



Poročilo

Rezultati merjenja organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlenih v SNG Drama Ljubljana

Raziskavo je izvedel **OK Consulting**

Avtorici poročila:

Katarina Veselko, univ. dipl. psih.

Anja Poznič, mag. psih.

Ljubljana, marec/april 2025



Vsebinski povzetek rezultatov raziskave

Namen raziskave je bil preveriti vzdušje v kolektivu SNG Drama po nekaj velikih pretresih – dolgotrajne negotovosti glede prenove, potem nepričakovani predčasni menjavi vodstva, na koncu pa še selitvi gledališča v nove prostore.

Raziskava je doživela velik odziv, zato lahko rečemo, da so rezultati precej dober odsev tega, kako zaposleni zaznavajo vzdušje v gledališču. Obenem pa ti rezultati sami zase povedo le nekaj o trenutni situaciji, nimamo pa referenčnih točk, s katerimi bi te rezultate primerjali (npr. prejšnje sezone ali druga gledališča).

Pomembno je poudariti, da je zaposlenim v Drami mar za njeno prihodnost in se čutijo pripadni kolektivu. Še vedno so ponosni, da so del uglednega gledališča, jih pa skrbi, da je položaj vrhunskega umetniškega statusa ogrožen, da izbor predstav in režiserjev ni dovolj drzen in da zaradi premalo učinkovite organizacije in pomanjkljive komunikacije šepa tudi izvedba programa.

Zaposleni vseh oddelkov poročajo o tem, da je visoko profesionalen in kolegialen kolektiv tisti, ki ohranja njihovo zavzetost. Kljub težkim pogojem niso pripravljeni spustiti visokih profesionalnih standardov, jih pa frustrira, da jih okoliščine omejujejo pri njihovem doseganju.

Največ nezadovoljstva zaposleni vseh oddelkov čutijo v povezavi z vodenjem gledališča. Nimajo občutka, da so v Drami vsi ljudje obravnavani enakovredno. Zaznavajo tudi težave v komunikaciji. Slab pretok informacij in nejasnost glede pristojnosti povzročata zmedo, pomemben pa je tudi občutek, da pritožbe in predlogi zaposlenih niso slišani ali vsaj ne upoštevani.

Umetniški oddelek je zelo zaskrbljen in nezadovoljen s programom, ki se jim zdi premalo drzen in nenavduhujoč. Tehnični oddelek izraža predvsem nezadovoljstvo z delovnimi razmerami v novih prostorih ter nepremišljeno organizacijo programa, ki ga je skoraj nemogoče izvesti (»papir vse prenese«), ter plačilom. V ateljeu se zaposleni počutijo odrezani, podcenjeni in podplačani.

Uprava ima na celotno situacijo nekoliko bolj pozitiven pogled in njihove ocene so precej višje od ocen drugih oddelkov. To morda kaže tudi na to, da »prvo nadstropje« nima toliko vpogleda v to, kaj se dogaja »na tleh« in mnogih problemov ne zaznava ali pa jih ne ocenjuje kot tako pomembnih.

Selitev zaposleni zaznavajo zelo negativno – nezadovoljni so tako z izvedbo selitve, ki se jim je zdela prehitra in nepremišljena, kot z delovnimi pogoji v novih prostorih, ki jih opisujejo kot neprimerne za umetniško ustvarjanje ter celo ogrožajoče za zdravje zaposlenih. Obenem so z novo lokacijo sprijaznjeni, zadovoljni, da so vsi v isti stavbi, in opažajo, da imajo gledalci v gledališču vseeno prijetno izkušnjo. Nekateri so izpostavili, da so vsi ti problemi bolj povezali kolektiv, ki se aktivno zavzema za iskanje rešitev; spet drugi pa to vidijo bolj kot iskanje grešnega kozla v novem vodstvu, čeprav so mnogi problemi v gledališču obstajali že prej. Ob tem zaposleni posebej opozarjajo, da tudi pozitivni vidiki ne morejo odtehtati sistemskih težav, ki jih je selitev dodatno razgalila.

Zaključimo lahko, da je v kolektivu veliko energije za spremembe. To je vredno vpreči in izkoristiti za



izboljšanje, saj se v nasprotnem primeru transformira v korozivno apatijo, ki načenja psihično in fizično zdravje zaposlenih ter onemogoča vrhunsko kakovost dela. Predlagamo izvedbo fokusnih skupin zainteresiranih zaposlenih, s katerimi bi presegli raven kritiziranja in pritoževanja, in namesto tega oblikovali konstruktivne predloge za spremembe tistega, kar je spremeniti mogoče.



KAZALO VSEBINE

1. Izvedba raziskave.....	5
2. Skupni rezultati in interpretacija.....	7
Analiza ocen trditev vseh zaposlenih.....	7
Analiza komentarjev vseh zaposlenih.....	9
Skupne ugotovitve	14
3. Rezultati in interpretacija po oddelkih	20
Umetniški oddelek.....	20
Tehnični oddelek.....	24
Uprava.....	28
4. Primerjava med oddelki.....	33
5. Zaključek in predlogi za naprej.....	37



1. IZVEDBA RAZISKAVE

Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil **preveriti vzdušje v SNG Drama in ugotoviti, kaj vse prispeva k različnim vidikom vzdušja.**

Naročnik raziskave je strokovni svet SNG Drama Ljubljana, plačnik je SNG Drama Ljubljana. Drama je trenutno v turbulentnem obdobju delovanja in vse to zagotovo vpliva na rezultate raziskave.

O prenovi gledališča se govori že od leta 1996, ko je bil izdelan prvi predlog za njeno širitev in povečavo; resnejši koraki v to smer pa so se dogajali predvsem v zadnjih 10 letih, ko je postajalo vedno bolj očitno, da stavba ni več varna in primerna. Zaradi neprimerne odnosa Ministrstva za kulturo do projekta prenove stavbe ljubljanske Drame je leta 2021 odstopil prejšnji ravnatelj Igor Samobor, ki ga je zamenjala trenutna ravnateljica Vesna Jurca Tadel. S sezono 2024/2025 Drama deluje v najetih nadomestnih prostorih, ki so umaknjeni iz mestnega jedra v industrijsko cono.

V zadnjih sezonah se je v SNG Drama zvrstilo več pomembnih organizacijskih sprememb – od menjave vodstva in sprememb v umetniški usmeritvi, prenove stavbe ter selitve v nadomestne prostore. Te spremembe so močno vplivale na kolektiv in delovno klimo, zato je bila raziskava zamišljena kot celovit vpogled v trenutno stanje počutja, odnosov in zadovoljstva zaposlenih.

Način izvedbe

Raziskavo vzdušja v SNG Drama Ljubljana in zadovoljstva zaposlenih smo izvedli v mesecu marcu 2025. K sodelovanju v raziskavi so bili povabljeni vsi zaposleni v Drami. Zaposleni so bili pred izvedbo seznajeni z namenom raziskave in načinom izvedbe. Zagotovljena je bila anonimnost njihovih odgovorov. V zaprti in nenaslovljeni kuverti so prejeli edinstveno geslo za dostop do spletnega vprašalnika. Imeli so 8 dni časa za reševanje vprašalnika. Sledila je analiza podatkov ter priprava rezultatov.

Vprašalnik za merjenje vzdušja v gledališču in zadovoljstva zaposlenih je bil sestavljen iz 26 trditev, enega odprtega vprašanja in enega vprašanja izbirnega tipa o oddelku zaposlitve.

Trditve so preverjale:

- **Splošne načine funkcioniranja v Drami in pravila** (zastavljene cilje in smer razvoja, načine dela in komunikacije, skladnosti vodstva in zaposlenih v pripisovanju pomembnosti, enakovredno obravnavo zaposlenih)
Primeri trditev: »Podpiram cilje našega gledališča in smer, v katero se trenutno razvija«, »Pri nas veljajo enaka pravila za vse.«
- **Vodstvo Drame ter umetniško in tehnično vodstvo** (upravljanje Drame (splošno, umetniško, tehnično), delo, komunikacijo ter upoštevanje zaposlenih s strani umetniškega in tehničnega vodstva)
Primeri trditev: »Vodstvo gledališča ustrezno upravlja ustanovo, procese in zaposlene«, »Vodstvo dobro skrbi za kakovostno kreiranje programa in umetniško vodenje gledališča«, »Tehničnemu vodstvu zaupam.«



- **Odnos in sodelovanje s sodelavci** (zaupanje, razumevanje, učinkovito sodelovanje z drugimi sektorji)
Primer trditve: »Z bližnjimi sodelavci se razumemo in si zaupamo.«
- **Delovne pogoje** (ustreznost delovnih pogojev, delovnih nalog in zahtev, varnost in zdravje pri delu)
Primer trditve: »Delovne zahteve so realne in obvladljive«, »V našem gledališču je dobro poskrbljeno za varnost in zdravje pri delu.«
- **Pripadnost gledališču in zavzetost pri delu** (ugled in kakovost dela v gledališču, možnosti za lasten doprinos in karierni/profesionalni razvoj, plačilo, motivirano delo)
Primer trditve: »Mislim, da sem pošteno plačan/a za svoje delo«, »Sem visoko motiviran/a za odlično opravljanje svojega dela.«
- **Zaznavo selitve** (izpeljava in nadomestni prostori)
Trditvi: »Mislim, da je bila selitev glede na okoliščine izpeljana ustrezno«, »Verjamem, da so trenutni nadomestni prostori primerna rešitev v času prenove.«

Na trditve so zaposleni odgovarjali na 4-stopenjski lestvici: 1 – *sploh se ne strinjam*, 2 – *večinoma se ne strinjam*, 3 – *večinoma se strinjam*, 4 – *popolnoma se strinjam*. Možen je bil še odgovor: *ne morem odgovoriti*.

Vprašanje odprtega tipa je bilo: *Na kratko opišite vzdušje v gledališču to sezono. Kaj ga zaznamuje, kaj vpliva pozitivno in kaj negativno?*

Zaposleni so izbrali oddelke zaposlitve: *umetniški, tehnični, atelje ali uprava*.

Odziv zaposlenih

Vprašalnik je rešilo **118 zaposlenih**. Odziv zaposlenih po oddelkih je prikazan v tabeli spodaj.

Tabela 1: Število sodelujočih zaposlenih po oddelkih

Oddelok	Število sodelujočih zaposlenih	Število vseh zaposlenih
umetniški	48	50
tehnični	47	59
atelje	5	9
uprava	18	21

Analiza podatkov in priprava rezultatov

Številčne podatke smo uredili in analizirali v statističnih programih MS Office – Excel in IBM SPSS, Statistical package for the social sciences. Pri analizi komentarjev smo si pri kodiranju odgovorov odprtega vprašanja pomagali s programom ChatGPT (model GPT-4), ki je služil kot podpora za odprto kodiranje tem. Rezultate smo nato ročno preverjali in dopolnjevali, da smo zagotovili ustrezno razumevanje konteksta in izjav.



2. SKUPNI REZULTATI IN INTERPRETACIJA

ANALIZA OCEN TRDITEV VSEH ZAPOSLENIH

Skupna analiza ocen zaposlenih na trditvah vprašalnika

Izračunali smo skupno povprečje ocen vseh zaposlenih na vseh trditvah z vprašalnika. S tem rezultatom spoznamo, kakšna je splošna zaznava vzdušja med zaposlenimi ter zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, ter ocenjujemo, ali se ta nagiba v pozitivno ali negativno smer. Povprečje ocen vseh trditvev je **2,45** (na lestvici od 1 do 4). Mera razpršenosti ocen okoli povprečja ali standardni odklon¹ je **0,86** (68 % povprečnih ocen zaposlenih je bilo med 1,59 in 3,31). Takšen rezultat pokaže, da je **splošno vzdušje in zadovoljstvo »nekje vmes«** (2,50 je srednja vrednost med ocenami 1 in 4) **ter da so večje razlike v ocenah zaposlenih**. Zelo pomembno je pobližje pogledati rezultate po posameznih trditvah in oddelkih.

V Tabeli 2 so prikazana povprečja od najvišjega do najnižjega na posamezni trditvi, mere razpršenosti oz. različnosti ocen zaposlenih ter število zaposlenih, vključenih v analizo posamezne trditve (zaposleni, ki so se opredelili do trditve). **Pregled Tabele 2 nam pokaže, katera so področja, s katerimi so zaposleni v splošnem najbolj in najmanj zadovoljni.**

Tabela 2: Razvrstitev trditvev glede na najvišje in najnižje ocene zaposlenih

Trditev	Povprečje ^a	Mera razpršenosti ^b	Št. opredeljenih ^c
Mar mi je za prihodnost in ugled našega gledališča.	3,73	0,75	117
Z bližnjimi sodelavci se razumemo in si zaupamo.	3,51	0,61	115
Učinkovito sodelujemo s sodelavci iz drugih sektorjev.	3,30	0,62	115
Delovne naloge, ki so mi dodeljene, so skladne z mojimi pristojnostmi.	2,82	0,93	116
Tehničnemu vodstvu zaupam.	2,80	0,84	107
Naše gledališče uživa vrhunski profesionalni ugled.	2,68	0,99	105
Tehnično vodstvo dobro skrbi za kakovostno tehnično pripravo in tehnično vodenje gledališča.	2,66	0,91	102
Tehnično vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih.	2,56	0,82	97
Delovne zahteve so realne in obvladljive.	2,55	0,86	118
Verjamem, da so trenutni nadomestni prostori primerna rešitev v času prenove.	2,55	0,93	111
Sem visoko motiviran/a za odlično opravljanje svojega dela.	2,51	1,03	115
V našem gledališču je dobro poskrbljeno za varnost in zdravje pri delu.	2,38	0,89	116
Delovne obveznosti, ki so mi dodeljene, mi omogočajo profesionalno rast in razvoj.	2,36	0,93	117
Podpiram cilje našega gledališča in smer, v katero se trenutno razvija.	2,36	0,87	109

¹ Standardni odklon nam pove, koliko blizu povprečja je zbrana večina ocen oz. koliko so ocene poenotene ali različne med zaposlenimi. Primer: če je povprečje 3,00 in je standardni odklon 1,00, potem je 68 % zaposlenih podalo ocene med 2 in 4 ($3,00 \pm 1,00$). Drugi primer: če je povprečje 3,00 in je standardni odklon 0,50, potem je 68 % zaposlenih podalo ocene med 2,50 in 3,50 ($3,00 \pm 0,50$) ter 95 % med 2 in 4 ($3,00 \pm 2 \times 0,50$).



