

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Zorko

**Nove oblike sodelovanja med kulturo in gospodarstvom:
študija primera BIO 50**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Zorko

Mentor: red. prof. dr. Bogomir Kovač

Somentorica: doc. dr. Vesna Čopič

**Nove oblike sodelovanja med kulturo in gospodarstvom:
študija primera BIO 50**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

IZJAVA O AVTORSTVU

POVZETEK

Nove oblike sodelovanja med kulturo in gospodarstvom: študija primera BIO 50

Naloga raziskuje nove oblike sodelovanja med kulturo in gospodarstvom, ki se porajajo v novem tisočletju kot posledica političnih, ekonomskih, tehnoloških in družbenih sprememb. Če so te odnose v 20. stoletju zaznamovale pretežno enosmerne in pasivne oblike sodelovanja, lahko v zadnjih letih tako v praksi kot v teoriji čedalje pogosteje zasledimo nove načine aktivnih partnerstev, ki presegajo tradicionalne oblike pokroviteljstev, donacij ali sponzorstev.

V teoretičnem delu naloge analiziramo razmerja in odnose med umetnostjo, kulturo, gospodarstvom, trgom in državo skozi čas – od pojava prvih pokroviteljstev do osamosvojitve umetnosti izpod njihovega okrilja, vstopa umetnosti na trg, vzpona posredniških institucij ter institucionalizacije pokroviteljstva pod okriljem države in kulturne politike, kjer je že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja – z zatonom socialne države, rezi v javne in kulturne proračune ter zahtevami po večji učinkovitosti in višjem deležu prihodkov iz zasebnih virov – socialdemokratski model kulturne politike zamenjala vse bolj neoliberalna politika. Skupaj z večjim pomenom znanja, inovacij ter kreativnih in kulturnih industrij v politični agendi evropskih držav se je začela vrednost kulture čedalje bolj utemeljevati na merljivih ekonomskih učinkih in na njenem prispevku h gospodarskemu razvoju, konkurenčnosti in inovacijam. Kultura in gospodarstvo pa sta začela v dobi intelektualnega kapitala skozi nove politične usmeritve, kulturni in poslovni menedžment ter kreativne in kulturne industrije konvergirati v težnji po inoviranju, ustvarjalnosti ter dodani vrednosti proizvodov in storitev.

Vse te spremembe porajajo nove načine njunih povezovanj, kot so strateška partnerstva in zavezništva, umetniške intervencije v menedžmentu in organizacijah ter medsektorska ustvarjalna partnerstva, ki temeljijo na aktivnih odnosih, obojestranskih interesih in koristih ter zagotavljajo partnerjem več kot zgolj finančna sredstva, komunikacijske in marketinške koristi. Kot enega zanimivejših načinov teh novih sodelovanj med kulturo in gospodarstvom, pa tudi drugimi sektorji, identificiramo in raziščemo ustvarjalna partnerstva, med katera umestimo tudi BIO 50. Raziskava skozi teorijo in empirični del naloge – s pomočjo študije primera in polstrukturiranih intervjujev – pokaže, da v teh odnosih kulturne in druge neprofitne ali nevladne organizacije niso več zgolj prejemnik sredstev, temveč iniciatorji, snovalci vsebine in mrež sodelujočih ter enakovredni sogovorniki, ki lahko s svojim znanjem in preizpraševanjem obstoječega kritično posegajo v obstoječi družbeni sistem ter uveljavljajo drugačne družbene vrednote in načine delovanja.

Ključne besede: kultura, gospodarstvo, kulturna politika, kulturne in kreativne industrije, ustvarjalna partnerstva

ABSTRACT

New forms of cooperation between culture and business: BIO 50 case study

This thesis explores new forms of cooperation between culture and business which are emerging in the new millennium as a result of political, economic, technological and social changes. If in the 20th century those relations were characterized by predominantly one-way and passive interactions, in recent years, both practice and theory are increasingly indicative of the new ways of active partnerships that go beyond the traditional forms of patronage, donations and sponsorships.

The theoretical part of the thesis analyses the relationships between art, culture, the economy, market and the state through the history - from the occurrence of the first patronages to the emancipation of art from these patronages, its entry into the free market, the rise of intermediary institutions, and the institutionalization of patronage under the auspices of law and cultural policy where already in 1980s - with the demise of the welfare state, cuts in public and cultural budgets, and demands for greater efficiency and a higher proportion of income from private sources - the social democratic model of cultural policy was replaced by an increasingly neoliberal one. Together with the growing importance of creative and cultural industries, the value of culture in the political agenda of European countries starts to be increasingly based upon measurable economic effects and upon its role in contributing to economic development and innovation. In the era of intellectual capital, culture and economy begin - through this new policy orientations, cultural and business management, creative and cultural industries - to converge in the drive for innovation, creativity, value-added products and services.

All these changes are creating new ways of integration between culture and business, such as strategic partnerships and alliances, artistic intervention into management and organizations, and cross-sector creative partnerships based on active relations, mutual interests and benefits, that can provide partners more than just funding, communication and marketing benefits. As one of the more interesting of these new collaborations between culture and businesses, but also other sectors, this thesis identifies and explores different creative partnerships, among them also BIO 50.

Applying theory and the empirical part of the research – based on BIO 50 case study and semi-structured interviews - the thesis shows that in these relations cultural and other non-profit or non-governmental organizations no longer feature solely as recipients of funds, but act as initiators, creators of content and partnership networks, and equivalent counterparts who through their knowledge and by questioning the known critically interfere with the existing social system and promote different social values and modes of operation.

