki so v zgoraj izpostavljenih primerih SNG Opera in balet Ljubljana, predsednik sveta Janez Lotrič in Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. Proces, ki je izražen z glagolom pa je proces govorjenja, sporočanja (preko javnih obvestil) in pisanja. Zanimivo je, da pri večini primerov manjka osebek. To pomeni, da naslovnik (komu ali čemu so pisali, sporočili) v večini primerov ni definiran. Izjema je izjava ministra, kjer ta Janezu Lotriču sporoča, da »*ne more sprejeti predloga o razrešitvi ravnatelja zavoda*« (rtvslo.si 2011a). Iz navedenih primerov je razvidno, da med akterji, ki nastopajo v prispevkih, ni veliko neposredne komunikacije.

Za natančnejšo preučitev posledic pomanjkanja direktne komunikacije moramo analizirati tudi naravo odnosa med akterji, v okviru katere sta pomembna predvsem odnosa ravnatelj – svet zavoda in minister - svet zavoda. Z analizo prispevkov lahko vidimo, da med ravnateljem

in svetom zavoda vlada neskladje. To je najprej razvidno iz izjav, ki jih je javnosti posredoval svet zavoda. Komunikacija preko tretjega akterja (novinarjev oziroma javnosti) kaže na to, da je medosebna komunikacija med ravnateljem in svetom zavoda zelo slaba ali pa je sploh ni. Tako v prispevkih najdemo izjave za novinarje, preko katerih svet zavoda ravnatelju sporoča svoje nestrinjanje z njegovim delom in njegovimi odločitvami: »"Če bomo podpirali ravnatelja, bomo dovolili razpad sistema in etičnih vrednot," je poudaril Lotrič. Ravnatelju v javnosti očitajo nekatere nepravilnosti in mu pripisujejo povečanje dolga že tako zadolžene Opere, pa tudi negospodarno in strokovno neučinkovito poslovanje« (Dnevnik 2011b).

Zelo podoben primer komunikacije preko tretjega akterja lahko vidimo tudi v odnosu med svetom zavoda in ministrstvom: »"Svet zavoda je sprejel težko in odgovorno odločitev, za katero nosi vso odgovornost. Minister za kulturo pa mora tudi prevzeti odgovornost za svojo odločitev," je za STA dejal predsednik sveta zavoda Janez Lotrič« (Dnevnik 2011a); "Upošteva vsebinsko obrazložitev odločitve ministra preseneča dejstvo, da za takšno odločitev ni navedel nobenih utemeljenih argumentov, celo nasprotno, njegovo odločitev se razume kot izrecno podporo ugotovljenim nezakonitostim v poslovanju ravnatelja zavoda, s hkratnim pozivom naj bi mu vsi (!) pri tem (še) pomagali," je zapisal Lotrič« (rtvslo.si 2011b).

Pri tem na izredno slab odnos nakazuje tudi uporaba jezika, predvsem uporaba ekspresivnih ločil »(!)«, ki se v uradnih javnih sporočilih uporabljajo zelo redko. Da gre za odnos, ki je težaven ali slab že dlje časa, nakazuje tudi omenjanje težav, ki trajajo že nekaj mesecev: »Ta predlog razrešitve je nekako visel v zraku že več mesecev, pravzaprav od junija, ko je vodstvo Opere javno povedalo, da nimajo več podpore s strani sveta zavoda in da je očitno vzrok za nezaupanje produkt različnih interesov v hiši in zunaj nje« (Dnevnik 2011a).

S pomočjo analize tranzitivnosti in narave odnosov med ravnateljem in svetom zavoda ter med ministrom in svetom zavoda, lahko sklepamo, da gre za slabe odnose, ki niso primerno vzdrževani. Ohranjanje obojestransko koristnih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi je del uspešnega komunikacijskega menedžmenta, saj je od tega odvisen uspeh ali neuspeh organizacije (Cutlip, Center in Broom 2006, XX). Pri tem teorija poudarja pomembnost dolgoročnega vzdrževanja, saj se dober odnos gradi postopoma, na interakcijo med obema stranema pa vplivajo tako pretekle kot sedanje in prihodnje poteze. Kot vidimo iz analize, odnosi med akterji že dalj časa niso bili ustrezno vzdrževani.

Učinkovit menedžment odnosov med deležniki je v kulturnih institucijah izredno pomemben, saj imajo te veliko število deležnikov, hkrati pa je njihov »proizvod« kultura, ki je dobrina. Kultura je zelo pomembna tudi zaradi njene vloge pri grajenju nacionalne identitete, zato obstaja javni interes za njen razvoj in zaščito (Čopič in Tomc 1997, 27). Od tod izhajajo tudi razlogi za financiranje kulturnih institucij iz lokalnih ali državnih proračunov. V primeru, da takšna organizacija vodi neučinkovit odnosni menedžment med nekaterimi skupinami deležnikov, ima ta vpliv na odnos ustanove z vsemi njenimi deležniki. V našem primeru je slab odnosni menedžment med ravnateljem in svetom zavoda vodil do medijskega poročanja o morebitnih finančnih nepravilnosti Opere. Slednje je pritegnilo interes novinarjev, saj je poraba javnih financ v interesu občinstva, ki tudi predstavlja enega izmed glavnih deležnikov institucije.

Zaradi medijskega izpostavljanja morebitnih finančnih nepravilnosti, do katerega je prišlo zaradi slabo vzdrževanega odnosa med dvema skupinama deležnikov, kar je posledica slabega komunikacijskega menedžmenta, se je poslabšal tudi odnos s tretjo skupino deležnikov. Ker pa slednja v našem primeru predstavlja občinstvo (obstoječe in potencialno), ima takšen razvoj dogodkov negativen vpliv na delovanje organizacije, s čimer utemeljimo trditev, da v primeru Opere lahko govorimo o krizni situaciji. Kriza je vsak dogodek, ki ima potencial negativno vplivati na delovanje organizacije, kar se lahko vidi v zmanjšanju dobičkonosnosti ali ugleda institucije (Lerbinger v Heath in O'Hair 2009, 8). V našem primeru je dogodek, ki ga raziskujemo, imel potencial negativno vplivati na oboje. Javno prerekanje in deljenje krivde ustanove ne prikazuje v pozitivni luči, še posebej, če so v prepir vpleteni vodilni, ki lahko s svojim obnašanjem privedejo tudi do okrnjenega ugleda celotne institucije. Njena dobičkonosnost pa je, kljub državnemu financiranju, odvisna tudi od prodanih vstopnic. Ena od posledic zmanjšanja ugleda in daljše negativne medijske reprezentacije je tudi ustvarjanje nezaupanja pri ljudeh, kar bi se lahko kazalo v zmanjšanju obiska. Vendar pa je raziskovanje dejanskega vpliva na prodajo vstopnic predmet obsežnejše raziskave, ki jo lahko v tem trenutku vključim le v predloge za nadaljnje raziskovanje.

5.3.4 Odnosne relacije med udeleženci in moč družbenih akterjev

Z analizo nastopajočih akterjev in reprezentacije njihovih odnosov raziskujemo tudi pomen družbene moči in ideologije, predstavljene v novinarskih prispevkih. V našem primeru to dobro ponazarja odnos med ravnateljem Opere in ministrom za kulturo, ki je v analiziranih

člankih dobro izpostavljen, pri čemer je treba poudariti, da je prikazan kot izrazito neenakovreden. Iz izbire jezika je namreč razvidno, da je ravnatelj Opere reprezentiran kot šibkejši družbeni akter, na kar kaže izbira glagolov in stavčnih struktur, ki opisujejo procese v tistem času: »Zadnje bo rekel minister« in »O tem, ali bo Bervar moral z mesta ravnatelja, pa bo dokončno odločil minister Žekš ...« (Dnevnik 2011b); »Minister Boštjan Žekš ravnatelja pri njegovih prizadevanjih za urejanje delovnih in finančnih razmer v zavodu podpira in celo poziva: »"Menim, da bi mu pri tem vsi morali pomagati"« (Delo 2011b).

Glagoli bo rekel, bo moral itd. ministrovo vlogo predstavljajo kot odločilno, glagola podpirati in pozivati pa ministra reprezentirata kot glas avtoritete, ki naj bi mu sledili ostali. Delno je zaradi splošnih družbenih konvencij in pristojnosti ministra temu res tako, vendar način reprezentacije v tekstih neenakovrednost in odvisnost ravnatelja od ministra izrazito poudarja. Na drugi strani je svet zavoda oziroma njegov predsednik Janez Lotrič predstavljen kot akter, ki ima navidezno moč. Svet zavoda je namreč pomemben organ v strukturi delovanja Opere, a v novinarskih prispevkih je opaziti, da se njegovo mnenje ne upošteva:

Predsednik sveta Janez Lotrič je presenečen, da minister ni navedel utemeljenih argumentov, »celo nasprotno, njegovo odločitev se razume kot izrecno podporo ugotovljenim nezakonitostim v poslovanju ravnatelja zavoda«. Lotrič v izjavi za javnost piše, da minister objektivno zavrača tudi utemeljene in argumentirane ugotovitve strokovnih služb ministrstva za kulturo, ki so jasno opozorile na nezakonitost računovodskih izkazov zavoda za poslovno leto 2010, prav tako mnenji notranjih revizorjev ABC Revizija in zunanjega revizorja KMPG Slovenija. »Minister je tako onemogočil normalno delovanje javnega zavoda, zlasti sprejem finančnega plana 2012« (Delo 2011b).

Odsotnost argumentov so mediji izpostavili le preko izjave sveta, saj so v prispevkih objavili samo dele sporočila za javnost z ministrstva in ne celotnega obvestila, kar bi bralcem jasno pokazalo, da argumentov v sporočilu zares ni bilo. Izjema pri tem je bila spletna izdaja Dela z dne 28. novembra 2011, kjer so članku dodali pdf izvod obeh izjav za javnost.