Ocenjujem, da naše gledališče dosega najvišje standarde kakovosti.	2,35	0,95	109
Moji delovni pogoji so ustrezni, da lahko kakovostno delam.	2,28	0,82	117
Mislim, da je bila selitev glede na okoliščine izpeljana ustrezno.	2,27	0,94	104
V zadovoljivi meri lahko vplivam na odločitve, ki zadevajo moje delo.	2,23	0,96	115
Mislim, da sem pošteno plačan/a za svoje delo.	2,18	0,97	114
Umetniškemu vodstvu zaupam.	2,14	0,94	98
Vodstvo dobro skrbi za kakovostno kreiranje programa in umetniško vodenje gledališča.	2,04	0,87	101
Vodstvo gledališča ustrezno upravlja ustanovo, procese in zaposlene.	2,04	0,82	110
Umetniško vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih.	2,01	0,89	94
Vodstvo gledališča pripisuje pomembnost istim stvarem kot zaposleni.	1,89	0,76	115
Način dela in komunikacije v našem gledališču je učinkovit.	1,81	0,75	117
Pri nas veljajo enaka pravila za vse.	1,69	0,79	112

a – Povprečje: izmerjena je aritmetična sredina vseh ocen.

b – Mera razpršenosti: izmerjen je standardni odklon.

c – Število opredeljenih: število zaposlenih, ki so izrazili določeno stopnjo (ne)strinjanja z oceno ter so bili vključeni v analizo.

Zeleno obarvano – Trditve s povprečjem ocen nad 3,00.

Oranžno obarvano – Trditve s povprečjem ocen pod 2,00.

V Tabeli 3 so prikazane mere razpršenosti od najvišje do najnižje na posamezni trditvi, kar nam pokaže, **na katere trditve so zaposleni odgovarjali najbolj in najmanj enotno.**

Opaziti je, da so bili zaposleni najbolj enotni v ocenah trditev, ki so jim dali najvišje in najnižje ocene. Na te trditve se je opredelila večina sodelujočih zaposlenih.

Tabela 3: Razvrstitev trditev glede enotnost ocen zaposlenih (od najbolj do najmanj enotnih ocen)

Trditev	Mera razpršenosti ^b	Povprečje ^a	Št. opredeljenih ^c
Z bližnjimi sodelavci se razumemo in si zaupamo.	0,61	3,51	115
Učinkovito sodelujemo s sodelavci iz drugih sektorjev.	0,62	3,30	115
Mar mi je za prihodnost in ugled našega gledališča.	0,75	3,73	117
Način dela in komunikacije v našem gledališču je učinkovit.	0,75	1,81	117
Vodstvo gledališča pripisuje pomembnost istim stvarem kot zaposleni.	0,76	1,89	115
Pri nas veljajo enaka pravila za vse.	0,79	1,69	112
Tehnično vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih.	0,82	2,56	97
Moji delovni pogoji so ustrezni, da lahko kakovostno delam.	0,82	2,28	117
Vodstvo gledališča ustrezno upravlja ustanovo, procese in zaposlene.	0,82	2,04	110
Tehničnemu vodstvu zaupam.	0,84	2,80	107
Delovne zahteve so realne in obvladljive.	0,86	2,55	118
Podpiram cilje našega gledališča in smer, v katero se trenutno razvija.	0,87	2,36	109
Vodstvo dobro skrbi za kakovostno kreiranje programa in umetniško vodenje gledališča.	0,87	2,04	101



Umetniško vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih.	0,89	2,01	94
V našem gledališču je dobro poskrbljeno za varnost in zdravje pri delu.	0,89	2,38	116
Tehnično vodstvo dobro skrbi za kakovostno tehnično pripravo in tehnično vodenje gledališča.	0,91	2,66	102
Delovne naloge, ki so mi dodeljene, so skladne z mojimi pristojnostmi.	0,93	2,82	116
Verjamem, da so trenutni nadomestni prostori primerna rešitev v času prenove.	0,93	2,55	111
Delovne obveznosti, ki so mi dodeljene, mi omogočajo profesionalno rast in razvoj.	0,93	2,36	117
Mislim, da je bila selitev glede na okoliščine izpeljana ustrezno.	0,94	2,27	104
Umetniškemu vodstvu zaupam.	0,94	2,14	98
Ocenjujem, da naše gledališče dosega najvišje standarde kakovosti.	0,95	2,35	109
V zadovoljivi meri lahko vplivam na odločitve, ki zadevajo moje delo.	0,96	2,23	115
Mislim, da sem pošteno plačan/a za svoje delo.	0,97	2,18	114
Naše gledališče uživa vrhunski profesionalni ugled.	0,99	2,68	105
Sem visoko motiviran/a za odlično opravljanje svojega dela.	1,03	2,51	115

a – Povprečje: izmerjena je aritmetična sredina vseh ocen.

b – Mera razpršenosti: izmerjen je standardni odklon.

c – Število opredeljenih: število zaposlenih, ki so izrazili določeno stopnjo (ne)strinjanja z oceno ter so bili vključeni v analizo.

Zeleno obarvano – Trditve s povprečjem ocen nad 3,00.

Oranžno obarvano – Trditve s povprečjem ocen pod 2,00.

V Tabeli 4 je razvidno, da se je **najmanj zaposlenih opredelilo na trditvah, vezanih na umetniško in tehnično vodstvo.**

Tabela 4: Trditve, do katerih se je opredelilo najmanj zaposlenih

Trditev	Št. opredeljenih ^c
Umetniško vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih.	94
Tehnično vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih.	97
Umetniškemu vodstvu zaupam.	98
Vodstvo dobro skrbi za kakovostno kreiranje programa in umetniško vodenje gledališča.	101
Tehnično vodstvo dobro skrbi za kakovostno tehnično pripravo in tehnično vodenje gledališča.	102

c – Število opredeljenih: število zaposlenih, ki so izrazili določeno stopnjo (ne)strinjanja z oceno ter so bili vključeni v analizo.

ANALIZA KOMENTARJEV VSEH ZAPOSLENIH

Komentar na vprašanje o trenutnem vzdušju ter pozitivnih in negativnih vplivih v Drami je zapisalo **84 zaposlenih (71,2 %)**. Opaziti je zelo velik odziv zaposlenih na dano možnost izraziti svoje zaznave in razmišljanja ter veliko širino podanih komentarjev.

Za analizo je bila uporabljena metoda odprtega kodiranja (branje komentarjev, prepoznavanje tem v izjavah, določitev kod za teme ter štetje ponavljanja tem in kod v komentarjih). Vsak odgovor je štel kot ena enota analize. V primeru, da je udeleženec v enem odgovoru večkrat omenil isto temo, se je to štelo kot en pojav teme. Rezultati so predstavljeni v Tabeli 5.

**Tabela 5: Prikaz tem, ki so jih zaposleni navajali v komentarjih, ter njihovo ponavljanje**

Glavna tema	Kode	Frekvenca
VODSTVO	Nenavdihujoča umetniška vizija	26
	Slaba komunikacija	25
	Nezaupanje v kompetentnost vodstva	22
	Slaba organizacija	16
	Ne-prevzemanje odgovornosti	10
DELOVNI POGOJI	Nizka motivacija/apatija	22
	Čustveno zahtevno okolje	16
	Občutek nepravičnosti	11
	Pomanjkanje priznanja	8
	Časovni pritiski	2
SELITEV	Logistični izzivi (prostori, oprema)	34
	Nepovezanost med sektorji	14
	Sum na korupcijo	7
MEDSEBOJNI ODNOSI	Dobri odnosi/sodelovanje med sodelavci	17
	Pripadnost kolektivu	14
	Napeto vzdušje	9
PROFESIONALNOST	Visoki standardi	10
	Kritika neprofesionalnih praks	9

Zeleno obarvano – Pozitivno

Oranžno obarvano – Negativno

V Tabelah 6–10 so kot primeri prepisane izjave zaposlenih iz njihovih komentarjev, katere sodijo k posamezni glavni temi in kodi. **Pregled izjav nam poda več konteksta in sporočilnosti povprečnih ocen, predstavljenih zgoraj.**

Tabela 6: Primeri izjav zaposlenih za VODSTVO

Kode	Frekvenca	Primeri izjav zaposlenih
Nenavdihujoča umetniška vizija	26	»program je izveden na način videno-poznano« »Repertoarna politika v povezavi z izbiro režiserjev, je neposrečena, brez umetniškega občutka in vizije.« »neinspirativna kombinacija besedil in režiserjev, ki jih režirajo. Neinspirativna izbira besedil in režiserjev nasploh.« »predstave ne dosega umetniške drznosti, ki bi si jo lahko in morale, glede na kvaliteto igralcev, privoščiti, ker pada kvaliteta umetniškega dometa predstav /.../ SNG Drama pada v mediokriteto« »Splošno nezaupanje v smer v katero gledališče stopa«
Slaba komunikacija	25	»Slaba komunikacija med resorji, zdi se, da za upravo velja ena za ostale pa druga realnost.« »Slaba komunikacija med upravo in umetniško-tehničnim sektorjem.« »Ni ustreznega pretoka informacij, ki so pomembne za opravljanje dela ter poznavanje in razumevanje



		zastavljenih ciljev.« »Delovni procesi niso jasni, prav tako ne pristojnosti in odgovornosti zaposlenih« »Veliko premalo komunikacije s strani vodilnih in nezaupanje v njihovo vodenje«
Nezaupanje v kompetentnost vodstva	22	»Vodstvo ni dovolj senzibilno, da bi prepoznalo, kaj je v današnjem času potrebno v literaturi izbirati.« »občutek, da se na vodstvo ne moreš zanesti.« »Krepi se občutek, da se vodstvo ne zaveda kako zelo s svojim nestrokovnim in nepremišljenim delom dolgoročno ogroža sloves in delovanje gledališča.« »Občutek nekompetentnosti vodstva v obvladovanju razmer in vizije Drame v NEDOLOČENEM času preselitve na staro lokacijo.«
Slaba organizacija	16	»Slaba organizacija dela in zaposlenih.« »organizacija dela vedno slabša« »Spreminjanje načrta dela (urnika) z danes na jutri in prepozno obveščanje o zahtevah za določen dogodek.« »Predstave niso vzporedne, scene so preveč komplicirane in težavne za postavljanje.«
Ne-prevzemanje odgovornosti	10	»Izgovori in neprevzemanje odgovornosti s strani vodstvenih kadrov.« »Vodstvo te situacije ne rešuje in usmerja.« »Ravnateljica z zaposlenimi sodeluje samo navidezno.« »Ne ve se, kdo je za kaj odgovoren in na koga se obrniti, ko pride do problema.«

Delo in komunikacija vodstva je bilo najbolj komentirano področje. Komentarji izražajo kritiko in visoko nezadovoljstvo z zastavljeno umetniško vizijo, komunikacijo vodstva, organizacijo dela, prevzemanjem odgovornosti ter kompetentnostjo vodstva.

Trditve z vprašalnika, vezane na vodstvo in umetniško vodstvo, so bile najnižje ocenjene (med 1,89 in 2,14), medtem ko so tehnično vodstvo, njegov odnos in delo zaposleni ocenili višje (med 2,56 in 2,80). Nizke ocene se povezujejo s kritikami v komentarjih, ki kažejo nezaupanje v vodstvo, frustracije zaradi zastavljene umetniške vizije ter izgubo občutka upoštevanosti.

Tabela 7: Primeri izjav zaposlenih za DELOVNE POGOJE

<i>Kode</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Primeri izjav zaposlenih</i>
Nizka motivacija/apatija	22	»saj je res težko pričakovati visoko delovno motivacijo, če se nam ne izkazuje spoštovanja in zaupanja na našem strokovnem področju in če se ne podpira naše želje po dodatnem izobraževanju« »motivacija nizka« »Vedno bolj sem jezna in nezadovoljna, motiviram se le zato, ker imam svoj poklic preprosto rada.« »vzdušje v gledališču še nikoli ni bilo tako depresivno in nemotivirajoče« »izčrpanosti in naveličanosti vseh zaposlenih«
Čustveno zahtevno okolje	16	»Stresno, tesnobno, novi prostori so nas ze izcrpali.« »delo nalaga predvsem tistim, ki so boljši delavci, bolj odgovorni; pogosto pride do situacije, ko nekateri opravljajo delo tistih, ki so si pri vodstvu tako ali drugače izborili olajševalne okoliščine. Kar na strani preobremenjenih vodi v izgorelost, preobremenjenost in druge zdravstvene in eksistenčne težave.« »premalo časa za regeneracijo po delovnih procesih«
Občutek nepravčnosti	11	»vedno večja plačna razlika med umetniškim in upravnem delu zaposlenih in zaposlenih v tehničnem sektorju« »Po selitvi pa so postale bolj očitne določene neenakopravnosti med sektorji, predvsem v tem, kako smo



		obravnavani in cenjeni.« »nekateri opravljajo delo tistih, ki so si pri vodstvu tako ali drugače izborili olajševalne okoliščine«
Pomanjkanje priznanja	8	»Kljub predanosti in natančnosti pri svojem delu se večkrat srečujemo s tem, da smo prezrti in premalo cenjeni za svoj trud« »nagrada za uspešnost dela je 20 eurov« »Nimamo občutka vrednosti.«
Časovni pritiski	2	»imamo velikokrat premalo časa da se delu v miru posvetimo« »povečan obseg dela v nemogoče kratkem času«

Zaposleni sporočajo, da je delovno okolje fizično in psihično izčrpavajoče. Prav tako poročajo o občutku, da njihov doprinos ni opažen in cenjen. Tudi na trditvah vprašalnika so nižje ocenili poštenost plačila (2,18), ustreznost delovnih pogojev (2,28) ter da jim delovne obveznosti omogočajo profesionalno rast (2,36).