Kljub »glasni« in burni reakciji, mnenje sveta zavoda ni bilo upoštevano. Visoko stopnjo razburjenosti in nestrinjanja sveta lahko razberemo iz jezika, ki so ga uporabljali v svojih sporočilih: »S svojo odločitvijo je minister onemogočil normalno delovanje javnega zavoda

...« (Dnevnik 2011c); »"Upošteva vsebinsko obrazložitev odločitve ministra preseneča dejstvo, da za takšno odločitev ni navedel nobenih utemeljenih argumentov, celo nasprotno, njegovo odločitev se razume kot izrecno podporo ugotovljenim nezakonitostim v poslovanju ravnatelja zavoda, s hkratnim pozivom naj bi mu vsi (!) pri tem (še) pomagali"« (Svet zavoda SNG Opera in balet Ljubljana 2011).

Svet zavoda ima v Operi pomembno funkcijo. Sestavljen je iz predstavnikov ustanovitelja, ukvarja pa se predvsem z analizo in revizijo poslovanja javnega zavoda, zakonitostjo dela, imenovanjem ali razrešitvijo direktorja ter delovnimi razmerji zaposlenih (Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo 2007). Del njegovih pristojnosti predstavlja torej situacije, kot je ta, v kateri se je znašla Opera konec leta 2011. Funkcija sveta zavoda je nadzorna, pripomogla naj bi k normalnemu in pravilnemu delovanju Opere. V našem primeru pa je bila njegova funkcija izničena. Nepomembnost uradne funkcije sveta zavoda so pospeševali tudi novinarji, ki v svojih prispevkih niso zapisali, da gre za odločitve, ki naj bi bile v njegovi pristojnosti, ampak so vso odločevalno moč pripisali le ministru. V prispevkih je bil tako omenjen le proces: »Svet ugotavlja, da bi se po mnenju neodvisnega revizorja poslovni odhodki v letu 2010 morali povečati za 675.060 evrov in bi zavod moral prikazati presežek odhodkov nad prihodki v znesku 673.110," piše v sklepu sveta zavoda« (Dnevnik 2011c).

Funkcija sveta zavoda ni bila nikjer posebej izpostavljena, njegova vloga na področju analize in revizije poslovanja Opere pa je bila izenačena z vlogami zunanjih revizorjev, ravnatelja, sindikatov, umetniških vodij in strokovnega sveta, ki se ukvarja s strokovnimi vprašanji, vezanimi na delovanje zavoda: »Minister je pred odločitvijo proučil predlog sveta SNG, revizijsko poročilo, odgovor ravnatelja in mnenje strokovnega sveta zavoda, mnenji obeh sindikatov, prejel pa je tudi pismi obeh umetniških vodij, ki podpirata ravnatelja« (Dnevnik 2011c)

Moč sveta zavoda je bila torej v novinarskih prispevkih predstavljena kot majhna ali skoraj nična, kar je poudarjalo pravilnost odločitve ministra in njegovo družbeno moč. Kljub predstavljenemu neskladju, je treba izpostaviti, da so vsi akterji, ki nastopajo v novinarskih prispevkih, vodilni z močjo odločanja. Izrazito opazno je pomanjkanje tistih, ki imajo manj družbene moči, kot so zaposleni v Operi ter občinstvo. Dogajanje v Operi je namreč vplivalo tudi nanje. Na zaposlene zato, ker so zaradi zapletov pri prenovi Opere morali delati v

nestabilnih pogojih, medtem ko je občinstvo skrbela predvsem prekomerna poraba javnega denarja. Njihova vloga v dogodku je bila spregledana, njihovo mnenje pa ni bilo predstavljeno. O tem, kaj to pomeni znotraj okvira medijskega diskurza, pojasnujem v naslednjem poglavju.

5.3.5 Medijski diskurz (mi – oni)

Medijski diskurz ni nevtralen, saj sloni na dejstvih družbene realnosti ter pomaga pri širjenju interpretacije družbenih vlog, konvencij in norm (Matheson 2005, 15–16). Zaradi tega pomaga pri konstrukciji novih ali ohranjanju moči obstoječih ideologij. Ta proces pogosto poteka preko reprezentacije kognitivnih modelov mi in oni (van Dijk 1995, 22). V našem primeru medijski diskurz predstavlja ideologijo močnejših družbenih akterjev, ki zasedajo vodilne položaje. Ti predstavljajo dimenzijo oni. V dimenzijo mi, v katero spadajo bralci medijskih prispevkov, pa sodi tudi prej omenjeno občinstvo, ki v člankih sploh ni zastopano.

Delno je temu tako zaradi samih procesov produkcije novic. Znotraj novinarstva se je razvila t. i. rutinizacija novinarskega sporočanja. Po demokratičnih načelih naj bi sicer imeli vsi državljani enake možnosti govora in dostopa do medijev (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 147), toda zaradi rutinizacije zbiranja informacij se zgodi, da pride do objave tekstov, kjer so zastopani le viri, ki jih je novinar lažje dobil in citiral. V takšnih primerih gre največkrat za vire, ki svoj vidik sporočajo preko uradnih dokumentov, sporočil za javnost, novinarskih konferenc ali vire, ki imajo za posredovanje informacij namenjene določene predstavnike (za stike z javnostmi) (Erjavec in Poler Kovačič 2007, 147). Takšen je tudi primer naših člankov, kjer so viri tisti, ki so komunicirali preko sporočil za javnost, izjav za javnost in uradnih predstavnikov. Slednji sicer niso nikoli izrecno poimenovani, ampak je njihova izjava predstavljena kot izjava institucije: »Kot so sporočili iz ljubljanske opernobaletne hiše ...« (Delo 2011a).

Mnenje občinstva bi bilo v našem primeru veliko težje dobiti, predvsem zato, ker gre za heterogeno skupino oziroma deležnika in mnenje enega člana ne bi nikoli moglo biti reprezentativno kot mnenje celotne skupine. Lažje bi bilo dobiti mnenje zaposlenih, a obstaja možnost, da se ti niso želeli izrecno izpostavljati.

V člankih torej vidimo, da je novinarjem uspelo dobiti izjave sveta zavoda, predstavnika za

stike z javnostjo in ravnatelja Mitja Bervarja. Mediji predstavljajo enega izmed deležnikov oziroma javnosti organizacije. Dejstvo, da so bili predstavniki Opere novinarjem na voljo za informacije in izjave kaže na to, da so aktivno sodelovali z mediji. Iz stopnjevanja participacije pa je razvidno, da so v Operi spoznali, da gre za situacijo, na katero morajo odreagirati hitro in aktivno. Primer stopnjevanja lahko vidimo v časopisu Dnevnik, kjer je bil 19. oktobra 2011 objavljen članek »Revizija: Zaradi netočnih računovodskih izkazov predlog za razrešitev Bervarja«, v katerem je bil predstavljen predlog sveta zavoda za razrešitev ravnatelja. V istem prispevku je bilo citirano tudi sporočilo za javnost Opere, ki je vključevalo krajšo pojasnitev njenega finančnega stanja:

V SNG Opera in balet Ljubljana so v sporočilu za medije zapisali, da so se o oblikovanju zaključnega računa za leto 2010 odločali, upoštevaje objektivne pogoje poslovanja v letu 2010. Glede na enako prakso javnega zavoda za leto 2008 ter na osnovi pozitivnega mnenja ministrstva za finance, se je vodstvo zavoda odločilo za razmejitev, to je prenos določenih stroškov iz leta 2010 v leto 2011, 2012 in 2013. "S tem je javni zavod nase v celoti prevzel obveznost sanacije finančnega stanja, ki je nastalo zaradi večkratne preložitve selitve v matično hišo," so pojasnili (Dnevnik 2011a).

Vključili so tudi obrazložitev izrednih okoliščin (delovanje izven matične hiše), s čimer so poskušali uravnotežiti negativno usmerjeno komunikacijo sveta zavoda, ki je ravnatelju pripisovalo krivdo za trenutno finančno stanje: »Opozorili so tudi, da je primanjkljaj zavoda povezan s podedovanimi dolgovi in razmejenimi stroški operno-baletne hiše, ki so vplivali na tekoče poslovanje. Bervarja so ob prihodu na položaj pred dvema letoma pričakali nepokrita izguba iz leta 2005 v višini 166.225 evrov, razmejeni stroški iz leta 2008 v višini 557.416 evrov in neporavnane obveznosti do dobaviteljev v višini 224.061 evrov« (Dnevnik 2011a).

Zaključili pa so s pozitivno napovedjo prihodnosti: »Vodstvo ljubljanske operno-baletne hiše je prepričano, da "je mogoče zagotoviti vzdržno poslovanje v primeru, da končno pride do selitve v obnovljeno hišo". Zavod je namreč samo od maja 2011 zmanjšal odprte obveznosti s približno 1,2 milijona evrov na 707.000 evrov oziroma kar za 41 odstotkov. Po maju pa v skladu s sprejetim rebalansom in ustreznimi ukrepi uspešno in načrtovano znižuje finančne obveznosti ...« (Dnevnik 2011a)

Takšna pozitivna napoved prihodnosti je bila v prvi vrsti namenjena prav bralcem novinarskih prispevkov oziroma občinstvu in drugim davkoplačevalcem, ki bi jih ti dosegli. Na ta način so v Operi poudarili, da je trenutno stanje izredno, vendar je situacija pod kontrolo, finančno stanje Opere pa se zaradi njihovega dobrega dela izboljšuje. V Operi so želeli s takšnim sporočilom za javnost doseči nadzor nad sporočilom oziroma sami voditi zgodbo. Če bi jim uspelo vzpostaviti nadzor in upravljati s sporočilom, bi imeli tudi večji nadzor nad ohranjanjem dobre podobe ter s tem integritete in kredibilnosti Opere. Ta dejavnika sta ključnega pomena, saj nobena javna institucija ne deluje neodvisno od okolja, v katerem se nahaja, izguba kredibilnosti ali integritete pa jo lahko privede do skrajnih situacij, ko bi zaradi nezadovoljstva deležnikov morala sprejeti neželene spremembe.

Kljub aktivni reakciji in poskusu kontrole nad sporočilom, je bilo poročanje, ki je sicer vključevalo izjave Opere, predvsem negativno. Izjave in mnenja Opere so bile v izbranem prispevku navedena šele v petem od devetih odstavkov, torej za mnenjem in izjavo sveta opere (Dnevnik 2011, 18. oktober). Kot primarno informacijo so bralci dobili negativno mnenje sveta zavoda, šele nato je sledila obrazložitev Opere. Tako kot je v novinarskih tekstih pomembna izbira vključenih informacij, je pomembna tudi njihova pozicija. Informacije, ki so predstavljene na začetku, so zaznane kot pomembnejše od tistih, ki so predstavljene na koncu. S tem, ko so izjave Opere padle v drugo polovico članka, so bile torej izjave sveta zavoda zaznane kot pomembnejše.

5.3.6 Družbeno-kulturna praksa (davkoplačevalski denar v času ekonomske krize)

Razlog za poudarjanje negativnih vidikov zgodbe Opere in posledično negativno publiciteto najdemo v njenem širšem družbeno-kulturnem kontekstu, ki ga preučujemo v okviru analize družbeno-kulturnih praks ali tretje dimenzije kritične analize diskurza. Leta 2011, ko so bili objavljeni prispevki o slabem upravljanju z davkoplačevalskim denarjem, je bila Slovenija, kot tudi nekatere druge države EU v hudi ekonomski krizi. Krizo, ki se je začela leta 2007, je Evropska komisija že leta 2009 označila za krizo izjemnega obsega (Evropska komisija 2009, 1). V letu 2011 je EU že implementirala ukrepe, ki bi članice Evropske komisije vodili iz krize v obdobje gospodarske rasti, a je pri tem sporočala, da bo proces dolgotrajen in počasen (Evropska komisija 2011, 1). Zaradi splošne klime v državi, kjer je gospodarska kriza prizadela mnoge, število brezposelnih se je povečevalo, finančni primanjkljaj države pa se je iz leta v leto večal, je bila javnost na informacije o neprimernem upravljanju z javnimi

financami toliko bolj občutljiva (Statistični Urad RS 2011). Na drugi strani pa se je novinarjem, ki jih zapovedi novičarskih vrednot usmerjajo tako v izbiranje zgodb, kot tudi posredno v način poročanja, zdela novica o neprimernem upravljanju Opere vredna objave. Informacija je bila zaradi javne narave težav za bralstvo relevantna, zaradi gospodarske situacije v državi pa je bilo smiselno o njej poročati s poudarkom na porabi javnega denarja in neskladju med vodilnimi v javni instituciji.

Širši družbeni kontekst je bil torej vzrok za poudarjanje negativnega vidika zgodbe. Opera na to komponento ni imela vpliva, zato tudi s poskusi sodelovanja z mediji ni mogla ustaviti negativne publicitete. Medijsko poročanje o primeru razrešitve se je po odločitvi ministra, da predloga ne bo sprejel, počasi umirilo. Opera je s slavnostno otvoritvijo 10. decembra 2011 ponovno odprla svoja vrata. Novinarsko poročanje v tistem času je sicer omenjalo tudi ceno prenove, vendar je tokrat sporočilo vodila Opera, poročanje pa je bilo pozitivno. Glavne teme so obsegale praznovanje, veselje vseh vpletenih in napoved uspešne prihodnosti (Dnevnik 2011, 12. december).

6 DISKUSIJA

S pomočjo teoretičnega pregleda ter kritične analize diskurza medijskih prispevkov o SNG Opera in balet Ljubljana v času med oktobrom in decembrom 2011 delno potrjujem svojo tezo, da se nerazvit komunikacijski menedžment slovenskih javnih kulturnih ustanov v času krize kaže v slabi publiciteti. V nadaljevanju pojasnujem, zakaj je potrditev lahko le delna in ne popolna. Ko je razvidno iz teoretičnega pregleda komunikacijski menedžment organizacij vključuje širok nabor orodij in mehanizmov. Tako sem v teoretičnem pregledu definirala pomembnost odnosov z deležniki, specifičnost javnih kulturnih ustanov pri svojem delovanju, posebnosti delovanja v času krize ter vlogo in pomen medijev.

Predlog razrešitve ravnatelja nedvomno potrjuje dejstvo, da gre za krizno situacijo, v kateri se je znašla ustanova in ki ima negativne posledice na delovanje ustanove. Kot piše Timothy Coombs (2010, 19) gre za percepcijo nepredvidenega dogodka, ki ogroža pomembna pričakovanja deležnikov in lahko resno vpliva na delovanje organizacije ter povzroči negativne posledice. Predlog razrešitve ravnatelja je ogrožal pričakovanja deležnikov, predvsem občinstva. Ker je šlo v našem primeru za finančna neskladja in vprašanje porabe davkoplačevalskega denarja, so deležniki upravičeno pričakovali, da bo SNG Opera in balet

Ljubljana z denarjem upravljala učinkovito in vestno. Obtožbe, da temu ni bilo tako, so ogrozile pričakovanja deležnikov. Ena od posledic dogodka bi lahko bila menjava vodstva v Operi, kar bi nedvomno vplivalo na delovanje organizacije. Menjava vodilnih bi pomenila, da bi njihovo mesto zasedli drugi kandidati z morebitnim drugačnim načinom vodenja. Negativen vpliv bi se lahko kazal tudi na višji oziroma državni ravni. Ministrstvo bi lahko presodilo, da je poraba denarja v Operi neupravičena in zato prerazporedilo sredstva ter spremenilo način financiranja te ustanove.

Neučinkovitost komunikacijskega menedžmenta v našem primeru opazimo v dejstvu, da krize ni preprečil in v času krize ni ustrezno zaščitil deležnikov. Primarna naloga dobrega in učinkovitega kriznega menedžmenta je namreč prav škodna zaščita deležnikov, sekundarna pa zaščita ugleda in finančnih dobrin organizacije (Coombs v Heath in O'Hair 2009, 99). Krizni menedžment nobene od teh nalog ni dobro izpolnil in zato še pripomogel k razvoju krize.

Neustrezno zaščito občinstva kot enega od deležnikov sem že omenila, drugi deležniki, ki v našem primeru niso bili primerno zaščiteni, pa so zaposleni in tudi svet opere, ki je bil odgovoren za javno naravo dogodka. Zaposleni niso bili ustrezno zaščiteni, saj je bila njihova matična hiša predmet negativne publicitete, kar bi lahko imelo negativen vpliv na njihovo delo in odnos do vodstva. Neustrezna zaščita sveta zavoda, odgovornega za javno izpostavitvev dogodka, pa se je pokazala v neučinkoviti oziroma nezadostni komunikaciji z vodstvom. Eno glavnih vodil dobrega odnosnega menedžmenta, ki je temelj učinkovitega upravljanja z deležniki, je dobro vzdrževanje odnosov z vsemi deležniki, kar vključuje nenehno iskanje kompromisov in ravnatežja med različnimi cilji in ambicijami različnih deležnikov. Kot je bilo razvidno iz analize, temu v našem primeru ni bilo tako, saj vodstvo opere in svet zavoda nista našla kompromisa, posledično je svet zaprosil za zunanjo revizijo stroškov ter razrešitev ravnatelja. Komunikacija med njim in vodstvom je bila v nekem trenutku prekinjena, dogodek pa je zaradi vpletenosti medijev kot arbitra dobil večjo razsežnost.

Neučinkovit komunikacijski menedžment Opere je opazen na področju upravljanja z deležniki in posledično pri preprečevanju krize, medtem ko je na področju sodelovanja z mediji dobro razvit in proaktiven. Kot ugotavljam na podlagi analize, je Opera na javne obtožbe odreagirala hitro in aktivno ter se na obtožbe sveta zavoda odzivala dnevno. Na začetku je upravo Opere zastopal njihov oddelek za odnose z javnostmi, ko pa se je situacija zaostila in poglobila, je svoje ime zagovarjal kar ravnatelj sam. Pripravljenost na sodelovanje

z mediji kaže na to, da je njihov oddelek za odnose z javnostmi odreagiriral na situacijo in z njimi dobro sodeloval. V tem primeru je bil komunikacijski menedžment aktiven, a še vedno neučinkovit, saj mu negativne publicitete ni uspelo preprečiti.

Argument, zakaj je temu tako najdemo v pregledu širšega družbeno-kulturnega konteksta, ki predstavlja zadnji del analize. V letu 2011 je bila Slovenija v globoki finančni krizi, javnost pa je bila na novice o neučinkoviti porabi javnega denarja izredno občutljiva. Takšno vzdušje so spodbujali tudi mediji sami, ki so izpostavljali prav te novice in sicer v negativnem kontekstu. Primer tega je tudi naše poročanje o dogajanju v Operi. Novica o nenadzorovani porabi denarja je sovpadla s širšim družbenim kontekstom obsojanja takšnih dejanj. Menim, da bi o dogodku veliko drugače poročali v stanju gospodarske rasti in ugodne ekonomske situacije. Ker Opera na dani širši družbeno-kulturni kontekst gotovo ni mogla vplivati, bi moral biti njen komunikacijski menedžment še toliko bolj aktiven pri preprečevanju krize in učinkovitem upravljanju z vsemi deležniki.