Tabela 8: Primeri izjav zaposlenih za SELITEV

<i>Kode</i>	<i>Frekvenca</i>	<i>Primeri izjav zaposlenih</i>
Logistični izzivi (prostori, oprema)	34	»Nepriprimerni prostori in oprema za delo« »Nadomestni prostori za vaje in pripravo ubijajo kreativnost, kakor ubija tudi umetniški nivo sezone.« »Prostori ravno tako niso zdravi, zrak je presuh, zato bolezni trajajo dlje in se lažje širijo.« »nezadovoljstva z delovnimi pogoji v novih prostorih (npr. garderobe skozi katere se vse sliši, mraz in suh zrak na vadbenem odru, hrup iz fitnesa, nov bar, ki je včasih po večerni vaji zaprt, stari pa ni bil...)« »selitev v nadomestne prostore, ki je bila po mojem mnenju izvedena nepremišljeno, površno in zagotovo ni na prvo mesto postavila zaposlenih.«
Nepovezanost med sektorji	14	»V ekipi se čuti, da novi prostori niso bili najboljše sprejeti, kot da se je z njimi izgubila povezanost, ki smo jo imeli v stari Drami.« »Povezanost, ki naj bi bila zaradi selitve na enotno lokacijo večja, je manjša kot kadar koli prej.« »Prostorska razbitost vodi v odtujenost med sektorji, manjka osrednji povezovalni prostor oz učinkovit interni bife« »kljub temu da delujemo pod isto streho se ne čuti povezanosti.«
Sum na korupcijo	7	»Najbrž se novih prostorov tudi drži slab glas zaradi finančnih mahinacij, ki so bile z novimi prostori sprejete, kjer je očitno, da se je šlo za finančne interese.« »Zmagovalec sezone je minitajkun, ki je državi oddal to izvotleno industrijsko halo.«

Komentarji zaposlenih izražajo nezadovoljstvo z izpeljavo selitve in nadomestnimi prostori. Na trditvah vprašalnika so zaposleni nekoliko višje ocenili ustreznost nadomestnih prostorov (2,55), kot so ocenili izpeljavo selitve (2,27).

Zaposleni so zaskrbljeni glede trajanja obnove ter imajo pomisleke: »da ta "začasna" lokacija vendarle ni tako začasna.«

Ocenjujejo, da je bila selitev bolj neprijetna za zaposlene kot za občinstvo (»Dobro je, da je selitev v očeh javnosti uspela«). Nekateri zaposleni najdejo še druge pozitivne strani: »Mislim, da nas je selitev in trenutno stanje v gledališču znotraj igralskega ansambla zelo povežalo« ter »Lokacija, kjer smo sedaj vsekakor ni idealna, boljše je tako, kot če bi bili ločeni in razdeljeni na več lokacijah.«

**Tabela 9: Primeri izjav zaposlenih za MEDOSEBNE ODNOSE**

Kode	Frekvenca	Primeri izjav zaposlenih
Dobri odnosi/sodelovanje med sodelavci	17	» Prijaznost in lep medsebojni odnos zaposlenih zelo pozitivno in motivacijsko vpliva na delo.« » pozitivno pa da imamo okoli sebe pozitivne ljudi.« » da sta si tehnika in umetniški del prišla nekoliko bliže.« » Vzdušje med samim delom je pozitivno, spodbudno in povezovalno. Skupni cilj ustvari ekipo v kateri je sodelovanje večinoma zelo dobro.«
Pripadnost kolektivu	14	» pripadnost kolektiva in želja po skupnem ustvarjanju« » Pozitivna pa je želja zaposlenih, da nekaj spremenijo, da se združujemo in povezujemo.« » je veliko takih, ki ostajajo pozitivno naravnani«
Napeto vzdušje	9	» vzdušje v gledališču je zelo napeto« » povzročajo več napetosti in nesoglasij, tudi močno vplivajo na medosebne odnose. Posledično je čutiti več napetosti med posameznimi sektorji in znotraj njih«

Pozitivni komentarji zaposlenih izražajo kolegijskost in medosebno zaupanje. To se sklada z visoko povprečno oceno na trditvi »Z bližnjimi sodelavci se razumemo in si zaupamo« (3,51), kar močno izstopa glede na druge dimenzije. Tudi trditev »Učinkovito sodelujemo s sodelavci iz drugih sektorjev« je bila visoko ocenjena (3,30).

Dobri odnosi med sodelavci so ključni dejavnik pozitivnega vzdušja v Drami: »Zaposleni pa vendar večinoma vztrajajo v zvestobi temu gledališču in so večinoma zelo motivirani za kvalitetno delo, tako v umetniškem ansamblu kot v tehnični ekipi, zato je delovno vzdušje vsemu navkljub pretežno pozitivno naravnano.« Se pa med komentarjih velikokrat omeni tudi napeto vzdušje.

Tabela 10: Primeri izjav zaposlenih za PROFESIONALNOST

Kode	Frekvenca	Primeri izjav zaposlenih
Visoki standardi	10	» visoki profesionalni standardi vseh izvajalcev« » veliko mero strokovnosti« » Zaznamuje ga nepopustljiva profesionalnost in povezanost ansambla« » zaposleni tako v umetniškem kot tehničnem sektorju trudimo po najboljših močeh« » vrhunski in izjemno predan kolektiv, ki je več kot sposoben dosegati najvišje standarde kakovosti, je med seboj povezan in uigran in vedno stremi k najboljši izvedbi skupnih ciljev.«
Kritika neprofesionalnih praks	9	» Kvaliteta predstav strmo pada, ker smo premalo radikalni v izbiri režiserjev in režiserk ter predvidljivi politiki zasedanja glavnih vlog.« » nestrokovno vodenje gledališča« » Umetniške ekipe (Režiserji, scenografi, kostumografi) se včasih vedejo popolnoma neprofesionalno v smislu nedovršene ter neizdelane vizije, kar posledično vpliva na visoko mero stresa zaposlenih in na finančno plat gledališča. Njihova nonšalantnost ter samoumevno pričakovanje, da bo osebje zaposleno v gledališču opravilo delo, katerega bi v resnici morali opraviti sami pa je včasih naravnost absurdno.« » Težko je razumeti, da vodstvo potrebuje nerazumno veliko časa, da uzavesti in reši posamezen problem, ki je lahko zelo banalen, kot je na primer ta, od kod in kdaj se bo odhajalo na gostovanja in ali imajo zaposleni dovolj počitka.«

Vezano na profesionalnost lahko beremo tako pozitivne kot negativne komentarje. Na vprašalniku so zaposleni izrazili nestrinjanje s trditvijo, da gledališče dosega najvišje standarde kakovosti (2,35). Nekoliko višje,



a vseeno na meji strinjanja, so ocenili trditev, da gledališče uživa vrhunski profesionalni ugled (2,68).

SKUPNE UGOTOVITVE

Analiza rezultatov raziskave, ki vključuje tako podatke iz vprašalnika kot tudi komentarje zaposlenih, razkriva več ključnih vzorcev in skupnih tem, ki so prisotne med zaposlenimi v SNG Drama Ljubljana. Izrisuje se precej enotna slika glede ključnih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko vzdušje in zadovoljstvo: razhajanja med vizijo vodstva in željami zaposlenih, težave v komunikaciji in organizaciji, občutek pomanjkanja vpliva na odločitve, zaznane neenakosti v obravnavi ter seveda težave in izzivi s selitvijo. Obenem pa je med zaposlenimi zaznati močno pripadnost gledališču, visoko stopnjo profesionalnosti in medsebojnega zaupanja, ki še vedno predstavljajo temelj za ohranjanje kakovostnega delovnega okolja. V nadaljevanju predstavljamo podrobnejši pregled glavnih tem.

Vodstvo

Trditve, povezane z delom vodstva, so bile **ocenjene najnižje**. Pri tem posebej **izstopa umetniški sektor**. Najbolj pozitivno pa ga ocenjujejo zaposleni v upravi, kamor sodita tudi ravnateljica in njen pomočnik. Zaposleni vodstvu očitajo neenako obravnavo; tako med sektorji (umetniški sektor je bolj cenjen od tehničnega) kot tudi med posamezniki. Način dela in komunikacijo doživljajo kot neučinkovito. Pogosto omenjajo, da je pretok informacij nezadosten in ustvarja zmedo; na primer: »*Negativno vpliva skromna komunikacija vodstva - tako do redno zaposlenih delavcev, kot do zunanjih delavcev/izvajalcev.*« Poleg tega jih moti nepremišljena organizacija programa, ki je izvedljiva le »na papirju«, v realnosti pa zelo težko, kar še posebno tehničnemu sektorju povzroča veliko nepotrebnega stresa: »*Ljudje pregorevajo, papir marsikaj prenese samo tehnika fizično komaj zmore, če ne verjamete, pa lahko vsi, ki te plane delate, pridete na odre pomagat tehniki fizično, boste videli, da ni lahko.*«

Zaposleni složno ugotavljajo, da ima **vodstvo drugačno mnenje o tem, kaj je resnično pomembno**. Le 33 zaposlenih (30 % zaposlenih, ki se je opredelilo na trditev) se popolnoma ali pretežno strinja, da vodstvo dobro upravlja ustanovo, procese in zaposlene, pogosti pa so komentarji o tem, da vodstvo nima zadostne strokovne umetniške usposobljenosti o delovanju gledališča: »*nerazumevanje narave dela v gledališču in primernih pogojev za delo s strani vodstva*«, »*presenetljivo nepoznavanje ustvarjalnega umetniško tehničnega organizma (in procesa) s strani ravnateljice*«.

Med umetniškim in tehničnim vodstvom so pomembne razlike, in sicer so zaposleni bolj zadovoljni s tehničnim kot umetniškim vodstvom. V odgovorih na odprto vprašanje tudi tehnični vodja deležen kritik na račun svoje delovne zavzetosti in posluha za predloge zaposlenih: »*Vodja tehničnih služb nima posluha, ne profesionalen, mnogokrat nedostopen ...*« Vseeno pa se v številčnih podatkih izkaže, da večina zaposlenih zaupa tehničnemu vodstvu (2,80), ter verjame, da tehnično vodstvo dobro skrbi za tehnično pripravo in vodenje gledališča (2,66). Tehnično vodstvo glede na odgovore tudi bolje prisluhne in upošteva predloge zaposlenih (2,56). V tem so složni zaposleni vseh oddelkov.



Umetniško vodstvo pa je dobilo nižje ocene – vse ocene so bile nižje od 2,14. Umetniško vodstvo manj upošteva predloge zaposlenih (2,01); v odgovorih na odprto vprašanje najdemo trditve kot na primer: »*Trenutno vodstvo ne sliši zaposlenih, pripombe in vprašanja so zapisani, vendar ostajajo nerešeni.*« Posebno glasne so kritike umetniške vizije in programa (2,04), kjer je med ansamblom in vodstvom vedno večji prepad: »*Videti je, da gre za vedno večji razkol med teorijo in prakso: med vodstvom/upravo, ki dodeljuje delovne naloge in kreira program ter umetniško-tehničnim delom, ki ga dejansko izvaja. Kot, da prvi ne bi več razumeli narave dela v gledališču in so zelo odbojni za kakršne koli pripombe s strani zaposlenih.*« Predvsem s strani umetniškega sektorja je opaziti nezadovoljstvo s programom in zaskrbljenost za ugled in prepoznavnost gledališča v prihodnosti: »*Od vznemirljivega, izzivalnega in najbolj prepoznavnega gledališča v državi zaradi sedanjega umetniškega vodenja drsimo v povprečno (malo)meščansko konzervativno gledališče, nezanimivo za publiko, pa tudi za zaposlene.*« **Zaposleni si želijo program, ki je drzen, ambiciozen, pogumen, relevanten, aktualen, kritičen, družbeno pomemben in koristen**, namesto rigiden, predvidljiv in mlačen, ki služi predvsem »*srednješolcem, da spoznajo klasike*«, ni pa zanimiv za mednarodno strokovno javnost, festivale in nagrade: »*Naše gledališče izgublja rdečo nit in svojo identiteto.*«

Iz odgovorov na odprta vprašanja je zaznati veliko jeze, frustracije, prezira, naveličanosti in apatije; zaposleni imajo občutek, da njihovo izražanje nezadovoljstva ne prinaša želenih sprememb. Nekateri zaposleni opažajo, da se vodstvo trudi odpirati komunikacijo, vendar to vseeno ne prinese želenih rezultatov. Pomembno je vzpostaviti zaupanje med vodstvom in zaposlenimi, kjer bo spet možna komunikacija brez obtoževanja in iskanja krivca, pač pa z vzajemnim prevzemanjem odgovornosti in iskanjem rešitev za probleme.

Delovni pogoji

Delovni pogoji v gledališču so eno izmed osrednjih področij nezadovoljstva med zaposlenimi. Težave niso omejene le na prostorsko-materialne razmere (ki so podrobneje opisane v poglavju o selitvi), temveč zajemajo tudi psihološki, organizacijski in vrednotni vidik delovnega okolja. Številni zaposleni poročajo o **občutku preobremenjenosti, nejasnih pričakovanjih, slabem vrednotenju dela ter nizki motivaciji**. Zaradi negotovosti, nepreglednega načrtovanja in pritiska na izvedbo programa zaposleni poročajo o visoki ravni stresa. Umetniški sektor pogosto izpostavlja čustveno izčrpanost: »*Stresno, tesnobno... novi prostori so nas že izčrpali.*«

Nekateri pravijo, da se je v kolektivu **razširil občutek izgorelosti in brezupnosti**, ki vpliva na splošno razpoloženje, odnose in kakovost ustvarjalnega dela. Velik del zaposlenih poroča o **upadu motivacije**, ki jo povezujejo s slabo organizacijo, pomanjkanjem vizije in občutkom, da njihovo delo ni cenjeno: »*Malodušje, naveličanost, občutek nemoči so to sezono prevladujoče vzdušje v hiši.*« To potrjuje tudi ugotovitev iz analize ocen zaposlenih, da se zaposleni v povprečju ne počutijo visoko motivirani (2,51), kar dodatno podpira potrebo po ukrepanju.