Zaradi prej naštetih ugotovitev, do katerih sem prišla s pomočjo analize novinarskih prispevkov, lahko delno potrdim mojo tezo. Neučinkovit komunikacijski menedžment se je namreč res kazal v negativni publiciteti v času krize. A zaradi dobrega sodelovanja z mediji lahko trdimo, da ni bil popolnoma neučinkovit, za negativno publiciteto pa lahko trdimo da je bil delno odgovoren tudi širši družbeni kontekst, na katerega Opera ni imela vpliva.

7 SKLEP

V magistrski nalogi na podlagi primera SNG Opera in balet Ljubljana preučim razvitost komunikacijskega menedžmenta javnih kulturnih ustanov v času krize in njegov vpliv na publiciteto. Tema naloge je bila izbrana zaradi njene relevantnosti, saj se je SNG Opera in balet Ljubljana v krizni situaciji znašla na začetku recesije, v kateri se nahajamo še danes. Javne kulturne institucije so ustanove, ki jih v največji meri financira država, njihov proizvod pa predstavljajo dobrine, ki so pomembne za nacionalni razvoj in razvoj družbe, medtem ko niso življenjskega pomena za preživetje. Ravno zaradi tega so prav te ustanove prve »žrtve« varčevalnih ukrepov občinstva. Zato je izrednega pomena, da javne institucije v takšnem času ohranjajo dobro javno podobo in integriteto, saj ima njuna izguba lahko izredno negativne posledice na delovanje ustanove. Izguba ugleda bi lahko vodila do nezaupanja javnosti, zaradi česar bi se lahko zmanjšal obisk Opere.

Da je bila raziskava možna, v teoretičnem delu najprej raziščem značilnosti delovanja javnih kulturnih ustanov, pomen učinkovitosti njihovega komunikacijskega menedžmenta, še posebej odnosov z mediji in funkcije množičnih medijev. S pomočjo zgoraj zapisanega sem iskala povezavo med učinkovitim delovanjem komunikacijskega menedžmenta javnih kulturnih ustanov in publiciteto teh institucij. Sledi študija primera, v kateri z metodološkim pristopom kritične analize diskurza pod drobnogled vzamem publiciteto in komunikacijsko delovanje institucije v obdobju med oktobrom in decembrom leta 2011, ko je svet Zavoda zaradi trditev o neustrezni porabi javnih sredstev predlagal razrešitev ravnatelja Opere. Preko analize medijskih tekstov in sporočil za javnost ugotovim, da je Opera v obdobju med oktobrom in decembrom 2011 aktivno sodelovala z mediji. Bila je dostopna za informacije, odzivala se je na obtoževanja sveta zavoda. Slaba učinkovitost upravljanja odnosov z mediji v tistem času pa je bila posledica tematike krizne situacije. Kot že zapisano, je bila tema neustrezne porabe javnega denarja v tistem času izredno relevantna. Zato Opera tu kljub aktivni participaciji ni mogla ustaviti negativne publicitete v tistem času.

Slednjo pa bi lahko zaustavila oziroma umirila z boljšim upravljanjem odnosov med njimi in njihovimi deležniki. Pri tem seveda govorim predvsem o svetu zavoda. Slaba komunikacija med vodstvom Opere in svetom zavoda je pripeljala do tega, da je informacija o finančnih nepravilnostih v Operi prišla v javnost in bila predstavljena izredno negativno. Svet zavoda je kot deležnik v medijih zagovarjal stališče, ki je bilo drugačno od stališča Opere. Učinkovito upravljanje z deležniki bi pomenilo, da bi nesoglasja in različne interese uskladili na interni ravni.

Komunikacijski menedžment javnega kulturnega zavoda SNG Opera in balet Ljubljana torej po ugotovitvah analize ni tako zelo nerazvit, kot trdim v tezi, ki jo moram torej delno zavrnil. Negativna publiciteta v tistem času je bila rezultat neučinkovitega komunikacijskega menedžmenta in pa družbeno-kulturnega konteksta obdobja, v katerem se je dogodek dogajal.

Nenazadnje bi izpostavila, da je na področju raziskovanje kriznega menedžmenta javnih kulturnih ustanov še mnogo nejasnega. Kot predmet nadaljnjega raziskovanja bi tako priporočala analizo posledic negativne publicitete. Po teoriji kriznega menedžmenta naj bi slab krizni menedžment pripeljal do negativnih posledic v delovanju ustanove. V primeru javnih kulturnih institucij bi to pomenilo zmanjšan ugled in posledično manjši obisk ter s tem

manj uspešno delovanje ustanove. Ali ima negativna publiciteta v primerih, ko gre za kulturo, res tak vpliv, bi bilo vredno raziskati v prihodnje.

8 LITERATURA

Agid, Philippe in Jean-Claude Tarondeau. 2010. *The Management of Opera. An International Comparative Study*. UK: Palgrave Macmillian.

Auvinen, Tuomas. 2001. Why Is It Difficult to Manage an Opera House? The Artistic-Economic Dichotomy and Its Manifestations in the Organizational Structures of Five Opera Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 30 (4): 268–282.

Belasen, Alan T. 2008. *The Theory and Practice of Corporate Communication*. New York: SAGE Publications.

Besana, Angela. 2010. Hard times of opera houses. *International Conference On Applied Economics* 1 (1): 75–83.

Bland, Michael, Alison Theaker in David Wragg. 2005. *Effective Media Relations*. London: Kogan Page Limited.

Boerner, Sabine in Johanna Jobst. 2011. Stakeholder Management and Program Planning in German Public Theaters. *Nonprofit Management and Leadership* 22 (1): 67–84.

Chong, Derrick. *Arts Management*. New York: Routledge.

Conway, Tony in Jeryl Whitelock. 2004. Can relationship marketing enhance strategic thinking the public sector? A study of the perceived relationship between subsidised theatres and their government funders/regulators. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 9 (4): 320–334.

Coombs, Timothy W. 1999. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. London: Sage Publications.

--- 2004. Impact of Past Crisis on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication* 41 (3): 265–289.

--- 2006. *Code Red in the Boardroom: Crisis Management as organizational DNA*.

Connecticut: Praeger Publishers.

--- in Sherry J. Holladay. 2010. *The Handbook of Crisis Communication*. West Sussex: Blackwell Publishing.

Cutlip, Scott M., Allen H. Center in Glen M. Broom. 2006. *Effective Public Relations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Curran, James. 2002. *Media and Power*. London: Routledge.

Čopič, Vesna in Gregor Tomc. 1997. *Kulturna politika v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Daymon, Christine in Jimmy Hollaway. 2011. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. New York: Routledge.

Delo. 2011a. Opravljen je tehnični pregled SNG Opera in balet Ljubljana (25. oktober 2011). Dostopno prek: <http://www.delo.si/kultura/dediscina/opravljen-je-tehnicni-pregled-sng-opera-in-balet-ljubljana.html> (10. september 2014).

--- 2011b. Mitja Bervar ostaja ravnatelj Opere (29. november 2011). Dostopno prek: <http://www.delo.si/arhiv/mitja-bervar-ostaja-ravnatelj-opere.html> (10. september 2014).

--- 2011c. Odprtje ljubljanske Opere: cela hiša je pela kot Stradivarijeva violina (29. november 2011). Dostopno prek: <http://www.delo.si/kultura/glasba/odprtje-ljubljanske-opere-cela-hisa-je-pela-kot-stradivarijeva-violina.html> (10. september 2014).

Dnevnik. 2011a. Zaradi netočnih računovodskih izkazov predlog za razrešitev Bervarja. *Dnevnik* (18. oktober 2011). Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/kultura/fokus/1042481411> (10. september 2014).

--- 2011b. Računovodske "napake" ljubljanske Opere. *Dnevnik* (19. oktober 2011). Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/kultura/fokus/1042481481> (10. september 2014).

--- 2011c. Svet ljubljanske Opere presenečen nad Žekševo podporo ravnatelju Bervarju. Dnevnik (28. november 2011). Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/kultura/fokus/1042491181> (10. september 2014).

Dozier, David M., Larissa A. Grunig in James E. Grunig. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Erjavec, Karmen in Melita Poler Kovačič. 2007. *Kritična diskurzivna analiza novinarskih prispevkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Evropska komisija. 2009. *Quarterly Report on the Euro Area*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15487_en.pdf (30. avgust 2014).

--- 2011. *Quarterly Report on the Euro Area*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/qr_euro_area/2011/pdf/qrea2_en.pdf (30. avgust 2014).

Fairclough, Norman. 2003. *Analysing Discourse. Textual Analysis for Social Research*. London: Routledge.

--- 2010. *Critical Discourse Analysis. The Critical Study of Language*. Harlow: Pearson Education Limited.

Flajs, Andrej. 2011. Četrtni nefinančni sektorski računi, Slovenija, 3. četrletje 2011. *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4372 (30. avgust 2014).

Friedman, Andrew L. in Samantha Miles. 2006. *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.

Fortunato, John A. 2005. *Making Media Content; The Influences of Constituency Groups on*

Mass Media. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Fowler, Roger. 1991. *Language in the news: discourse and ideology in the press*. New York: Routledge.

Freeman, Edward R. 1984. *Strategic Management*. Massachusetts: Pitman Publishing.

Gavin, Neil T. 2007. *Press and Television in British Politics. Media, Money and Mediated Democracy*. New York: Palgrave MacMillan.

Giorgi, Liana, Monica Sassatelli in Gerard Delanty. 2011. *Festivals and the Public Sphere*. New York: Routledge.

Gee, James M. 2011. *How to do discourse analysis: a toolkit*. New York: Routledge.

Gripsrud, Jostein. 2002. *Understanding Media Culture*. London: Arnold Publishers.

Grunig Larisa A., James E. Grunig in David M. Dozier. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Stamford: Cengage Learning.

Heath, Robert L. in Dan H. O'Hair. 2009. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge.

Kamnar, Helena. 1999. *Javni zavodi med državo in trgov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Laplume, André O., Karan Sonpar in Reginald A. Litz. 2008. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management* 34 (6): 1152–1189.