Zaposleni, predvsem iz tehničnega sektorja in ateljeja, pogosto omenjajo **plačna nesorazmerja in občutek, da njihovo delo ni enako vrednoteno** kot delo v umetniškem delu kolektiva: »*Povsem jasno pa je, da smo*



plačani premalo – ne le v primerjavi z zahtevnostjo našega dela, ampak tudi glede na splošne stroške preživetja v trenutnih ekonomskih razmerah.« Poleg finančnega nezadovoljstva (ocena na trditev »Mislim, da sem pošteno plačan/a« je 2,18) se pojavljajo tudi očitki o favoriziranju posameznikov in sektorjev. Več zaposlenih izpostavlja, da se njihov trud in zavzetost ne priznavajo ustrezno – ne formalno ne simbolno: »Pogrešamo motivacijo nadrejenih na podrejene, druženja skupnih izletov, fleksibilnost delovnega časa, pohvalo za vrhunsko opravljeno delo, nagrada za uspešnost dela je 20 eurov!!!!, za ustvarjanje vrhunskih gledaliških kostumov in sceno. Plače so ZELO SLABE, novega kadra ni.« Pomanjkanje pohvale, dialoga in povratne informacije prispeva k občutku odtujenosti in pasivizacije zaposlenih.

Čeprav manj pogosto omenjeno, se v odgovorih pojavljajo tudi **opozorila o nerealnih rokih, nejasno razporejenem delu in občutku stalne improvizacije**, kar dodatno povečuje pritisk: »zmožnosti delavcev, ki rešujejo situacijo, kakršna trenutno je«, »Ker smo zadnji v delovnem procesu torej izdelava kostumov imamo velikokrat premalo časa da se delu v miru posvetimo, ker so skice prepozno oddane ali pa še nimamo materiala.« Delovni pogoji so tesno povezani z občutkom spoštovanja, pravičnosti in varnosti na delovnem mestu. Čeprav so prostorske omejitve pomembne, so zaposleni še bolj prizadeti zaradi občutka, da je njihovo delo slabo ovrednoteno in sistemsko prezrto. Ti občutki vodijo v izgubo motivacije, izgorelost in psihološko odtujenost od kolektiva.

Selitev

Selitev gledališča v nadomestne prostore je postala eden ključnih stresorjev za organizacijsko vzdušje. Zaposleni jo doživljajo kot **neurejeno, slabo načrtovano in slabo komunicirano odločitev**, ki ni le otežila vsakodnevnega dela, ampak je **poglobila obstoječe strukturne težave ter zmanjšala zaupanje v vodstvo**. Čeprav selitev morda ni vzrok za vse težave, so te zagotovo postale bolj očitne in pereče, kot poudarja nekdo iz umetniškega sektorja: »Kolektiv je zelo pretresla selitev, čeprav mislim, da so vzroki za tak upad entuziazma nekje drugje in imajo svoj izvor že pred selitvijo, tam nekje v koronskem obdobju.«

Rezultati analize ocen zaposlenih kažejo, da zaposleni selitev večinoma ocenjujejo negativno. Trditev »Mislim, da je bila selitev izvedena ustrezno« je prejela povprečno oceno 2,27, kar jo uvršča med najslabše ocenjene trditve. Tudi komentarji selitev pogosto omenjajo kot ključen dejavnik, ki na vzdušje vpliva negativno: »Selitev je negativno vplivala na vzdušje v gledališču, ker ni bila premišljeno načrtovana.« »Zaposlene v gledališču prežema nezadovoljstvo zaradi številnih stvari, ki so povezane s selitvijo, predvsem so problematični neustrezni delovni pogoji in neupoštevanje sicer upravičenih pripomb zaposlenih,« pravi nekdo iz tehničnega sektorja. Skladno s tem so tudi delovni pogoji slabo ocenjeni (2,28), enako velja za zaznavo varnosti in zdravja pri delu (2,38). Zaposleni komentirajo na primer: »mraz in suh zrak na vadbenem odru«, »nervozno vzdušje, /.../ zaradi dvoma o zagotavljanju varnostnih standardov.« Le malenkost višja je povprečna ocena glede ustreznosti nadomestnih prostorov kot začasne rešitve (2,55), kar kaže na določeno stopnjo sprijaznenosti – ne pa zadovoljstva. O tem spregovorijo tudi v odgovorih na odprta vprašanja: »Selitev je bila za marsikoga stresna, nadomestni prostori za delo za zaposlene v umetniškem sektorju niso ustrezni in kvalitetno opravljati delo je precej težje kot je bilo na stari lokaciji.«



Iz komentarjev zaposlenih je razvidno, da je bilo **prehodno obdobje za zaposlene predvsem kaotično**. Najpogostejše omenjajo slabo načrtovanje, prenapljeno izvedbo ter pomanjkanje komunikacije. »*Optimistični roki selitve so povzročili nepotreben stres*,« je zapisal eden izmed zaposlenih. Poleg tega se pogosto pojavlja občutek, da pri organizaciji niso sodelovali strokovnjaki s področij, ki jih spremembe neposredno zadevajo, kar se vleče tudi v trenutno stanje. To zaposleni povezujejo tudi s tem, da njihove pripombe, pritožbe in predlogi niso slišani in upoštevani, pa čeprav se nanašajo tudi na osnovne pogoje dela, na primer: »*Težko je razumeti, da vodstvo potrebuje nerazumno veliko časa, da uzavesti in reši posamezen problem, ki je lahko zelo banalen, kot je na primer ta, od kod in kdaj se bo odhajalo na gostovanja in ali imajo zaposleni dovolj počitka*.«

Največ konkretnih težav se nanaša **na prostorsko neustreznost**. Umetniški oddelek poroča o premajhnih vadbениh prostorih, slabi akustiki in neustreznih garderobah. Tehnični oddelek izpostavlja pomanjkanje opreme, slabo klimatizacijo in neustrezne delovne pogoje, ki po njihovem mnenju ogrožajo zdravje: »*Imamo premalo tehnike – ljudje pregorevajo*.«

Posebno skrb vzbujajo **psihosocialni učinki selitve**. Fizična razpršenost ekip, zlasti v prvih tednih po selitvi, je povzročila razdrobljenost kolektiva in zmanjšala spontan stik med oddelki. Pojavljajo se izrazi, kot so »*izguba doma*«, »*ubijanje kreativnosti*« in »*nasilno prenašanje meščanske estetike v industrijski kontekst*«, ki kažejo, da selitev ni bila dojeta le kot tehnična sprememba, temveč kot simbolična izguba identitete.

Poleg tega so se tako kot v splošni javnosti tudi v kolektivu pojavili tudi sumi na **netransparentnost pri izbiri nadomestnih prostorov**. Nekateri zaposleni omenjajo možne finančne nepravilnosti in politične vplive, pri čemer so najbolj skeptični člani tehničnega sektorja: »*izbira nadomestne, začasne lokacije pa implicira kriminalno delovanje*.«

Kljub prevladujoče negativnim ocenam so nekateri zaposleni **poudarili tudi pozitivne učinke**. V odgovorih se pojavljajo izjave o večji solidarnosti, boljši povezanosti med sektorji in iskanju inovativnih rešitev. »*Mislím, da nas je selitev in trenutno stanje v gledališču znotraj igralskega ansambla zelo povežalo. Igralci prevzemajo odgovornost in se borijo za ugled in vzdušje v gledališču. Prav tako menim, da so se izboljšali odnosi z drugimi sektorji*,« zapiše eden od igralcev. Dodajajo še pozitiven odziv publike na nove prostore: »*publika večinoma zadovoljna z dvoranama*.« Vendar večina opozarja, da ti pozitivni premiki ne morejo odtehtati sistemskih težav, ki jih je selitev le dodatno razgalila – slabo vodenje sprememb, pomanjkanje strateškega razmisleka in odsotnost vključevanja zaposlenih v procese odločanja.

Selitev je bila po mnenju zaposlenih izvedena tehnično pomanjkljivo, simbolno pa neuspešno. Namesto da bi šlo za začasni prehod v prenovljeno prihodnost, je postala točka preloma, ki je poglobila nezadovoljstvo in utrdila občutek, da vodstvo nima pravega stika z realnostjo zaposlenih.

Medosebni odnosi

Medosebni odnosi v gledališču predstavljajo **eno redkih stabilnih točk** v sicer negotovem in pogosto nape-tem delovnem okolju. Zaposleni, ne glede na sektor, večinoma izražajo zadovoljstvo s sodelovanjem in



zaupanje v kolege znotraj svojih ekip. To potrjuje tudi visoka ocena trditve »Z bližnjimi sodelavci se razumemo in si zaupamo« (3,51), ki je najvišja v celotni raziskavi. Tudi ocena medsektorskega sodelovanja je razmeroma visoka (3,30), čeprav zaposleni poudarjajo, da tu obstaja še precej prostora za izboljšave.

Več zaposlenih, zlasti iz umetniškega in tehničnega sektorja, poroča o **občutku pripadnosti in solidarnosti ter močni zavezanosti kolektivu**. Kljub oteženim delovnim pogojem se ekipe po njihovih besedah še vedno trudijo ohranjati visoke standarde dela in medsebojno podporo: »Ansambel je bil in je povezan in večinoma visoko profesionalen, kar daje občutek varnosti in upanja v prihodnost«, »Vzdušje med samim delom je pozitivno, spodbudno in povezovalno.« V nekaterih primerih zaposleni omenjajo, da jih prav kolegialnost ohranja pri delu, kljub drugim oblikam nezadovoljstva: »Edina pozitivna stvar ostajajo medsebojni odnosi in povezanost zaposlenih.«

Sodelovanje znotraj posameznih oddelkov deluje dobro, **pri sodelovanju med sektorji pa zaposleni zaznavajo občasne napetosti ali pomanjkanje usklajenosti**: »Manko komunikacije, razdrobljenost informiranja in vedno močnejša delitev na "sektorje" kljub nenehnemu (in totalno negledališkemu) sestankovanju«, »slabo razumevanje za delo in težave drugih sektorjev.« Dodajo še: »Posledično je čutiti več napetosti med posameznimi sektorji in znotraj njih.«

Nekateri vendarle opažajo tudi **izboljšave na tem področju, povezane z nedavno selitvijo**: »Mislim, da nas je selitev in trenutno stanje v gledališču znotraj igralskega ansambla zelo povežalo. Igralci prevzemajo odgovornost in se borijo za ugled in vzdušje v gledališču. Prav tako menim, da so se izboljšali odnosi z drugimi sektorji.«

Ob vsem tem pa ni mogoče prezreti, da več komentarjev **izpostavlja napetosti in občasno zelo negativno klimo**, predvsem v povezavi z načinom vodenja in komunikacijo: »Vzdušje meji na nevzdržno, o čemur pričajo odpovedi v tehničnem sektorju in irelevantnost v umetniškem udejstvovanju Zavoda«, »Na splošno toksično vzdušje: klevetanje, manipuliranje, kričanje, prevelika toleranca do čustvenih izbruhov (tudi zunanjih sodelavcev).«

Pojavlja se tudi občutek razdeljenosti in nezaupanja, zlasti v odnosu do vodstva, kar se posledično prenaša tudi v odnose med sodelavci. V več primerih je omenjeno tudi pomanjkanje komunikacije kot sistemski problem: »Veliko premalo komunikacije s strani vodilnih in nezaupanje v njihovo vodenje.«

Medosebni odnosi so eden izmed redkih elementov, ki kolektiv še povezujejo. Kljub sistemskim težavam zaposleni ohranjajo profesionalen odnos in visoko stopnjo sodelovanja, zlasti znotraj lastnih oddelkov. Pozitivne medčloveške dinamike so pomemben vir stabilnosti in motivacije. A to ravnovesje ni samoumevno – razpoke v komunikaciji, občutek neenake obravnave in pomanjkanje zaupanja v vodstvo lahko to ravnovesje hitro omajejo.

Profesionalnost

Profesionalnost zaposlenih je eden od ključnih temeljev, na katerih še vedno stoji kakovost gledališkega programa, kljub številnim organizacijskim težavam. Zaposleni, zlasti iz tehničnega in umetniškega sektorja,



poudarjajo, da pri svojem delu **vztrajajo pri visokih standardih**, pogosto tudi v okoliščinah, ki profesionalno delo otežujejo ali celo onemogočajo.

Zaposleni izpostavljajo, da jih motivira predvsem kolektivna zavezanost h kakovosti predstav in spoštovanju do gledalcev. Kljub slabim pogojem, vodenju, organizaciji in časovnim pritiskom večina ekip ohranja strokovnost in odgovornost: »Menim, da se v danih razmerah zaposleni tako v umetniškem kot tehničnem sektorju trudimo po najboljših močeh«, »Nove uprizoritve v resnici niso tako uspešne, kot smo si obetali; nobena ni "prebojna". Zaposleni pa vendar večinoma vztrajajo v zvestobi temu gledališču in so večinoma zelo motivirani za kvaliteto delo.«

Ta drža se izraža tudi v rezultatih ocen zaposlenih: relativno visoka je ocena trditve »Naše gledališče uživa vrhunski profesionalni ugled« (2,68), čeprav je občutiti, da to zaupanje temelji bolj na zavezanosti zaposlenih kot na sistemski podpori.

Obenem pa zaposleni **opozarjajo na številne primere neprofesionalnosti – tako na vodstveni kot ustvarjalni ravni**. Vodstvu očitajo, da ne pozna osnovnih delovnih procesov in se pogosto ne zna ali noče pravočasno odzvati na težave: »Nesposobnost reševanja problemov s strani vodstvenih kadrov. Vodstveni kadri delajo po liniji najmanjšega odpora, zaradi česar trpijo podrejeni zaposleni. Občutek, da vodstveni kader nima pojma kako naj bi potekalo delo v gledališču«, »Ljudje opozarjajo na težave, vodilni jih poslušajo, ampak potem - nič. Kakor, da sestanka sploh ne bi bilo, nič se ne uredi.«

Kritike letijo tudi na ustvarjalne sodelavce (npr. režiserje), ki prihajajo nepripravljeni ali pa ne upoštevajo tehničnih možnosti in omejitev prostora: »Umetniške ekipe (Režiserji, scenografi, kostumografi) se včasih vedejo popolnoma neprofesionalno v smislu nedovršene ter neizdelane vizije, kar posledično vpliva na visoko mero stresa zaposlenih in na finančno plat gledališča. Njihova nonšalantnost ter samoumevno pričakovanje, da bo osebje zaposleno v gledališču opravilo delo, katerega bi v resnici morali opraviti sami pa je včasih naravnost absurdno«, »Režiserji imajo preveč oblasti in si dovolijo vse.«

Zaposleni iz tehničnega in ateljejskega sektorja zato pogosto nosijo breme reševanja zadev v zadnjem trenutku, kar povečuje stres in vpliva na vzdušje.

Profesionalnost zaposlenih ostaja močna točka gledališča – ne zaradi sistema, temveč kljub njemu. Zaposleni ohranjajo visoke standarde predvsem zaradi predanosti svojemu poklicu, kolektivu in občinstvu. A brez ustrezne podpore vodstva in boljšega načrtovanja ustvarjalnih procesov je to stanje težko dolgoročno vzdrževati.



3. REZULTATI IN INTERPRETACIJA PO ODDELKIH

V analizo posameznih oddelkov so vključeni le umetniški in tehnični oddelek ter uprava. Atelje je zaradi premajhnega števila sodelujočih zaposlenih (na nekatere trditve je odgovoril le en zaposleni) izključen iz detajlne analize ocen trditve in komentarjev, je pa vključen v skupno analizo vseh zaposlenih (na prejšnjih straneh) ter skupno primerjavo med oddelki (v nadaljevanju).

UMETNIŠKI ODDELEK

Analiza ocen zaposlenih v umetniškem oddelku

Iz umetniškega oddelka je v raziskavi sodelovalo 48 zaposlenih. Povprečje ocen vseh trditve je **2,32**. Mera razpršenosti ocen okoli povprečja ali standardni odklon je **0,82** (68 % povprečnih ocen zaposlenih je bilo med 1,50 in 3,14). Takšen rezultat pokaže, da je **splošno vzdušje in zadovoljstvo v umetniškem oddelku nekoliko slabše, kot se je to sicer izrazilo za Dramo (skupno povprečje ocen vseh zaposlenih je 2,45)**.

Spodaj so izpisane trditve, ki so jih zaposleni v umetniškem oddelku ocenili najvišje in najnižje (izpisana je povprečna ocena, standardni odklon (SD), kakšen je bil razpon podanih ocen ter koliko zaposlenih se je opredelilo na trditvi (N)).

Najvišje ocenjene trditve umetniškega oddelka:

Mar mi je za prihodnost in ugled našega gledališča. **3,81** (SD = 0,64, ocene od 1 do 4, N = 48)

Z bližnjimi sodelavci se razumemo in si zaupamo. **3,45** (SD = 0,54, ocene od 2 do 4, N = 47)

Učinkovito sodelujemo s sodelavci iz drugih sektorjev. **3,33** (SD = 0,60, ocene od 2 do 4, N = 48)

Mislim, da sem pošteno plačan/a za svoje delo. **2,96** (SD = 0,77, ocene od 1 do 4, N = 45)

Najnižje ocenjene trditve umetniškega oddelka:

Pri nas veljajo enaka pravila za vse. **1,58** (SD = 0,69, ocene od 1 do 3, N = 45)

Način dela in komunikacije v našem gledališču je učinkovit. **1,70** (SD = 0,72, ocene od 1 do 3, N = 47)

Vodstvo dobro skrbi za kakovostno kreiranje programa in umetniško vodenje gledališča. **1,70** (SD = 0,78, ocene od 1 do 4, N = 47)

Vodstvo gledališča pripisuje pomembnost istim stvarim kot zaposleni. **1,75** (SD = 0,73, ocene od 1 do 3, N = 48)

Umetniško vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih. **1,78** (SD = 0,74, ocene od 1 do 3, N = 45)

V zadovoljivi meri lahko vplivam na odločitve, ki zadevajo moje delo. **1,79** (SD = 0,93, ocene od 1 do 4, N = 47)

Umetniškemu vodstvu zaupam. **1,80** (SD = 0,86, ocene od 1 do 4, N = 46)

Vodstvo gledališča ustrezno upravlja ustanovo, procese in zaposlene. **1,89** (SD = 0,83, ocene od 1 do 4, N = 45)

Podpiram cilje našega gledališča in smer, v katero se trenutno razvija. **1,96** (SD = 0,79, ocene od 1 do 4, N = 46)

Pregled vseh ocen trditve in izstopajoči rezultati

Zaposleni v umetniškem oddelku so **višje ocenili zaupanje, odnos in delo tehničnega vodstva kot**



umetniškega vodstva in vodstva Drame.

Zaupanje oddelčnemu vodstvu: Tehničnemu vodstvu zaupam. **2,81↑** Umetniškemu vodstvu zaupam. **1,80↓**

Odnos in delo oddelčnega vodstva:

Tehnično vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih. **2,67↑**

Umetniško vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih. **1,78↓**

Vodstvo dobro skrbi za kakovostno kreiranje programa in umetniško vodenje gledališča. **1,70↓**

Delo vodstva:

Vodstvo gledališča ustrezno upravlja ustanovo, procese in zaposlene. **1,89↓**

Vodstvo gledališča pripisuje pomembnost istim stvarim kot zaposleni. **1,75↓**

Analiza komentarjev zaposlenih v umetniškem oddelku

Komentar je zapisalo **37 zaposlenih** v umetniškem oddelku oz. 77,1 % vseh sodelujočih zaposlenih iz umetniškega oddelka.

Tabela 11: Prikaz tem v komentarjih, ponavljanje tem in primeri izjav zaposlenih v umetniškem oddelku

Glavna tema	Kode	Frekvenca		Primeri izjav zaposlenih
		Umetniški	Vsi	
VODSTVO	Nenavdihujoča umetniška vizija	25	26	»neinspirativna kombinacija besedil in režiserjev, ki jih režirajo. Neinspirativna izbira besedil in režiserjev nasploh.« »Kvaliteta predstav strmo pada, ker smo premalo radikalni v izbiri režiserjev in režiserk ter predvidljivi politiki zasedanja glavnih vlog« »nezadovoljstvo s programom in vsebinska smer, proti kateri se naše gledališče v zadnjem času nagiba /.../ repertoar rigiden, prepoln nepotrebne hiperprodukcije /.../ premalo drzen in suveren« »kvaliteta predstav strmo pada, ker smo premalo radikalni v izbiri režiserjev in režiserk ter predvidljivi v politiki zasedanja glavnih vlog«
	Slaba komunikacija	9	25	»Trenutno vodstvo ne sliši zaposlenih, pripombe in vprašanja so zapisani, vendar ostajajo nerešeni.« »Manko komunikacije, razdrobljenost informiranja«
	Nezaupanje v kompetentnost vodstva	11	22	»občutek nekompetentnosti vodstva v obvladovanju razmer in vizije Drame v NEDOLOČENEM času preselitve na staro lokacijo« »Amaterizem in nedoraslost vodstvenega kadra« »nepoznavanje ustvarjalnega umetniško tehničnega organizma (in procesa) s strani ravnateljice.«
	Slaba organizacija	3	16	»nekateri igralci so zaposleni preveč, drugi premalo«
	Ne-prezemanje	7	10	»prelaganje odgovornosti predstavnikov delodajalca na zaposlene«



	odgovornosti			»nihče ni za nič odgovoren« »odgovornost je jasna in vrhunskost izvedbe trpi že dolgo časa«
DELOVNI POGOJI	Nizka motiva- cija/apatija	12	22	»malodušje, naveličanost, občutek nemoči« »razlike v viziji so nepremostljive« »predvsem neaktualnost umetniškega programa in manjko vsebinske vizije gledališča povzroča nezadovoljstvo v ansamblu, zagrenjenost in nemotiviranost«
	Čustveno za- htevno okolje	11	16	»velika delovna obremenitev vseh sektorjev« »Stresno, tesnobno, novi prostori so nas že izcrpali.« »premalo časa za regeneracijo«
	Občutek nepravičnosti	2	11	»spopadam se z občutki izločenosti, za katera ne pozam razlogov, saj sem ve- dno ocenjena z najvišjimi ocenami«
	Pomanjkanje priznanja	2	8	»Umetniško vodstvo Drame me ne pozna, se ne trudi spoznati me, mi ne zaupa, mi ne prisluhne«
	Časovni pritiski	0	2	
SELITEV	Logistični izzivi (prostori, oprema)	12	34	»Ena od negativnih stvari je bila zagotovo selitev v nadomestne prostore, ki je bila po mojem mnenju izvedena nepremišljeno, površno in zagotovo ni na prvo mesto postavila zaposlenih.« »slaba adaptacija prostorov za potrebe uslužbencev in ustvarjalcev« »nezadovoljstva z delovnimi pogoji v novih prostorih (npr. garderobe skozi ka- tere se vse sliši, mraz in suh zrak na vadbenem odru, hrup iz fitnesa, nov bar, ki je včasih po večerni vaji zaprt, stari pa ni bil...)»
	Nepovezanost med sektorji	2	14	»vedno močnejša delitev na \ "sektorje\" kljub nenehnemu (in totalno negledali- škemu) sestankovanju«
	Sum na korupcijo	2	7	»Stanje po selitvi in izbira nadomestne, začasne lokacije pa implicirata krimi- nalno dejanje«
MEDSEBOJNI ODNOSI	Dobri odnosi/ sodelovanje med sodelavci	4	17	»Mislim, da nas je selitev in trenutno stanje v gledališču znotraj igralskega an- sambla zelo povežalo«
	Pripadnost kolektivu	8	14	»Pripadnost kolektivu in želja po skupnem ustvarjanju.« »Pozitivna pa je želja zaposlenih, da nekaj spremenijo, da se združujemo in po- vezujemo.«
	Napeto vzdušje	2	9	»vzdušje meji na nevzdržno«
PROFESIO- NALNOST	Visoki standardi	3	10	»visoki profesionalni standardi vseh izvajalcev«
	Kritika neprofe- sionalnih praks	3	9	»padec kvalitete pod trenutnim vodstvom«

Kot je opaziti v Tabeli 11, so zaposleni v umetniškem oddelku v največji meri navajali **kritiko vodstvu**, še posebej **nenavdihujoči umetniški viziji**. Opisovali so vse **manjšo motivacijo**, vse **večjo apatijo** ter **čustvene pritiske**, povezane pogoji, v katerih delajo. Večkrat so navajali **težavnost dela v nadomestnih prostorih**. Kot **pozitivni** so prevladali komentarji o **pripadnosti kolektivu** in **dobrih odnosih s sodelavci** ter **sodelovanje z njimi**.



Ugotovitve za umetniški oddelek

Zaposleni v umetniškem oddelku SNG Drama so v raziskavi pokazali **visoko stopnjo predanosti instituciji**. Najvišje ocenjena trditev je bila »Mar mi je za prihodnost in ugled našega gledališča« (3,81), kar je najvišja povprečna ocena med vsemi trditvami v celotni raziskavi. Prav tako izstopa **visoka ocena medosebnih odnosov** (»Z bližnjimi sodelavci se razumemo in si zaupamo« – 3,45) in sodelovanja med oddelki (»Učinkovito sodelujemo s sodelavci iz drugih sektorjev« – 3,33).

Komentarji potrjujejo to kolektivno povezanost: »Pripadnost kolektivu in želja po skupnem ustvarjanju«, »Ansambel je bil in je povezan in večinoma visoko profesionalen, kar daje občutek varnosti in upanja v prihodnost« ter »Pozitivna pa je želja zaposlenih, da nekaj spremenijo, da se združujemo in povezujemo«. Selitev, čeprav naporna, je za nekatere delovala kot povezovalni dejavnik: »Mislim, da nas je selitev in trenutno stanje v gledališču znotraj igralskega ansambla zelo povežalo.«

Pozitivno je tudi **razmeroma visoka ocena pravičnosti plač** (2,96), kar je v ostrem kontrastu s tehničkim oddelkom, kjer je ta ocena le 1,54. To nakazuje, da umetniški oddelek sicer zaznava druge vrste stisk, a finančna ni prva med njimi.

Najbolj izstopajoč problem v umetniškem oddelku je **izrazito nezaupanje v umetniško vodstvo**. Trditev »Umetniškemu vodstvu zaupam« je prejela povprečno oceno 1,80, »Vodstvo dobro skrbi za kakovostno kreiranje programa in umetniško vodenje gledališča« pa 1,70. Še nižja je ocena pripadnosti skupni viziji: »Vodstvo gledališča pripisuje pomembnost istim stvarem kot zaposleni« (1,75).

Komentarji potrjujejo to globoko nezadovoljstvo. Zaposleni pišejo o »nezadovoljstvo s programom in vsebinska smer, proti kateri se naše gledališče v zadnjem času nagiba« ter o tem, da postajajo »strokovno obrobno gledališče«. Izpostavljeno je tudi nezadovoljstvo z mankom umetniške drznosti: »Od vznemirljivega, izzivalnega in najbolj prepoznavnega gledališča v državi zaradi sedanjega umetniškega vodenja drsimo v povprečno (malo)meščansko konzervativno gledališče, nezanimivo za publiko, pa tudi za zaposlene«.

Pregledali smo tudi neformalne podatke, zbrane pred izvedbo raziskave, oz. poročanja zaposlenih, kjer posebej opozarjajo na manko umetniške raznolikosti, generacijske neuravnoteženosti in selektivno vključevanje v programske odločitve. Navajajo, da se igralci čutijo izključene iz odločanja o projektih, da sestanki z vodstvom nimajo učinka ter da doživljajo razpad skupne identitete in razkroj solidarnosti.

Zaposleni v umetniškem sektorju so **najmanj zadovoljni s svojo vključenostjo v procese**. Povprečna ocena trditve »V zadovoljivi meri lahko vplivam na odločitve, ki zadevajo moje delo« je zgolj 1,79. Prav tako le 1,78 znaša ocena, da umetniško vodstvo posluša in upošteva predloge zaposlenih.

To se neposredno odraža v komentarjih: »Trenutno vodstvo ne sliši zaposlenih, pripombe in vprašanja so zapisani, vendar ostajajo nerešeni.«, »Nasvet: več komunikacije, več poslušanja, več vključevanja. In po drugi strani močna umetniška vizija«.



Umetniški oddelek je **najnižje ocenil trditve o enakosti**: »Pri nas veljajo enaka pravila za vse« (1,58). Nizka je tudi ocena za »Način dela in komunikacije v našem gledališču je učinkovit« (1,70). Tudi to potrjujejo komentarji: »Slaba komunikacija med resorji, zdi se da za upravo velja ena, za ostale pa druga realnost«.