Livingstone, Sonia. 2005. *Audiences and Publics. When Cultural Engagement Matters for the*

Public Sphere. Bristol: Intellect Books.

Ledingham, John A. 2003. Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research* 15 (2): 181–198.

Lerbinger, Otto. 1997. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Matheson, Donald. 2005. *Media Discourses*. Berkshire: Open University Press.

McNair, Brian. 2000. *Journalism and Democracy. An Evaluation of the Political Public Sphere*. London: Routledge.

McGuigan, Jim. 1996. *Culture and the Public Sphere*. New York: Routledge.

Ministrstvo za kulturo. 2011. *Sporočilo za javnost Ministrstva za kulturo*, 25. november 2011.

Novičarski portal MMC RTV Slovenija. 2011a. *Na ljubljanski Operi presenečeni nad ministrovo podporo Mitji Bervarju*. Novičarski portal MMC RTV Slovenija (28. november 2011). Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/kultura/drugo/na-ljubljanski-operi-preseneceni-nad-ministrovo-podporo-mitji-bervarju/271646> (10. september 2014).

Novičarski portal MMC RTV Slovenija. 2011b. *Svet ljubljanske Opere predlagal razrešitev Mitje Bervarja*. Novičarski portal MMC RTV Slovenija (18. oktober 2011). Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/kultura/oder/svet-ljubljanske-opere-predlagal-razresitev-mitje-bervarja/268673> (10. september 2014).

Pick, John in Malcom Anderton. 1996. *Arts Administration*. New York: Taylor & Francis Group.

Pullen, William. 1992. Managing the message: An approach to communications management in the public sector. *The International Journal of Public Sector Management* 5 (1): 45–53.

Raupp, Juliana in Betteke van Ruler. 2006. Trends in public relations and communication

management research. *Journal of Communication management* 10 (1): 18–26.

Scheff Bernstein, Joanne. 2007. *Arts Marketing Insights. The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Splichal, Slavko. 2001. Publiciteta, množični mediji in delitev oblasti. *Teorija in praksa* 38 (1): 29–46.

Svet SNG Opera in balet Ljubljana. 2011. *Izjava za javnost Sveta SNG Opera in balet Ljubljana*.

Tench, Ralph in Liz Yeomans. 2010. *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education Limited.

Van Dijk, Teun A. 1988. *News as Discourse*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Veil, Shari R. in Francisco Ojeda. 2010. *Establishing Media Partnerships in Crisis Response*. *Communication Studies* 61 (4): 412–429.

Veil, Shari R. 2009. Friend or foe: Viewing the media as a partner in crisis response. V 12th Annual International Public Relations Research Conference. Research that Matters to the practice, ur. Koichi Yamamura, 667–674. Florida: University of Miami.

Verčič, Dejan in Betteke van Ruler. 2002. *The Bled Manifesto on public relations and communication management*. Ljubljana: Pristop.

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK – UPB1). Ur. L. RS 77/07. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3370> (25. marec 2014).

Zakon o zavodih (ZZ). Ur. L. RS 12/91. Dostopno prek: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO10#> (25. marec 2014).

Žagar, Mitja. 1993. *Izhodišča za novo organiziranost slovenske kulture*. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije.

PRILOGA A: PRISPEVEK DNEVNIK.SI (18. oktober 2011)

Zaradi netočnih računovodskih izkazov predlog za razrešitev Bervarja

Ljubljana - V SNG Opera in balet Ljubljana so po interni reviziji in podanih mnenjih služb ministrstva za kulturo naročili zunanjo revizijo. Ta je pokazala, da računovodski izkazi zavoda za leto 2010 niso bili izdelani v skladu z zakonom, za njihovo točnost pa po sklepu sveta zavoda odgovarja ravnatelj Mitja Bervar. Svet je zato predlagal njegovo razrešitev.

Za pravilnost računovodskih izkazov je na podlagi zakona o javnih financah, zakona o računovodstvu in sklepa o ustanovitvi javnega zavoda odgovoren ravnatelj zavoda. Na podlagi omenjenih ugotovitev je zato svet s štirimi glasovi proti trem sprejel sklep, da ministrstvu za kulturo predlaga razrešitev Bervarja (na sliki). (Foto: Bojan Velikonja)

Svet zavoda SNG Opera in balet Ljubljana se je na ponedeljkovi seji seznanil s poročilom neodvisne revizijske hiše KPMG. Le ta je podala negativno mnenje o revidiranih računovodskih izkazih. "Svet ugotavlja, da bi se po mnenju neodvisnega revizorja poslovni odhodki v letu 2010 morali povečati za 675.060 evrov in bi zavod moral prikazati presežek odhodkov nad prihodki v znesku 673.110," piše v sklepu sveta zavoda.

Za pravilnost računovodskih izkazov je na podlagi zakona o javnih financah, zakona o računovodstvu in sklepa o ustanovitvi javnega zavoda odgovoren ravnatelj zavoda. Na podlagi omenjenih ugotovitev je zato svet s štirimi glasovi proti trem sprejel sklep, da ministrstvu za kulturo predlaga razrešitev Bervarja.

Svet zavoda je predlog o razrešitvi ravnatelja ljubljanske operne hiše posredoval ministru za kulturo, ki opravlja tekoče posle, **Boštjanu Žekšu**. Minister se mora sedaj do predloga sveta zavoda opredeliti. V primeru, da predlog podpre, lahko to privede do predčasne razrešitve Bervarja z mesta ravnatelja. "Svet zavoda je sprejel težko in odgovorno odločitev, za katero nosi vso odgovornost. Minister za kulturo pa mora tudi prevzeti odgovornost za svojo odločitev," je za STA dejal predsednik sveta zavoda **Janez Lotrič**.

Definicija in ovrednotenje ciljev

Na vprašanje, kje vidi možnosti za izboljšanje stanja v ljubljanski Operi, je Lotrič odgovoril, da bo moralo ministrstvo za kulturo v okviru kulturne politike države definirati cilje SNG Opera in balet Ljubljana in jih finančno ovrednotiti. Na tej osnovi bo lahko javni zavod sprejel program dela in finančni načrt. Za dolgoročno sanacijo stanja javnega zavoda pa je po Lotričevih besedah potrebno spremeniti predpise o delovanju javnih zavodov s področja kulture, upoštevaje specifikum umetniškega dela.

V SNG Opera in balet Ljubljana so v sporočilu za medije zapisali, da so se o oblikovanju zaključnega računa za leto 2010 odločali, upoštevaje objektivne pogoje poslovanja v letu 2010. Glede na enako prakso javnega zavoda za leto 2008 ter na osnovi pozitivnega mnenja ministrstva za finance, se je vodstvo zavoda odločilo za razmejitev, to je prenos določenih stroškov iz leta 2010 v leto 2011, 2012 in 2013. "S tem je javni zavod nase v celoti prevzel obveznost sanacije finančnega stanja, ki je nastalo zaradi večkratne preložitve selitve v matično hišo," so pojasnili.

Izguba in neporavnane obveznosti

Opozorili so tudi, da je primanjkljaj zavoda povezan s podedovanimi dolgovi in razmejenimi stroški operno-baletne hiše, ki so vplivali na tekoče poslovanje. Bervarja so ob prihodu na položaj pred dvema letoma pričakali nepokrita izguba iz leta 2005 v višini 166.225 evrov,

razmejeni stroški iz leta 2008 v višini 557.416 evrov in neporavnane obveznosti do dobaviteljev v višini 224.061 evrov.

Na poslovanje SNG Opera in balet Ljubljana pa so, kot so zapisali, vplivale tudi tekoče težave. Že šesto sezono ansambel ljubljanske Opere deluje zunaj matične hiše, kar med drugim prinaša visoke stroške za najem prostorov, prav tako pa sta jim zaradi tega onemogočena pridobivanje sponzorskih sredstev in vsakršna tržna dejavnost, povezana z oddajo prostorov.

Vodstvo ljubljanske operno-baletne hiše je prepričano, da "je mogoče zagotoviti vzdržno poslovanje v primeru, da končno pride do selitve v obnovljeno hišo". Zavod je namreč samo od maja 2011 zmanjšal odprte obveznosti s približno 1,2 milijona evrov na 707.000 evrov oziroma kar za 41 odstotkov. Po maju pa v skladu s sprejetim rebalansom in ustreznimi ukrepi uspešno in načrtovano znižuje finančne obveznosti, še piše v sporočilu za medije.

PRILOGA B: PRISPEVEK DNEVNIK.SI (19. OKTOBER 2011)

Računovodske "napake" ljubljanske Opere

Ljubljana - Že včeraj smo poročali, da je svet javnega zavoda SNG Opera in balet Ljubljana v ponedeljek na svoji seji izglasoval nezaupnico ravnatelju te ustanove Mitji Bervarju, predsednik sveta Janez Lotrič pa nam je potrdil, da mu člani sveta "ne zaupajo več" in da so ministru za kulturo dr. Boštjanu Žekšu že poslali predlog za Bervarjevo razrešitev.

Mitja Bervar očitkom revizorjev oziroma sveta zavoda, da so v operni hiši kršili zakon o računovodstvu in druge podzakonske akte, doda naslednje: »Ker je ljubljanska Opera še vedno brez matične hiše, je finančno delovanje močno okrnjeno, saj smo brez prihodkov, ki jih omogoča lastni oder, tudi gostovanja na drugih odrih pomenijo le dodatne stroške, prav tako pa ne moremo do sponzorskih sredstev in ne moremo tržiti naših dejavnosti oziroma prostorov.« Kljub vsemu naj bi lani povečali obseg dela za več kot polovico in že drugo leto, ko bi že bili v matični hiši, bi lahko zagotovili vzdržno poslovanje. (Foto: Bojan Velikonja)

Za nezaupnico so se odločili tako na podlagi internega revizijskega poročila o poslovanju hiše za leto 2010, nato na podlagi mnenja ministrstva za kulturo, ki je po tem podalo mnenje s pridržkom, kot na podlagi zadnje, zunanje revizije, ki jo je naročil svet zavoda pri hiši KPMG in ki je bilo odklonilno. "Če bomo podpirali ravnatelja, bomo dovolili razpad sistema in etičnih vrednot," je poudaril Lotrič. Ravnatelju v javnosti očitajo nekatere nepravilnosti in mu pripisujejo povečanje dolga že tako zadolžene Opere, pa tudi negospodarno in strokovno neučinkovito poslovanje.