Selitev včasne prostore je dodatno prizadela umetniški sektor, ne toliko zaradi logistike, kot zaradi občutka izgube doma, kontinuitete in ustvarjalnega navdiha, v novih prostorih: »Nadomestni prostori za vaje in pripravo ubijajo kreativnost«, »Zamujena priložnost za drugačno estetiko znotraj industrijske hale, nasilno seljenje meščanske estetike v to halo in posledična izguba obeh paradig.«

Umetniški oddelek je srce gledališča. Rezultati ankete kažejo visoko stopnjo motivacije in predanosti, a tudi globoko razrahljano zaupanje v umetniško vodstvo in vizijo. Zaposleni si želijo biti slišani, razumljeni in soudeleženi pri oblikovanju gledališča, ki ga imajo za svojega. Potrebna je resna obnova zaupanja in dialoga, sicer obstaja tveganje za daljnosežne posledice na ustvarjalno jedro institucije.

TEHNIČNI ODDELEK

Analiza ocen zaposlenih v tehničnem oddelku

Iz tehničnega oddelka je v raziskavi sodelovalo 47 zaposlenih. Povprečje ocen vseh trditvev je **2,49**. Mera razpršenosti ocen okoli povprečja ali standardni odklon je **0,82** (68 % povprečnih ocen zaposlenih je bilo med 1,67 in 3,31). Takšen rezultat pokaže, da je **splošno vzdušje in zadovoljstvo v tehničnem oddelku nekoliko boljše, kot se je to sicer izrazilo za Dramo (skupno povprečje ocen vseh zaposlenih je 2,45)**.

Spodaj so izpisane trditve, ki so jih zaposleni v tehničnem oddelku ocenili najvišje in najnižje (izpisana je povprečna ocena, standardni odklon (SD), kakšen je bil razpon podanih ocen ter koliko zaposlenih se je opredelilo na trditvi (N)).

Najvišje ocenjene trditve tehničnega oddelka:

Mar mi je za prihodnost in ugled našega gledališča. **3,72** (SD = 0,78, ocene od 1 do 4, N = 46)

Z bližnjimi sodelavci se razumemo in si zaupamo. **3,71** (SD = 0,59, ocene od 1 do 4, N = 45)

Učinkovito sodelujemo s sodelavci iz drugih sektorjev. **3,43** (SD = 0,54, ocene od 2 do 4, N = 46)

Naše gledališče uživa vrhunski profesionalni ugled. **2,98** (SD = 0,95, ocene od 1 do 4, N = 40)

Najnižje ocenjene trditve tehničnega oddelka:

Mislim, da sem pošteno plačan/a za svoje delo. **1,54** (SD = 0,62, ocene od 1 do 3, N = 46)

Pri nas veljajo enaka pravila za vse. **1,64** (SD = 0,80, ocene od 1 do 3, N = 45)

Način dela in komunikacije v našem gledališču je učinkovit. **1,79** (SD = 0,75, ocene od 1 do 3, N = 47)

Vodstvo gledališča pripisuje pomembnost istim stvarim kot zaposleni. **1,93** (SD = 0,77, ocene od 1 do 3, N = 46)

Vodstvo gledališča ustrezno upravlja ustanovo, procese in zaposlene. **2,05** (SD = 0,75, ocene od 1 do 3, N = 44)



Pregled vseh ocen trditev in izstopajoči rezultati

Zaposleni v tehničnem oddelku **veliko bolj zaupajo svojemu vodstvu kot umetniškemu vodstvu**. Svo-
jemu vodstvu zaposleni tehničnem oddelku **zaupajo in so zadovoljni z njihovo strokovnostjo, manj pa se**
strinjajo s tem, da isto vodstvo posluša in upošteva predloge svojih zaposlenih. Pri tem ocenjujejo, da
umetniško vodstvo slednje počne še v manjši meri. Z delom svojega oddelčnega vodstva so zaposleni v teh-
ničnem oddelku **bolj zadovoljni kot z delom vodstva Drame**.

Zaupanje oddelčnemu vodstvu: *Tehničnemu vodstvu zaupam. 2,70↑ Umetniškemu vodstvu zaupam. 2,23↓*

Delo in odnos oddelčnega vodstva:

Tehnično vodstvo dobro skrbi za kakovostno tehnično pripravo in tehnično vodenje gledališča. 2,68↑

Tehnično vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih. 2,35↓

Umetniško vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih. 2,06↓

Delo in odnos oddelčnega vodstva v primerjavi z vodstvom Drame:

Tehnično vodstvo dobro skrbi za kakovostno tehnično pripravo in tehnično vodenje gledališča. 2,68↑

Vodstvo gledališča ustrezno upravlja ustanovo, procese in zaposlene. 2,05↓

Analiza komentarjev zaposlenih v tehničnem oddelku

Komentar je zapisalo **29 zaposlenih** v tehničnem oddelku oz. 61,7 % vseh sodelujočih zaposlenih iz tehnič-
nega oddelka.

**Tabela 12: Prikaz tem v komentarjih, ponavljanje tem in primeri izjav zaposlenih v tehnič-
nem oddelku**

Glavna tema	Kode	Frekvenca		Primeri izjav zaposlenih
		Tehnični	Vsi	
VODSTVO	Nenavdihujoča umetniška vizija	0	26	
	Slaba komunikacija	10	25	»slaba komunikacija med upravo in umetniško-tehničnim sektorjem« »Preveliko število sestankov, ki se zaradi nesposobnosti reševanja problemov s strani vodstvenih kadrov, večinoma izkažejo za nekoristne« »vodilni jih posluša, ampak potem - nič.«
	Nezaupanje v kompetentnost vodstva	5	22	»tehnični sektor vodijo amaterji« »pomankanje vodenja in motiviranja /.../ nesposobnost reševanja proble- mov«
	Slaba organizacija	10	16	»slaba organizacija dela in predstav« »spreminjanje načrta dela (urnika) z danes na jutri« »slaba vzpostavljena hierarhija in dodelitev odgovornosti«
	Ne-prevzemanje	3	10	»izgovori in neprevzemanje odgovornosti«



odgovornosti			
DELOVNI POGOJI	Nizka motivacija/ apatija	6	22 »dobivamo dodatne delovne naloge, ki niso ovrednotene« »motivacija nizka«
	Čustveno za- htevno okolje	3	16 »papir marsikaj prenese, samo tehnika fizično komaj zmore.«
	Občutek nepravičnosti	7	11 »povsem jasno pa je, da smo plačani premalo« »vedno večja plačna razlika med umetniškim in upravnem delu zaposlenih in zaposlenih v tehničnem sektorju«
	Pomanjkanje priznanja	2	8 »želimo doprinesiti k ugledu gledališča, a imamo občutek, da vodilni tega bodisi ne opazijo bodisi jim ni mar«
	Časovni pritiski	1	2 »prepozno obveščanje o zahtevah za določen dogodek«
SELITEV	Logistični izzivi (prostori, oprema)	17	34 »neprimerni prostori in oprema za delo« »nezaupanje vodstva hišnim strokovnjakom iz tehničnega sektorja, glede za- htev za opremo in delovno okolje, ki je potrebno za kakovostno izvajanje pro- grama.« »zaznamuje ga logistika, predolga in naporna pot do odrov, imamo premalo tehnike za dva odra« »Negativno je pa to, da se nekatere zadeve še niso porihtane tudi glede samega bivanja v prostorih«
	Nepovezanost med sektorji	10	14 »prostorska razbitost vodi v odtujenost med sektorji« »po selitvi so postale očitne določene neenakopravnosti med sektorji, predvsem v tem, kako smo obravnavani in cenjeni« »ekipe, ki hkrati delajo, se sploh ne srečajo med sabo«
	Sum na korupcijo	5	7 »najbrž se novih prostorov tudi drži slab glas zaradi finančnih mahinacij« »zmagovalec sezone je minitajkun, ki je državi oddal to izvirno industrijsko halo«
MEDSEBOJNI ODNOSI	Dobri odnosi/so- delovanje med sodelavci	7	17 »Ožja ekipa sodelujemo dobro« »Pozitivno je to, da sta si tehnika in umetniški del prišla nekoliko bližje.«
	Pripadnost kolektivu	3	14 »skupni cilj ustvari ekipo v kateri je sodelovanje večinoma dobro«
	Napeto vzdušje	3	9 »vzdušje je moreče«
PROFESIO- NALNOST	Visoki standardi	3	10 »zmožnost delavcev, ki rešujejo situacijo, kakšna trenutno je«
	Kritika neprofesi- onalnih praks	3	9 »vodja neprofesionalen, mnogokrat nedostopen /.../ lahko bi se reklo nedela- ven«

Razvidno iz Tabele 12, so zaposleni v tehničnem oddelku v največji meri komentirali **logistične izzive, povezane s selitvijo, temu pa so sledile kritike vodstva, in sicer njihovo komunikacijo in organizacijo dela.** Po selitvi prav tako opazajo **manjšo povezanost med sektorji.** Omeniti velja še zaznavo **vse nižje motivacije ter občutek nepravičnosti.** Kot pozitivni so prevladali komentarji **o dobrih odnosih s sodelavci ter sodelovanje z njimi.**



Ugotovitve za tehnični oddelek

Zaposleni v tehničnem sektorju SNG Drama so v raziskavi izpostavili **visoko stopnjo pripadnosti gledališču in močne odnose znotraj ekipe**. To se kaže v nadpovprečnih ocenah na trditvah, kot so »Z bližnjimi sodelavci se razumemo in si zaupamo« (3,71) in »Učinkovito sodelujemo s sodelavci iz drugih sektorjev« (3,43). Komentarji potrjujejo, da »vzdušje rešuje medsebojni odnos zaposlenih« in da »ožja ekipa sodelujemo dobro«. Tehnični oddelek deluje kot povezana in profesionalna skupina, ki kljub težkim pogojem ohranja delovno motivacijo.

Kritika se osredotoča predvsem na tri ključna področja: **(1) neustrezno plačilo, (2) slabi prostorski pogoji in (3) neučinkovita organizacija dela**. Najnižjo oceno med vsemi trditvami je prejela ocena pravičnosti plačila (1,54), kar se odraža tudi v komentarjih: »vedno večja plačna razlika med umetniškim in upravnem delu zaposlenih in zaposlenih v tehničnem sektorju«, »povsem jasno pa je, da smo plačani premalo«.

Pogoji dela so pogosto opisani kot nevarni ali neprimerni. Zaposleni navajajo »dvom o zagotavljanju varnostnih standardov«, »neprimerni prostori in oprema za delo« in »slaba klimatizacija, mraz in suh zrak«. Med neformalnimi podatki, zbranimi pred izvedbo raziskave, oz. neformalnim poročanjem zaposlenih so bili navedeni konkretni predlogi za izboljšave, med njimi: boljša razsvetljava na tovrnem vhodu, avtomatska vrata za zmanjšanje toplotnih izgub, konstrukcija za kulise, jasno označena parkirna mesta in »online oglasna deska«, kar bi olajšalo dostop do pogosto spreminjajočega se plana predstav.

Velik del nezadovoljstva izhaja iz nepredvidljive organizacije dela. Zaposleni poročajo, da se »urnik spreminja z danes na jutri«, sestanki so »nekoristni« in se pogosto »nič ne zgodi«. »Ljudje opozarjajo na težave, vodilni jih posluša, ampak potem - nič«. Vzorec se ponavlja tudi v neformalnih poročilih: garderobni in rekvizitni oddelek navajata, da pogosto ne vedo, kaj jih čaka na predstavi ali vaji, ker ključne informacije niso pravočasno posredovane. Čeprav tehnično vodstvo uživa relativno višje zaupanje kot preostanek vodij, je to zaupanje omejeno – ocena njihovega posluha za predloge je le 2,35, kar pomeni, da si zaposleni želijo več odzivnosti in bolj jasne odgovornosti. Nepredvidljivost delovnega okolja povečuje stres zaradi stalne pripravljenosti na spremembe in zmanjšuje zaupanje v dogovore in napovedi.

Selitev je za tehnični sektor pomenila ne le fizični premik, ampak tudi dodatno obremenitev in izgubo kontrole nad delovnim okoljem. Prisiljeni so bili improvizirati v neustreznih pogojih: »tehnika fizično komaj zmore«, »spremembe niso bile premišljene«, »selitev je osvetlila druge probleme«. Pogoji v novih prostorih so jim onemogočali osnovno logistiko: »stopnice so huda ovira pri delu«, »klančine so neuporabne« in »razbilo se je že ogromno posode«, so opozorili rekviziterji.

Bistveno je, da imajo zaposleni občutek, da so jasno sporočili, katere spremembe potrebujejo za kakovostno in varno delo, a te niso bile izvedene. **Ni toliko problem v komunikaciji, pač pa v prevzemanju odgovornosti za izvedbo**. Predlagamo razjasnitev, kako poteka obravnava predlogov: kako sporočiti problem/pritožbo, kako se ta obravnava, kdo, kdaj in kako sprejme odločitev o spremembi, kdo izvede spremembo in kako se o tem poroča zaposlenim, ki se jih problem dotika.



Strukturne spremembe:

- Sistematičen pregled delovnih mest in prerazporeditev kadra glede na dejanske potrebe (npr. rekviziterji, garderoberke).
- Uvedba rednih operativnih sestankov med oddelki z obvezujočim povzetkom in časovnico ukrepanja.
- Razviti plačni model in model nagrajevanja, ki bo upošteval zahtevnost dela in primerljivost med oddelki – ob sodelovanju z zaposlenimi in sindikati, znotraj zakonodajnih možnosti.

Organizacijska podpora in kultura:

- Vzpostavitev stalnega kanala za tehnične pobude (npr. mesečni delovni forum z vodstvom).
- Izobraževanja s področij varnosti, vodenja produkcije in rokovanja z zahtevnimi materiali (npr. orožje, pirotehnika).
- Jasna struktura odgovornosti – kdo odloča, kdo izvaja, kdo spremlja.

Tehnični sektor SNG Drama je trdna hrbtenica institucije – visoko usposobljen, kolegialen in pripaden. A če vodstvo ne bo aktivno reševalo dolgotrajnih težav, kot so kadrovska podhranjenost, slaba komunikacija in nevarni delovni pogoji, obstaja tveganje za izgorelost in odhod ključnih kadrov, ki se že začenja dogajati. Z jasnim odzivom in konkretnimi ukrepi je mogoče obrniti trend nezadovoljstva in obnoviti občutek, da so tehnični delavci slišani in cenjeni.

UPRAVA

Analiza ocen zaposlenih v upravi

Iz uprave je v raziskavi sodelovalo 18 zaposlenih, med njimi tudi ravnateljica ter pomočnik ravnateljice.

Povprečje ocen vseh trditvev je **2,73**. Mera razpršenosti ocen okoli povprečja ali standardni odklon je **0,87** (68 % povprečnih ocen zaposlenih je bilo med 1,86 in 3,60). Takšen rezultat pokaže, da je **splošno vzdušje in zadovoljstvo v upravi boljše, kot se je to sicer izrazilo za Dramo (skupno povprečje ocen vseh zaposlenih je 2,45)**. So pa zaposleni v upravi nekoliko manj enotno ocenjevali trditve na vprašalniku, kot to velja za zaposlene iz umetniškega in tehničnega oddelka (meri razpršenosti za ta oddelka sta bili **0,82**).

Spodaj so izpisane trditve, ki so jih zaposleni v upravi ocenili najvišje in najnižje (izpisana je povprečna ocena, standardni odklon (SD), kakšen je bil razpon podanih ocen ter koliko zaposlenih se je opredelilo na trditvi (N)).

Najvišje ocenjene trditve uprave:

Mar mi je za prihodnost in ugled našega gledališča. **3,67** (SD = 0,77, ocene od 1 do 4, N = 18)

Z bližnjimi sodelavci se razumemo in si zaupamo. **3,33** (SD = 0,69, ocene od 2 do 4, N = 18)



Naše gledališče uživa vrhunski profesionalni ugled. 3,18 (SD = 0,73, ocene od 2 do 4, N = 17)

Učinkovito sodelujemo s sodelavci iz drugih sektorjev. 3,12 (SD = 0,60, ocene od 2 do 4, N = 17)

Tehnično vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih. 3,10 (SD = 0,57, ocene od 2 do 4, N = 10)

Tehničnemu vodstvu zaupam. 3,06 (SD = 0,85, ocene od 1 do 4, N = 16)

Najnižje ocenjene trditve uprave:

Način dela in komunikacije v našem gledališču je učinkovit. 2,00 (SD = 0,77, ocene od 1 do 3, N = 18)

Pri nas veljajo enaka pravila za vse. 2,12 (SD = 0,99, ocene od 1 do 4, N = 17)

Mislim, da sem pošteno plačan/a za svoje delo. 2,17 (SD = 0,86, ocene od 1 do 4, N = 18)

Vodstvo gledališča pripisuje pomembnost istim stvarim kot zaposleni. 2,18 (SD = 0,73, ocene od 1 do 3, N = 17)

Pregled vseh ocen trditev in izstopajoči rezultati

Zaposleni v upravi nekoliko bolj zaupajo tehničnemu kot umetniškemu vodstvu. Prav tako zaposleni v upravi ocenjujejo, da tehnično vodstvo bolje posluša in upošteva predloge zaposlenih kot umetniško vodstvo. Se je pa na te trditve opredelilo manj zaposlenih v upravi.

Zaupanje oddelčnemu vodstvu:

Tehničnemu vodstvu zaupam. 3,06 (N = 16)

Umetniškemu vodstvu zaupam. 2,88 (N = 16)

Delo in odnos oddelčnega vodstva:

Tehnično vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih. 3,10 (N = 10)

Umetniško vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih. 2,69 (N = 13)

Analiza komentarjev zaposlenih v upravi

Komentar je zapisalo **13 zaposlenih** v upravi oz. 72,2 % vseh sodelujočih zaposlenih iz uprave.

Tabela 13: Prikaz tem v komentarjih, ponavljanje tem in primeri izjav zaposlenih v upravi

Glavna tema	Kode	Frekvenca		Primeri izjav zaposlenih
		Uprava	Vsi	
VODSTVO	Nenavdihujoča umetniška vizija	1	26	»splošno nezaupanje v smer v katero gledališče vstopa«
	Slaba komunikacija	5	25	»Ni ustreznega pretoka informacij, ki so pomembne za opravljanje dela ter poznavanje in razumevanje zastavljenih ciljev« »Slaba komunikacija: pričakovanje, da bi drugi morali vedeti brez povedanega, in čakajoče iskanje napak.« »način komunikacije (če sploh kakšne), ki menim, da bi lahko bil boljši oz. bolj učinkovit«
	Nezaupanje v kompetentnost	6	22	»Vodstvo vodi preračunljivo in nalaga delo predvsem najbolj odgovornim, kar vodi v izgorelost.«



	vodstva			»občutek, da se na vodstvo ne moreš zanesti« »nezaupanje v učinkovito in uravnoteženo vodenje gledališča in pravilno vodenje posameznih projektov«
	Slaba organizacija	2	16	»Delovni procesi niso jasni, prav tako ne pristojnosti in odgovornosti zaposlenih«
	Ne-prevzemanje odgovornosti	0	10	
DELOVNI POGOJI	Nizka motivacija/apatija	3	22	»nepripravljenost po sodelovanju« »podrejeni nimajo upanja, da se bo kaj spremenilo«
	Čustveno zahtevno okolje	2	16	»večino delavnikov se prilagajmo novim razmeram«
	Občutek nepravčnosti	1	11	»nekateri opravljajo delo tistih, ki so si pri vodstvu tako ali drugače izbrali olajševalne okoliščine«
	Pomanjkanje priznanja	1	8	»Plačilo v Drami, gledališču na splošno, nikoli ni bila resnična motivacija za delo«
	Časovni pritiski	0	2	
SELITEV	Logistični izzivi (prostori, oprema)	3	34	»zagon gledališča na novi lokaciji je bil stresen zaradi premalo časa za normalno vzpostavitev delovanja« »Zaradi količine sprememb in prilagajanja zaposlenih mislim, da bi bilo treba upoštevati spremembe tudi pri programu in ga letos mogoče prilagoditi okoliščinam in privajanju na nove prostore.«
	Nepovezanost med sektorji	2	14	»smo fizično zelo ločeni in nekaterih ljudi sploh več ne srečujem«
	Sum na korupcijo	0	7	
MEDSEBOJNI ODNOSI	Dobri odnosi/sodelovanje med sodelavci	2	17	»Nasploh se mi zdi, da v Drami večina zaposlenih stremi k boljšemu načinu dela in prihodnosti našega gledališča.«
	Pripadnost kolektivu	2	14	»je veliko takih, ki ostajajo pozitivno naravnani«
	Napeto vzdušje	4	9	»na splošno toksično vzdušje« »vzdušje je prepogosto napeto«
PROFESIONALNOST	Visoki standardi	2	10	»vrhunski kolektiv, v prvi vrsti igralski ansambel, hkrati pa vrhunskost na vseh področjih, ki jih je treba razvijati«
	Kritika neprofesionalnih praks	2	9	»režiserji imajo preveč oblasti in si dovolijo vse, pa vodstvo jim vse dovoli«

S pregledom Tabele 14 ugotavljamo, da so zaposleni v upravi, v največji meri komentirali **slabo komunikacijo vodstva ter izrazili manjše zaupanje v kompetentnost vodenja**. Opažajo več **napetega vzdušja med zaposlenimi ter več apatije**. Ocenjujejo, da je k temu pomembno prispevala **selitev, ki ni bila nujno**



najbolj izpeljana. Kot pozitivno so omenili **odnose, pripadnost kolektivu in visoke standarde nekaterih zaposlenih.**

Ugotovitve za upravo

Uprava SNG Drama Ljubljana, z ravnateljico in pomočnikom ravnateljice na čelu, deluje kot vodstveni in tudi administrativni hrbtnični steber gledališča. Čeprav lahko upravo pogosto vidimo kot »nevidni« del odra, je prav v njej skoncentriran velik del odgovornosti za vsakodnevno delovanje zavoda.

Rezultati ankete kažejo, da zaposleni **v upravi ohranjajo močan občutek pripadnosti in skrbi za gledališče kot institucijo:** trditev »*Mar mi je za prihodnost in ugled našega gledališča*« je bila ocenjena z 3,67, kar je nad povprečjem vseh oddelkov (po analizi ocen trditvev z vprašalnika). To se sklada tudi s komentarji: »*Nasploh se mi zdi, da v Drami večina zaposlenih stremi k boljšemu načinu dela in prihodnosti našega gledališča*« in »*Kljub začetnim izzivom se situacija postopoma normalizira, zaposleni se navajamo na nove prostore in delo v spremenjenih okoliščinah.*«

Pozitivno izstopa tudi občutek **zanesljivih medosebnih odnosov:** »*Z bližnjimi sodelavci se razumemo in si zaupamo*« je ocenjena z 3,33, kar potrjuje, da notranja povezanost znotraj uprave kljub težkim razmeram ostaja močna. Tudi sodelovanje z drugimi oddelki ocenjujejo relativno visoko (3,12), kar je pomembno, saj uprava predstavlja točko povezovanja med produkcijo, umetnostjo in tehničnimi podporami.

Kljub razmeroma dobrim ocenam splošnega razpoloženja (povprečje za upravo 2,73 je višje od povprečja celotne Drame, ki znaša 2,45), pa podrobnejši pogled razkrije **vztrajne in resne težave v upravljanju, komunikaciji in delovni organizaciji.** Najnižjo oceno med vsemi trditvami je dobila »*Način dela in komunikacije v našem gledališču je učinkovit*« (2,00), kar neposredno potrjuje komentarje: »*Delovni procesi niso jasni, prav tako ne pristojnosti in odgovornosti zaposlenih*«, »*Ni ustreznega pretoka informacij, ki so pomembne za opravljanje dela*« ter »*Vodstvo pogosto ne deli ključnih informacij*« (neformalno zbrani podatki).

Ta občutek zmedenosti in netransparentnosti se prelija v zaznano neučinkovitost letnih razgovorov, kjer vodje pogosto nimajo časa ali strukture za kvalitetne povratne informacije: »*Letni razgovori so potekali še dodatno nenavadno: eni na kavi, drugi v pisarni, tretji kje drugje... v zapisnikih ni nobenih sklepov*« (neformalno zbrani podatki).

Posebej pomembno je poudariti tudi, da **zaposleni v upravi izražajo relativno višje zaupanje do tehničnega (3,06) kot umetniškega vodstva (2,88).** Oba sta sicer ocenjena bolje kot v umetniškem in tehničnem sektorju, kar morda kaže na distanco uprave od neposredne produkcije in umetniškega dogajanja – a to ne pomeni, da do vodstva ni kritike. Prav nasprotno – »*Vodstvo Dramo vodi preračunljivo, delo nalaga predvsem tistim, ki so boljši delavci, bolj odgovorni; pogosto pride do situacije, ko nekateri opravljajo delo tistih, ki so si pri vodstvu tako ali drugače izborili olajševalne okoliščine. Kar na strani preobremenjenih vodi v izgorelost, preobremenjenost in druge zdravstvene in eksistenčne težave*«, in »*Plačilo v Drami, gledališču na splošno, nikoli ni bilo resnična motivacija za delo.*«



Zaskrbljujoče je tudi **poročanje o občutkih izključenosti iz odločanja**: »Načrtovanje premier in ponovitev ne sledi strateški logiki«, »ne dobimo vpogleda v koprodukcijske pogodbe«, »sodelovanje pri komunikacijski strategiji je onemogočeno« (neformalno zbrani podatki).

Značilna je tudi velika razpršenost ocen (standardni odklon 0,87), kar kaže na **neenotno izkušnjo** – nekateri so bolj zaščiteni, informirani in vključeni, drugi manj. To se sklada z zaznavo neenakosti: »Pri nas ne veljajo enaka pravila za vse« (2,12), kar sicer ni najnižja ocena v primerjavi z drugimi oddelki, a še vedno kaže na prisotnost občutka sistemske nepravilnosti.

Med komentarji zaposlenih izstopa tudi občutek, da se od njih **pričakuje opravljanje del, ki ne sodijo v njihov opis dela, in to pogosto brez ustrezne podpore ali kompenzacije**. »Za večletni projekt prenove in selitve Drame dobimo le vsakih nekaj mesecev 8 % dodatka – če sploh. Nadomeščanja niso sistemsko urejena, dogovori o povečanem obsegu dela pripravljeni za nazaj« (neformalno zbrani podatki). Pojavlja se občutek, da je sistem ne le neučinkovit, ampak tudi neupravičeno izkoriščevalski.

Prostorski pogoji dodatno slabšajo delovno izkušnjo: »Skupna pisarna, depresivno vzdušje«, »neustrezna zvočna izolacija«, »suh zrak«, »ni prostora za zaupne pogovore«, »delimo prostore z lastniki« (neformalno zbrani podatki). Vse to zmanjšuje koncentracijo in profesionalnost ter povečuje stres in občutek razgaljenosti v delovnem okolju.

Uprava kot oddelk izraža nekoliko višje splošno zadovoljstvo kot umetniški in tehnični sektor, zlasti glede pogleda na prihodnost, ugled gledališča in notranje odnose. A če tehnični sektor izpostavlja slabe pogoje in preobremenjenost, umetniški pa krizo umetniške politike in izgubo identitete, uprava predvsem trpi zaradi pomanjkanja sistema. Vodstvu očitajo, da se izgublja osnovna struktura zavoda, da ni več občutka, »kdo je za kaj odgovoren«, in da »ni več sistemske zaščite delavcev« (neformalno zbrani podatki).

V kolektivnem tonu prevladuje zmerna, a zadržana kritika, utemeljena z dejstvi in primeri. Če je umetniški sektor že povsem izgubil zaupanje v vodstvo, uprava opozarja: »Vodstvo ne razume celote sistema in s tem težko štiti ali krepi njegovo delovanje. To pa je ključnega pomena v prelomnem obdobju prenove.«

Uprava SNG Drama Ljubljana ima potencialno stabilno osnovo – predanost, notranjo povezanost in poznavanje kompleksnih procesov gledališkega delovanja. A brez jasne strukture, preglednih vlog in odprtega dialoga z vodstvom, ta temelj ne zadošča za ustvarjanje varnega in funkcionalnega sistema. Če želimo odpraviti utrujenost, razpršenost in nezaupanje, ki so se v zadnjih letih tiho usedli v pisarne uprave, je nujna profesionalizacija tako vodstvene drže kot operativnih praks. Drama si zasluži sistem, ki deluje – ne samo umetniško, ampak tudi organizacijsko.