Ta predlog razrešitve je nekako visel v zraku že več mesecev, pravzaprav od junija, ko je vodstvo Opere javno povedalo, da nimajo več podpore s strani sveta zavoda in da je očitno vzrok za nezaupanje produkt različnih interesov v hiši in zunaj nje.

Revizorji o nepravilnostih

V revizijskem poročilu podjetja za revidiranje KPMG operni hiši oziroma ravnatelju očitajo predvsem računovodske nedoslednosti, ki niso v skladu z zakonom o računovodstvu in drugimi podzakonskimi akti, na primer napačno razmejevanje tako imenovanih daljnoročnih in kratkoročnih aktivnih časovnih razmejitev - kar malce bolj preprosto pomeni, da so nekatere

stroške, ki bi jih morali računovodsko prikazati v letu 2010, v Operi razpotegnili na več let. Poslovni odhodki ljubljanske Opere v letu 2010 bi se morali tako po mnenju revizorjev povečati za 675.060 evrov, kar bi moral zavod prikazati kot presežek odhodkov nad prihodki, in sicer v znesku 673.110 evrov. Za računovodske nepravilnosti je po mnenju sveta zavoda odgovoren ravnatelj.

Revizorji v poročilu še navajajo, da se je ravnatelj po nasvet o razmejevanju stroškov sicer res obrnil na ministrstvo za finance, a očitno na direktoratu za javno računovodstvo niso razpolagali z dovolj informacijami. Zunanji revizorji so imeli še več pripomb v zvezi z zemljiškoknjižnim stanjem, nekaterimi napakami v bilanci stanja (premalo obračunana amortizacija) ter formalno neurejenimi pogodbenimi odnosi z nekaterimi javnimi zavodi. Revizorji so torej operni hiši samo za lansko leto "naračunali" 673.000 evrov minusa in s tem povozili podatek, da naj bi zavod posloval pozitivno in imel celo slabih 2000 evrov "dobička".

Veliko dolga podedovanega

Mitja Bervar je včeraj komentiral odločitev sveta zavoda oziroma finančne nedoslednosti, ki mu jih očitajo. Povedal je, da se je SNG Opera in balet Ljubljana pri oblikovanju zaključnega

računa za 2010 odločala tako, da je upoštevala objektivne pogoje poslovanja v letu 2010; tako so v hiši poslovali leta 2008, torej že pred njegovim prihodom, in tako naj bi svoje stroške "razmejevala" tudi nekatera druga slovenska gledališča. Zato so se v operni hiši (tudi po že omenjenem vnaprejšnjem posvetu s finančnim ministrstvom) odločili za razmejitev - prenos določenih stroškov iz leta 2010 v leto 2011, 2012 in 2013. S tem so se tudi zavezali, da bodo sanirali finančno stanje, ki je nastalo (tudi) zaradi večkratne preložitve selitve v matično hišo. V ljubljanski Operi še pravijo, da se, ko je govor o primanjkljaju, ne sme zanemariti dejstva, da so dolg in razmejene stroške podedovali, kar je bistveno vplivalo na tekoče poslovanje. Ravnatelj Bervarja je ob prihodu pričakal dolg še iz leta 2005 v višini 166.225 evrov, razmejeni stroški iz leta 2008 v višini 557.416 evrov ter neporavnane obveznosti do dobaviteljev v višini 224.061 evrov.

Zadnjo bo rekel minister

"Ker je ljubljanska Opera še vedno brez matične hiše, je finančno delovanje močno okrnjeno, saj smo brez prihodkov, ki jih omogoča lastni oder, gostovanja na drugih odrih pomenijo le dodatne stroške, prav tako ne moremo do sponzorskih sredstev in ne moremo tržiti naših dejavnosti oziroma prostorov," pravi Bervar. Kljub vsemu naj bi lani povečali obseg dela za več kot polovico in že drugo leto, ko bi že bili v matični hiši, bi lahko zagotovili vzdržno poslovanje. Zavod naj bi samo od maja letos zmanjšal odprte obveznosti s približno 1,2 milijona evrov na 707.000 evrov oziroma za 41 odstotkov. "Kljub tem dejstvom je predsednik sveta Janez Lotrič vseeno dal pobudo, ki je pripeljala do rezultata včerajšnjega glasovanja sveta zavoda," pravijo zdaj v Operi.

O tem, ali bo Bervar moral z mesta ravnatelja, pa bo dokončno odločil minister Žekš, ki je v (pre)dolgi zgodbi prenove operne stavbe, ki traja od leta 2007, in reševanja operne problematike že peti minister, ki se ukvarja z Opero, Bervar pa je tretji ravnatelj, ki je skušal prenovo izpeljati do konca, in prav v njegovem mandatu so morali skupaj z ministrstvom preboleti še stečaja obeh glavnih izvajalcev na objektu prenove, Vegrada in SCT. Postopek razrešitve, če ga bodo začeli, bo podoben kot pri razrešitvi **Iva Bana** z mesta ravnatelja SNG Drama Ljubljana. Minister Boštjan Žekš bo ob pomoči strokovnih služb najprej preučil predlog razrešitve in hkrati prosil za mnenje ravnatelja Bervarja, ta pa bo moral podati svoj zagovor v 30 dneh. Šele nato bo minister izdal sklep o svoji odločitvi. Po tem je možna še pritožba na upravno sodišče.

Preteklo bo torej še nekaj časa, preden se bo minister odločil, ali bo ravnatelja še naprej podpiral in mu dovolil, da decembra operativno zažene prenovljeno hišo in umetniški program, ali pa bo to dejanje zaupano novemu vodji ustanove - verjetno vršilcu dolžnosti ravnatelja. Se pa ob tem postavlja zanimivo vprašanje, ali se minister v času, ko v državi nimamo vlade, sploh lahko odloča o kadrovskih postopkih? Včeraj nam na to pravno zagato na ministrstvu še niso znali odgovoriti, saj navsezadnje minister Žekš še vedno "pričakuje predlog in obrazložitev predloga o razrešitvi". Je torej minister o (morebitni) razrešitvi Bervarja najprej prebral v enem od slovenskih časopisov?

PRILOGA C: PRISPEVEK DNEVNIK.SI (28. november 2011)

Svet ljubljanske Opere presenečen nad Žekšovo podporo ravnatelju Bervarju

Ljubljana - Predsednik sveta SNG Opera in balet Ljubljana Janez Lotrič je v izjavi za javnost, ki jo je danes posredoval STA, izrazil presenečenje nad odločitvijo ministra za kulturo Boštjana Žekša, ki opravlja tekoče posle, da podpre ravnatelja zavoda. Kot presenetljivo izpostavlja dejstvo, da "za takšno odločitev ni navedel nobenih utemeljenih argumentov".

Žekš je v svoji odločitvi z dne 25. novembra navedel, da podpira ravnatelja Mitjo Bervarja (na fotografiji) in da zavrača njegovo predčasno razrešitev. (Foto: Bojan Velikonja)

Kot je zapisal Lotrič, je Žekš v svoji odločitvi z dne 25. novembra navedel, da podpira ravnatelja Mitjo Bervarja in da zavrača njegovo predčasno razrešitev kljub dejstvu, da je zunanji revizor KPMG Slovenija ugotovil, da računovodski izkazi SNG Opera in balet Ljubljana za leto 2010 niso bili izdelani v skladu s predpisi in da je za to nezakonito ravnanje podana odgovornost ravnatelja javnega zavoda. Svet zavoda je, kot je znano, zaradi tega ministrstvu predlagal, da ga predčasno razreši.

Ob tem si je minister, kot je zapisal Lotrič, dovolil tudi dokaj nenavaden poziv vsem, naj pomagajo ravnatelju. "Upošteva vsebinsko obrazložitev odločitve ministra preseneča dejstvo, da za takšno odločitev ni navedel nobenih utemeljenih argumentov, celo nasprotno, njegovo odločitev se razume kot izrecno podporo ugotovljenim nezakolitostim v poslovanju ravnatelja zavoda, s hkratnim pozivom naj bi mu vsi (!) pri tem (še) pomagali," je zapisal Lotrič.

Po njegovem mnenju minister s takšno odločitvijo objektivno zavrača tudi utemeljene in argumentirane ugotovitve strokovnih služb ministrstva za kulturo, ki so izrecno opozorile na nezakolitost računovodskih izkazov zavoda za poslovno leto 2010. Ker je svet zavoda na predlog ministrstva zavrnil soglasje na računovodske izkaze zavoda za leto 2010, ne more dati soglasja na računovodske izkaze za leto 2011 niti na plan poslovanja za leto 2012.

Onemogočeno normalno delovanje

"S svojo odločitvijo je minister onemogočil normalno delovanje javnega zavoda, zlasti sprejem finančnega plana za leto 2012, saj njegova odločitev implicitno 'podpira' nezakolite odločitve ravnatelja zavoda v zvezi s pripravo in sestavo računovodskih izkazov za poslovno leto 2010," je zapisal Lotrič.

Dodal je še: "Namesto, da bi bile sporne odločitve v zvezi s pripravo in sestavo računovodskih izkazov za poslovno leto 2010 vsebina njegove zahteve za presojo njihove (ne)zakolitosti na pristojnih organih pregona ter protikorupcijske komisije, se je minister s pozivanjem za nudenje pomoči očitno odločil za 'pokritje', ne pa razčiščevanje ugotovljenih nepravilnosti."