4. PRIMERJAVA MED ODDELKI

Namen tega poglavja je predstaviti primerjavo med zaznavami zaposlenih v različnih oddelkih – umetniškem, tehničnem in upravi. Primerjava pokaže, na katerih področjih so si izkušnje podobne in kje prihaja do največjih razlik, kar je pomembno za razumevanje notranje dinamike organizacije in za ciljno usmerjanje ukrepov izboljšav.

Skupna analiza med oddelki

Na Grafu 1 je prikazana razlika v povprečjih ocen zaposlenih na trditve vprašalnika v različnih oddelkih ter mere razpršenosti ocen. V Tabeli 15 so prikazane razlike povprečja ocen zaposlenih iz različnih oddelkov pri posamezni trditvi.

Graf 1: Prikaz razlik v povprečjih ocen zaposlenih po oddelkih

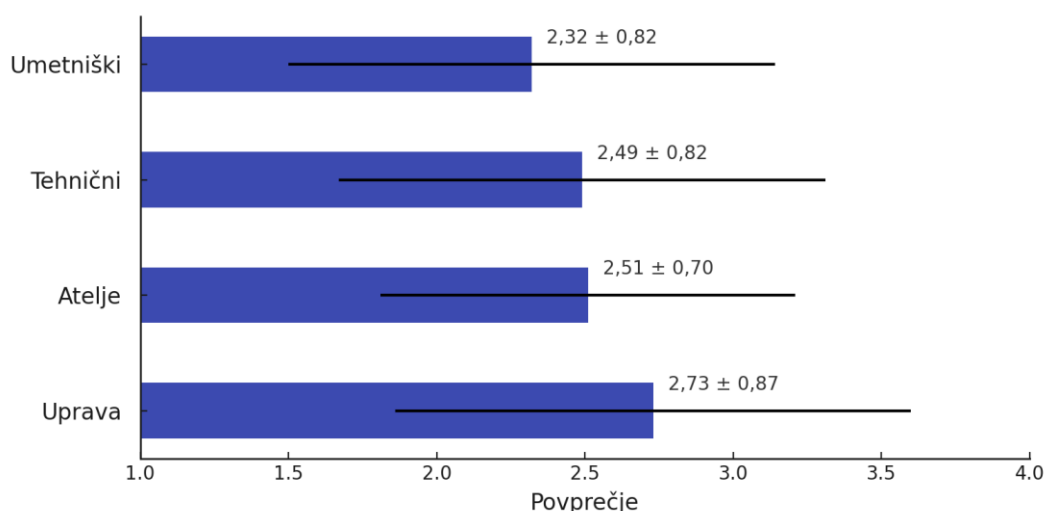


Tabela 14: Razvrstitev trditev od najbolj do najmanj različno ocenjenih glede na oddelek

Trditev	Povprečje ^a		
	Umetniški	Tehnični	Uprava
Mislim, da sem pošteno plačan/a za svoje delo.	2,96	1,54	2,17
Umetniškemu vodstvu zaupam.	1,80	2,23	2,88
Naše gledališče uživa vrhunski profesionalni ugled.	2,17	2,98	3,18
Vodstvo dobro skrbi za kakovostno kreiranje programa in umetniško vodenje gledališča.	1,70	2,21	2,69
Umetniško vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih.	1,78	2,06	2,69
V zadovoljivi meri lahko vplivam na odločitve, ki zadevajo moje delo.	1,79	2,54	2,59
Tehnično vodstvo posluša, obravnava in upošteva predloge zaposlenih.	2,67	2,35	3,10
Verjamem, da so trenutni nadomestni prostori primerna rešitev v času prenove.	2,24	2,70	2,94
Ocenjujem, da naše gledališče dosega najvišje standarde kakovosti.	2,02	2,51	2,71
Podpiram cilje našega gledališča in smer, v katero se trenutno razvija.	1,96	2,63	2,61
Mislim, da je bila selitev glede na okoliščine izpeljana ustrezno.	2,07	2,29	2,71



Pri nas veljajo enaka pravila za vse.	1,58	1,64	2,12
V našem gledališču je dobro poskrbljeno za varnost in zdravje pri delu.	2,29	2,36	2,75
Vodstvo gledališča ustrezno upravlja ustanovo, procese in zaposlene.	1,89	2,05	2,33
Moji delovni pogoji so ustrezni, da lahko kakovostno delam.	2,13	2,33	2,56
Vodstvo gledališča pripisuje pomembnost istim stvarem kot zaposleni.	1,75	1,93	2,18
Z bližnjimi sodelavci se razumemo in si zaupamo.	3,45	3,71	3,33
Tehničnemu vodstvu zaupam.	2,81	2,70	3,06
Delovne zahteve so realne in obvladljive.	2,48	2,55	2,83
Učinkovito sodelujemo s sodelavci iz drugih sektorjev.	3,33	3,43	3,12
Delovne obveznosti, ki so mi dodeljene, mi omogočajo profesionalno rast in razvoj.	2,25	2,41	2,56
Način dela in komunikacije v našem gledališču je učinkovit.	1,70	1,79	2,00
Sem visoko motiviran/a za odlično opravljanje svojega dela.	2,42	2,67	2,59
Tehnično vodstvo dobro skrbi za kakovostno tehnično pripravo in tehnično vodenje gledališča.	2,63	2,68	2,80
Mar mi je za prihodnost in ugled našega gledališča.	3,81	3,72	3,67
Delovne naloge, ki so mi dodeljene, so skladne z mojimi pristojnostmi.	2,78	2,85	2,78

a – Povprečje: izmerjena je aritmetična sredina vseh ocen.

Zeleno obarvano – Trditve s povprečjem ocen nad 3,00.

Oranžno obarvano – Trditve s povprečjem ocen pod 2,00.

Zaposleni v **umetniškem oddelku** so 3 trditve (11,5 %) ocenili nad 3,00 ter 9 trditev (34,6 %) pod 2,00.

Zaposleni v **tehničnem oddelku** so prav tako 3 (11,5 %) ocenili nad 3,00 ter 4 (15,4 %) pod 2,00.

Zaposleni v **upravi** so 4 trditve (23,1 %) ocenili nad 3,00 ter nobene pod 2,00.

Zaposleni iz vseh treh oddelkov enotno priznavajo, da jim je mar za prihodnost in ugled gledališča, da se z bližnjimi sodelavci razumejo in si zaupajo ter učinkovito delujejo s sodelavci iz drugih sektorjev.

Najbolj enotni so si glede nezadovoljstva z učinkovitostjo dela in komunikacije, nekoliko enotni pa tudi v tem, da vodstvo ne pripisuje pomembnosti istim stvarem kot zaposleni.

Najbolj enotni so si zaposleni v umetniškem in tehničnem oddelku, da v Drami ne veljajo enaka pravila za vse. Zaposleni v upravi imajo o tem nekoliko boljše mnenje.

Zaposleni v umetniškem oddelku bolj zaupajo tehničnemu vodstvu in bolje ocenjujejo delo tehničnega vodstva, kot zaupajo in ocenjujejo delo svojega vodstva. Tudi tehnični oddelek nekoliko bolj zaupa in bolje ocenjuje delo vodstva umetniškega oddelka kot svojega vodstva. Opaziti je, da ima tehnično vodstvo višje zaupanje in oceno dela tako s strani zaposlenih v umetniškem oddelku kot zaposlenih v tehničnem oddelku.

Najbolj obsežen in kritičen je ton komentarjev zaposlenih v umetniškem oddelku. Manj obsežen, a še vedno kritičen je ton komentarjev zaposlenih v ateljeju in tehničnem oddelku. Manj obsežen in najbolj umirjen je ton komentarjev zaposlenih v upravi.



Ugotovitve primerjave med oddelki in medoddelčni odnosi

Oddelki so si med sabo **različni v stopnji nezadovoljstva kot tudi v vsebini ključnih pritožb**. Najmanj nezadovoljstva izraža uprava, ki se zdi, da živi v nekoliko drugačnem svetu kot drugi oddelki in je od vsega dogajanja nekako oddaljena. Zaposleni z drugih oddelkov jo imenujejo tudi »*prvi štuk*«, in večkrat omenjajo njihovo distanco od dogajanja v gledališču: »*tako imenovani 1. štuk je pa sploh oddaljen svetlobna leta*.« Najbolj nezadovoljen je umetniški sektor, ki ga skrbi neambiciozna umetniška vizija in programska politika gledališča, odlikuje pa želja po drznejšem skupnem ustvarjanju. Tehnični sektor pa se sooča predvsem s praktičnimi, logističnimi težavami, ki jih presegajo z močnim ekipnim duhom. Atelje pa je izoliran in prezrt in zahteva večjo vidnost in vrednotenje svojega dela.

Analiza komentarjev razkriva večplastno sliko medoddelčnih odnosov v SNG Drama Ljubljana. Kljub prisotnosti posameznih primerov **sodelovanja in spoštovanja**, prevladuje vtis pomanjkanja medsebojnega razumevanja, neravnovesja v obremenjenosti ter premalo strukturiranega sodelovanja. Nekateri oddelki izrazito zaznavajo **delo drugih kot neučinkovito ali celo kot oviro za lastno delo**, pri čemer se pogosto pojavljajo občutki neenakosti in slabe komunikacije. Večkrat je omenjena slaba komunikacija med oddelki: »*Slaba komunikacija med resorji, zdi se da za upravo velja ena za ostale pa druga realnost*.«, pa tudi delitev na sektorje, ki se po občutku nekaterih še pogloblja: »*Manko komunikacije, razdrobljenost informiranja in vedno močnejša delitev na "sektorje" kljub nenehnemu (in totalno negledališkemu) sestankovanju povzroča, da se potencirajo predvsem negativne smernice: nerganje in klanovstvo*.«

Umetniški sektor čuti, da jih uprava omejuje v umetniškem izrazu: »*Mislim, da je preveč togosti pri upravi in organizaciji gledališča, kot, da je izpolnjevanje predpisov, pravilnikov in raznih normativov pomembnejše od vsebine teatra*.« Umetniški sektor se čuti kot srce gledališča in ne zdi se jim prav, da bi se umetnost podrejala organizaciji ali prodaji: »*Ne more jo voditi organizacija (če je v umetniškem interesu, se mora izvesti določen program, mora se najti način in urnik) in ne sme je voditi prodaja (vodilo umetnika ne sme biti količina prodaje, ampak kakovost uprizoritve)*.« Temu pritrjuje tudi nekdo iz tehničnega sektorja: »*Ustvarja se tudi mnenje, da je PR služba pomembnejša od produkcije in reprodukcije predstav in da smo soustvarjalci programa tu zaradi njih in ne obratno, kot bi bilo tudi prav*.«

V tehničnem sektorju je največkrat omenjena neenakovredna obravnava različnih oddelkov: »*Po selitvi pa so postale bolj očitne določene neenakopravnosti med sektorji, predvsem v tem, kako smo obravnavani in cenjeni*.« Konkretno omenijo tudi plačne razlike.

Po drugi strani pa **komentarji uprave kažejo na željo po večjem sočutju in razumevanju s strani igralskih kolegov:** »*Mislim, da bi lahko bilo veliko več razumevanja glede selitve in novih pogojev s strani umetniškega sektorja, saj smo se vsi morali prilagoditi. Ostale službe so zelo veliko napora vložile v selitev, igralci, mislim, da še najmanj, pa so zdaj najbolj nezadovoljni*.«

Čeprav so posamezniki v različnih oddelkih zavezani skupnemu cilju – ustvarjanju kakovostnega gledališča – to pogosto ni dovolj, da bi presegli strukturalne in komunikacijske ovire, ki ločujejo sektorje. Komentarji



kažejo na potrebo po boljšem razumevanju vlog in omejitev drugih oddelkov, pa tudi po bolj strukturiranem in rednem medoddelčnem usklajevanju. Ključno bo ustvariti prostor, kjer bodo različni oddelki enakovredno slišani in vključeni v skupne odločitve – ne le kot izvajalci, temveč kot sooblikovalci celostne gledališke izkušnje.



5. ZAKLJUČEK IN PREDLOGI ZA NAPREJ

Raziskava vzdušja in zadovoljstva zaposlenih v SNG Drama Ljubljana je pokazala visoko stopnjo pripadnosti in profesionalnosti med zaposlenimi, a hkrati izrazito nezadovoljstvo z vodstvom, komunikacijo, pogoji dela in občutkom vpliva na odločitve. Povezovalna nit celotnega kolektiva je močna delovna etika in zavezanost umetniškemu poslanstvu, kar organizaciji daje pomemben potencial za spremembe.

Izražanje nezadovoljstva je šele prvi korak k spremembi. Naslednji korak je ugotoviti želeno stanje – kakšnega gledališča si zaposleni želijo?

Predlagamo **izvedbo treh fokusnih skupin**, ki bi se nanašale na tri ključne boleče točke, ki bi izboljšale vzdušje za zaposlene v vseh sektorjih. Na fokusnih skupinah bi zainteresirani sodelujoči iskali rešitve za izpostavljene probleme in izdelali konkretne predloge za spremembe.

Fokusne skupine bi naslovile tri ključna področja:

- ▶ **Umetniška vizija:** sodelovanje zaposlenih pri kreiranju repertoarja in umetniške smeri.
- ▶ **Organizacija dela:** razjasnitev vlog, izboljšanje koordinacije in načrtovanja.
- ▶ **Komunikacija (med sektorji):** izboljšanje pretoka informacij, povratnih informacij in več vključenosti zaposlenih v odločanje.

Za uspeh je smiselno iskati rešitve in načrtovati intervencije na treh ravneh:

- ▶ **Kratkoročno:** oblikovanje jasnih odgovornosti, aktivacija internih komunikacijskih kanalov, uvajanje sistema pohval.
- ▶ **Srednjeročno:** kadrovska okrepitev, uvedba letnega spremljanja organizacijskega vzdušja.
- ▶ **Dolgoročno:** strateški razmislek o vodstvenih kompetencah in prihodnosti organizacijske kulture.

Predlagamo tudi **krepitev vodstvenih veščin za vse vodje služb**, saj se Drama sooča tudi s krizo vodenja ravno v času velikih sprememb, ko je pogumno in stabilno vodenje ključnega pomena.

Poročilo naj bo izhodišče za odkrit, vključujoč in sodelovalen dialog med zaposlenimi in vodstvom, ki bo vodil k trajnostnim izboljšavam delovnega okolja in uresničevanju umetniškega poslanstva SNG Drama Ljubljana.