Na ministrstvu za kulturo so v odzivu na Lotričevo izjavo za javnost zapisali, da je Žekš v pismu Lotriča zapisal, da ne more sprejeti predloga o razrešitvi ravnatelja zavoda, "v tem za SNG Opera in balet ključnem trenutku". Ministrstvo je bilo sicer seznanjeno z izgubo zavoda v prejšnjem letu, ki je nastala zaradi posebnih okoliščin poslovanja, in z računovodskimi izkazi, ki niso v skladu s predpisi. Za izgubo je vedel tudi Svet javnega zavoda, so poudarili.

Minister je pred odločitvijo proučil predlog sveta SNG, revizijsko poročilo, odgovor ravnatelja in mnenje strokovnega sveta zavoda, mnenji obeh sindikatov, prejel pa je tudi pismi obeh umetniških vodij, ki podpirata ravnatelja. Ne glede na napačen računovodski prikaz je vodstvo javnega zavoda del primanjkljaja saniralo že v letošnjem letu, še dodajajo na ministrstvu.

PRILOGA Č: PRISPEVEK RTVSLO.SI (28. november 2011)

Na ljubljanski Operi presenečeni nad ministrovo podporo Mitji Bervarju

Boštjan Žekš: V tem ključnem trenutku ravnatelja ne moremo razrešiti

Ljubljana - MMC RTV SLO/STA

Svet SNG Opera in balet Ljubljana je presenečen nad odločitvijo ministra za kulturo Boštjana Žekša, ki opravlja tekoče posle, da podpre ravnatelja zavoda Mitjo Bervarja.

Kot je v izjavi za javnost zapisal predsednik sveta Janez Lotrič, jih preseneča zlasti dejstvo, da "za takšno odločitev ni navedel nobenih utemeljenih argumentov". Boštjan Žekš je v svoji odločitvi navedel, da podpira ravnatelja Mitjo Bervarja in da zavrača njegovo predčasno razrešitev kljub dejstvu, da je zunanji revizor KPMG Slovenija ugotovil, da računovodski izkazi SNG Opera in balet Ljubljana za leto 2010 niso bili izdelani v skladu s predpisi in da je za to nezakonito ravnanje podana odgovornost ravnatelja javnega zavoda. Ministrstvu je, kot je znano, predlog za predčasno razrešitev ravnatelja podal prav svet zavoda.

Lotriču se zdi nenavaden tudi ministrov poziv, naj pomagajo ravnatelju. "Upošteva vsebinsko obrazložitev odločitve ministra preseneča dejstvo, da za takšno odločitev ni navedel nobenih utemeljenih argumentov, celo nasprotno, njegovo odločitev se razume kot izrecno podporo ugotovljenim nezakolitostim v poslovanju ravnatelja zavoda, s hkratnim pozivom naj bi mu vsi (!) pri tem (še) pomagali," je zapisal Lotrič.

Sam ministrovo odločitev razume kot objektivno zavračanje utemeljenih in argumentiranih ugotovitev strokovnih služb ministrstva za kulturo, ki so izrecno opozorile na nezakolitost računovodskih izkazov zavoda za poslovno leto 2010.

"Odločitev implicitno 'podpira' nezakolite odločitev ravnatelja"

Ker je svet zavoda na predlog ministrstva zavrnil soglasje na računovodske izkaze zavoda za leto 2010, ne more dati soglasja na računovodske izkaze za leto 2011 niti na plan poslovanja za leto 2012. Kot je še zapisal Lotrič, je minister s svojo odločitvijo onemogočil normalno delovanje javnega zavoda, zlasti sprejem finančnega plana za leto 2012, saj njegova odločitev implicitno 'podpira' nezakolite odločitev ravnatelja zavoda v zvezi s pripravo in sestavo računovodskih izkazov za poslovno leto 2010.

"Namesto, da bi bile sporne odločitev v zvezi s pripravo in sestavo računovodskih izkazov za poslovno leto 2010 vsebina njegove zahteve za presojo njihove (ne)zakolitosti na pristojnih organih pregona ter protikorupcijske komisije, se je minister s pozivanjem za nudenje pomoči očitno odločil za 'pokritje', ne pa razčiščevanje ugotovljenih nepravilnosti," je še zapisal.

Ministrstvo: Preveč pomemben trenutek za takšne ukrepe

Na Lotričevo izjavo so se odzvali na ministrstvu za kulturo, kjer pojasnjujejo, da je Žekš v pismu Lotriču zapisal, da ne more sprejeti predloga o razrešitvi ravnatelja zavoda, "v tem za SNG Opera in balet ključnem trenutku". Z izgubo zavoda v prejšnjem letu, ki je nastala zaradi posebnih okoliščin poslovanja, in z računovodskimi izkazi, ki niso v skladu s predpisi, je bilo ministrstvo sicer seznanjeno. Kot so poudarili, je za izgubo vedel tudi Svet javnega zavoda.

Kot so še zapisali, je minister pri odločitvi upošteval predlog sveta SNG, revizijsko poročilo, odgovor ravnatelja in mnenje strokovnega sveta zavoda, mnenji obeh sindikatov, prejel pa je tudi pismi obeh umetniških vodij, ki podpirata ravnatelja. Ne glede na napačen računovodski prikaz je vodstvo javnega zavoda del primanjkljaja saniralo že v letošnjem letu, so še dodali na ministrstvu.

PRILOGA D: PRISPEVEK RTVSLO.SI (18. oktober 2011)

Svet ljubljanske Opere predlagal razrešitev Mitje Bervarja Na ministrstvu za kulturo morajo zdaj predlog preučiti

Ljubljana - MMC RTV SLO/STA

Na podlagi odklonilnega mnenja neodvisne revizijske hiše KPMG je svet zavoda SNG Opera in balet Ljubljana sprejel sklep za predlog razrešitve ravnatelja Mitje Bervarja.

Sklep, da ministrstvu za kulturo predlaga razrešitev ravnatelja ljubljanske operno-baletne hiše, je svet zavoda, ki mu predseduje Janez Lotrič, sprejel s štirimi glasovi proti trem.

Predlog so člani sveta podali na podlagi odklonilnega mnenja neodvisne revizijske hiše KPMG, pred časom pa so mnenje z zadržkom podale tudi ministrske službe in interna revizija, poroča Dnevnik. Na ministrstvu za kulturo bodo predlog preučili in se odločili o nadaljnjih ukrepih.

Zunanjo revizijo je svet zavoda konec pretekle sezone naročil zaradi neustreznosti predstavitve podatkov notranje revizije. Na ministrstvu za kulturo so tedaj potrdili slabo finančno stanje zavoda in podatek, da je bilo na seji sveta zavoda že povedano, da so maja terjatve operne in baletne hiše znašale več kot milijon evrov. Nad številko je bila zaskrbljena tudi tedanja ministrica za kulturo Majda Širca, ki je predlagala svetu, naj temeljito razmisli o ukrepih.

Stališče vodstva ljubljanske Opere in baleta

Na sklep, sprejet na ponedeljkovi seji sveta, se je odzvalo vodstvo SNG Opera in balet Ljubljana, ki med drugim pojasnjuje, da je treba glede primanjkljaja opozoriti na podatke o podedovanem dolgu in podedovanih razmejenih stroških, ki so bistveno vplivali na tekoče poslovanje. "Ravnatelja Bervarja je pričakal ob prihodu v hišo dolg iz preteklega obdobja in sicer nepokrita izguba še iz leta 2005 v višini 166.225 evrov, razmejeni stroški še iz leta 2008 v višini 557.416 evrov in neporavnane obveznosti do dobaviteljev v višini 224.061 EUR," piše v odzivu.

Že šesta sezona brez matične hiše

Vodstvo izpostavlja še, da je operno-baletna hiša začela že šesto sezono brez svoje matične hiše, zaradi česar ima močno okrnjeno tudi finančno delovanje, saj je brez prihodkov, ki jih omogoča lastni oder, gostovanje na drugih odrih pa pomeni stroške najema dvoran tako za vaje kot predstave. Vsa vaje in vsa produkcija se odvija v najetih prostorih, ki pomenijo velikanski strošek, ki ga v primeru lastne hiše ne bi bilo, še pojasnjujejo.

"Onemogočeno je kakršnokoli pridobivanje sponzorskih sredstev, ki so zlasti v teh kriznih časih zelo pomembna. Onemogočena je tudi vsakršna druga tržna dejavnost, npr. oddajanje dvorane, za katero vlada veliko zanimanje. Kljub temu, da so umetniški ansambli brez strehe nad glavo, smo v letu 2010 povečali obseg dela za 55%, ker smo pričakovali že večkrat napovedano selitev," piše vodstvo in dodaja, da je kljub vsemu prepričano, da je mogoče zagotoviti vzdržno poslovanje v primeru, da končno pride do selitve v obnovljeno hišo.

"Zavod je samo od maja 2011 zmanjšal odprte obveznosti s približno 1.200.000 evrov na 707.000 evrov oziroma za 41 odstotkov. V letu 2011 z rebalansom sprejetim v maju in ustreznimi ukrepi uspešno in načrtovano znižuje finančne obveznosti." Vodstvo operno-baletne hiše pa je prepričano, da bo z vselitvijo v hišo, z že potrjenim programom in zdržnim poslovanjem v letu 2012 uredilo finančno stanje.

M. K.

PRILOGA E: PRISPEVEK DELO.SI (25. oktober 2011)

**Opravljen je tehnični pregled SNG Opera in balet Ljubljana
Inšpektorji niso odkrili nepravilnosti ali napak, opozorili so le na nekaj manjših pomanjkljivosti.**

Ta. C., Delo.si

Inšpektorji so danes opravili tehnični pregled prenovljenega poslopja SNG Opera in balet Ljubljana, ki je pogoj za pridobitev uporabnega dovoljenja. Pri tem niso odkrili nepravilnosti ali napak, opozorili so le na nekaj manjših pomanjkljivosti, ki jih morajo po odločitvi upravne enote izvajalci odpraviti najkasneje v 30 dneh.

Kot so sporočili iz ljubljanske opernobaletne hiše, bo po izvedenih popravkih takoj stekel postopek pridobitve uporabnega dovoljenja. Decembra naj bi v SNG Opera in balet Ljubljana začeli selitev in tudi pripravili otvoritveno slovesnost, poroča STA.

Prenova ljubljanske Opere, ki se je začela že leta 2006, je državo stala 43 milijonov evrov. Po prvotnih načrtih bi morala biti končana do leta 2008, a se je zavlekla zaradi številnih zapletov. Leta 2006 je ministrstvo za kulturo ljubljansko Opero umestilo na prednostni seznam na področju investicij, marca 2007 pa je bila podpisana pogodba med ministrstvom, predstavnikom gradbenega podjetja SCT Aleksandrom Mezetom ter predsednico gradbenega podjetja Vegrad Hildo Tovšak. Z njo se je začela prva faza izgradnje prizidka in obnove stavbe.

Oktobra 2007 so takratni minister Vasko Simoniti, Tovšakova in predsednik upravnega odbora podjetja SCT Ivan Zidar podpisali pogodbo in aneks k pogodbi za izvajanje del druge faze gradnje prizidka in obnove operne hiše.

Dokončno odprtje opere je bilo napovedano za lanski november, a so se dela zaradi vdora podtalnice v pododrje podaljšala še v letošnje leto. Svoj davek pa je terjala tudi kriza v gradbeništvu. Zaradi stečaja Vegrada in SCT so morali dela zaključiti podizvajalci.

PRILOGA F: PRISPEVEK DELO.SI (29. november 2011)

Mitja Bervar ostaja ravnatelj Opere

Podpora ministra Žekša Odločil »ključni trenutek« ali podpora ugotovljenim nezakonitostim? Ministrstvo za kulturo ni sprejelo predloga sveta ljubljanske Opere o predčasni razrešitvi ravnatelja Mitje Bervarja. Minister Boštjan Žekš ravnatelja pri njegovih prizadevanjih za urejanje delovnih in finančnih razmer v zavodu podpira in celo poziva: »Menim, da bi mu pri tem vsi morali pomagati.«

Svet zavoda je pred dobrim mesecem predlagal predčasno razrešitev ravnatelja zaradi odklonilnega mnenja neodvisnega revizorja o računovodskih izkazih zavoda za leto 2010, po katerem javni zavod za lani izkazuje 673.000 evrov presežka odhodkov nad prihodki.

Predsednik sveta Janez Lotrič je presenečen, da minister ni navedel utemeljenih argumentov, »celo nasprotno, njegovo odločitev se razume kot izrecno podporo ugotovljenim nezakonitostim v poslovanju ravnatelja zavoda«. Lotrič v izjavi za javnost piše, da minister objektivno zavrača tudi utemeljene in argumentirane ugotovitve strokovnih služb ministrstva za kulturo, ki so jasno opozorile na nezakonitost računovodskih izkazov zavoda za poslovno leto 2010, prav tako mnenji notranjih revizorjev ABC Revizija in zunanjega revizorja KMPG Slovenija. »Minister je tako onemogočil normalno delovanje javnega zavoda, zlasti sprejem finančnega plana 2012.« Lotrič še meni, da se je minister odločil za »pokritje«, ne pa za razčiščevanje ugotovljenih nepravilnosti.

Na ministrstvu za kulturo pou-darjajo, da predloga sveta niso mogli sprejeti v tem »za Opero ključnem trenutku«. Minister je, preden je sprejel odločitev, pro-učil predlog sveta, revizijsko poročilo, odgovor ravnatelja, mnenje strokovnega sveta zavoda, ki se s predlogom razrešitve ni strinjal (»Ravnatelj vodi hišo z maksimalnim prizadevanjem, da bi ansambli obdržali umetniško kondicijo in v duhu spoštovanja temeljnih vrednot in poslanstva osrednjega glasbeno-baletnega gledališča«), mnenji obeh sindikatov, prejel je tudi pismi obeh umetniških vodij. Oba podpirata ravnatelja, eden od njiju meni, da čas ni primeren za menjavo ravnatelja, saj si nihče razen sindikatov ne želi zamenjave. »Ne glede na napačen računovodski prikaz je vodstvo javnega zavoda del primanjkljaja saniralo že v letošnjem letu,« še dodajajo na ministrstvu.

Tanja Jaklič

Janez Lotrič:

»Svet javnega zavoda je na predlog ministrstva za kulturo zavrnil soglasje za računovodske izkaze zavoda za leto 2010. Zato svet ne more dati soglasja niti za računovodske izkaze za leto 2011 niti za plan poslovanja za leto 2012.«

PRILOGA G: SPOROČILO ZA JAVNOST MIN. ZA KULTURO (25. november 2011)



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA KULTURO

Maistrova ulica 10, 1000 Ljubljana

T: 01 399 69 00
F: 01 399 69 01
E: gp.mk@gov.si
www.mk.gov.si

Gospod
Janez Lotrič
predsednik Sveta SNG Opera in balet Ljubljana
Cankarjeva 11

1000 LJUBLJANA

Številka: 013-1/2011
Datum: 25.11.2011

Spoštovani gospod Lotrič,

zahvaljujem se vam za vaš dopis z dne 18.10.2011, v katerem ste me obvestili, da je Svet SNG Opera in balet Ljubljana na seji 17.10.2011 ugotovil, da je neodvisni revizor podal odklonilno mnenje o računovodskih izkazih za leto 2010, ker le ti niso v vseh pomembnih elementih v skladu z zakonom o računovedstvu in bi zavod moral izkazati presežek odhodkov nad prihodki. Zato Svet predlaga ministru za kulturo, da predčasno razreši ravnatelja zavoda.

Na Ministrstvu za kulturo smo proučili vaš predlog, revizijsko poročilo, odgovor ravnatelja, mnenje Sirokovnega sveta ter mnenji obeh sindikatov, dobili pa smo tudi nekaj pisem sodelavcev iz kolektiva.

Glede na vse to vam sporočam, da Ministrstvo za kulturo v tem za SNG Opera in balet ključnem trenutku ne more sprejeti vašega predloga in podpira ravnatelja pri njegovih prizadevanjih za urejanje delovnih in finančnih razmer v SNG Opera in balet Ljubljana. Menim, da bi mu morali pri tem vsi pomagati.

S spoštovanjem in prisrčnimi pozdravi,




dr. Boštjan Zekš
minister

V vednost:
- Mitja Bervar, SNG Opera in balet Ljubljana, Cankarjeva 11, Ljubljana;

**PRILOGA H: IZJAVA ZA JAVNOST SVETA SNG OPERA IN BALET LJUBLJANA
(28. november 2011)**

IZJAVA ZA JAVNOST

Minister za kulturo dr. Boštjan Žekš je v svoji odločitvi z dne 25.11.2011, kljub dejstvu, da je zunanji revizor KPMG Slovenija ugotovil, da računovodski izkazi javnega zavoda SNG Opera in balet Ljubljana za leto 2010 niso bili izdelani v skladu s predpisi in da je za to nezakonito ravnanje podana odgovornost ravnatelja javnega zavoda in da je svet javnega zavoda zaradi ugotovitev in mnenja zunanjega revizorja ministrstvu predlagal, da predčasno razreši ravnatelja, izrecno navedel, da podpira ravnatelja in zavrača predčasno razrešitev ravnatelja.

Ob tem si je minister dovolil tudi dokaj nenavaden poziv vsem, naj pomagajo ravnatelju.

Upoštevanje vsebinsko obrazložitev odločitve ministra preseneča dejstvo, da za takšno odločitev ni navedel nobenih utemeljenih argumentov, celo nasprotno, njegovo odločitev se razume kot izrecno podporo ugotovljenim nezakonomostim v poslovanju ravnatelja zavoda, s hkratnim pozivom naj bi mu vsi (!?) pri tem (še) pomagali.

Z navedeno odločitvijo minister objektivno zavrača tudi utemeljene in argumentirane ugotovitve strokovnih služb ministrstva za kulturo, ki so izrecno opozorile na nezakonomost računovodskih izkazov zavoda za poslovno leto 2010. Njegovo odločitev pa si težko razlagamo drugače kot, da zavrača tudi strokovne ugotovitve in mnenje tako notranjih revorjev ABC Revizija, kot tudi zunanjega revizorja KPMG Slovenija.

Svet javnega zavoda je na predlog ministrstva za kulturo zavrnil soglasje na računovodske izkaze javnega zavoda za leto 2010. Zato javni zavod ne more dati soglasja na računovodske izkaze za leto 2011 niti dati soglasja na plan poslovanja za leto 2012.

S svojo odločitvijo je minister onemogočil normalno delovanje javnega zavoda, zlasti sprejem finančnega plana za leto 2012, saj njegova odločitev implicitno „podpira“ nezakonite odločitve ravnatelja zavoda v zvezi s pripravo in sestavo računovodskih izkazov za poslovno leto 2010.

Namesto, da bi bile sporne odločitve v zvezi s pripravo in sestavo računovodskih izkazov za poslovno leto 2010 vsebina njegove zahteve za presojo njihove (ne)zakonomosti na pristojnih organih pregona ter protikorupcijske komisije, se je minister s pozivanjem za nudenje pomoči očitno odločil za „pokritje“, ne pa razčiščevanje ugotovljenih nepravilnosti.

Janez Lotrič
predsednik sveta SNG opera in balet Ljubljana

28.11.2011