Key words: culture, business, cultural policy, cultural and creative industries, creative partnerships

KAZALO

1	UVOD.....	8
1.1	Problem	10
1.2	Namen naloge in raziskovalna vprašanja	12
1.3	Metodološki okvir	13
2	ODNOSI MED KULTURO, GOSPODARSTVOM IN DRŽAVO	14
2.1	Pokroviteljstvo umetnosti v antiki in srednjem veku	14
2.2	Začetki avtonomije umetnosti: od renesanse do zlate dobe nizozemske umetnosti	17
2.3	Vzpon posredniških institucij v 18. in 19. stoletju	21
2.4	Institucionalizacija umetnosti in spreminjajoča se vloga države v 20. stoletju	24
3	DRŽAVA IN KULTURNA POLITIKA	28
3.1	Razvoj kulturne politike	28
3.2	Od kulturnih industrij k inovativnosti in kreativni ekonomiji.....	30
3.3	Vrednost kulture in naloga kulturne politike	34
4	KONVERGENCA KULTURE IN GOSPODARSTVA	40
4.1	Menedžment v kulturi	40
4.2	Kultura v menedžmentu	43
4.3	Konvergenca kulture in gospodarstva	45
5	RAZVOJ IN ZNAČILNOSTI TRADICIONALNIH OBLIK SODELOVANJA MED KULTURO IN GOSPODARSTVOM	49
5.1	Začetki filantropije in korporativnih donacij	49
5.2	Nastanek prvih fundacij.....	51
5.3	Od tradicionalnih korporativnih donacij k strateškim donacijam	52
5.4	Sponzorstva	55
6	NOVI NAČINI SODELOVANJA MED GOSPODARSTVOM IN KULTURO	58
6.1	Sodobne fundacije v Evropi	58
6.2	Tvegani kapital v človekoljubne namene	61
6.3	Od sponzorstev k strateškim partnerstvom	62
6.4	Umetnost kot orodje menedžmenta, vodenja in ustvarjanja inovacij.....	65
6.5	Kultura participativne ekonomije	68
6.6	Ustvarjalna partnerstva	71
6.7	Koristi in učinki novih načinov sodelovanja.....	74

7	UPRAVLJANJE USTVARJALNIH PARTNERSTEV.....	78
7.1	Faza zasnove, iniciacije in načrtovanja	78
7.2	Faza implementacije in izvedbe	83
7.3	Faza rezultatov in evalvacije.....	86
8	ŠTUDIJA PRIMERA BIO 50	87
8.1	Razvoj Bienala oblikovanja (BIO)	87
8.2	Novi konceptualni pristopi – BIO 50: 3, 2, 1 ... TEST.....	89
8.3	Nove oblike sodelovanja in upravljanje ustvarjalnih partnerstev.....	91
8.3.1	Zasnova projekta in iniciacija partnerstev na BIO 50	92
8.3.2	Participativni načini dela	95
8.3.3	Rezultati in evalvacija sodelovanja na BIO 50	98
9	ANALIZA IN INTERPRETACIJA EMPIRIČNE ŠTUDIJE.....	104
9.1	Metodologija in omejitve raziskave	104
9.2	Analiza intervjujev	105
9.3	Evalvacija rezultatov empirične raziskave	116
9.4	Priporočila.....	123
10	ZAKLJUČEK	125
11	LITERATURA	128

KAZALO PRILOG

Priloga A:	Proces dela enajstih tematskih skupin na BIO 50	147
Priloga B:	Primer vprašalnika polstrukturiranega intervjuja	148
Priloga C:	Transkripti intervjujev.....	149

KAZALO SLIK

Slika 4.1:	Kolo kreativne strategije.....	47
Slika 6.1:	Načini korporativnega sponzoriranja umetnosti v odnosu do korporativne podobe in strateško načrtovanega komuniciranja.....	64
Slika 6.2:	Diagram kulturnih in kreativnih prelivanj in podkategorij	76
Slika 7.1:	Model upravljanja ustvarjalnih partnerstev	79

1 UVOD

Kultura in gospodarstvo stojita na nasprotnih si bregovih, ki ločujeta racionalno in materialno od kaotičnega in duhovnega – »dva arhetipa človekovega bivanja, načina življenja in stanja duha« (Kovač 2001, 205). A kljub pogosto zelo nasprotujočim si pogledom na njuno povezovanje slednje ni novo. Razmerja in prečenja med njima so se skozi zgodovino nenehno spreminjala v odnosu do političnih, družbenih in ekonomskih okoliščin. Kot pravi Kovač (2001, 206), lahko v zgodovini najdemo »nekaj obdobj, ko je ekonomski razvoj pospeševal kulturno emancipacijo ali pa sta drug drugega vsaj nedoločno podpirala«. Vse od antične Grčije in rimskega cesarstva do mecenov v renesančnih italijanskih mestih 15. stoletja, zlatega holandskega obdobja v 17. stoletju, osvoboditve izpod pokroviteljstev in vstopa na prosti trg, vzpona nacionalnih držav, razvoja srednjega razreda, pojava bogatih industrialcev, ki so podpirali kulturni razvoj in porabo ter razmah kulturnih institucij. Vse do sredine 20. stoletja, ko so se po 2. svetovni vojni razmerja med kulturo in ekonomijo prevesila na stran državnega modela in je vlogo zaščitnika umetnosti in kulture prevzela socialna država, kultura pa je postala javna dobrina (Kovač 2001, 213; Srakar 2008, 31).

Vendar pa se je že v osemdesetih zgodil zasuk k neoliberalni politiki. Po zatonu keynesovske države blaginje, zlati dobi ekonomskega in družbenega razvoja ter povojni demokratizaciji kulture je prišlo do ponovnega povzdigovanja trga nad državo, s čimer je država izgubljala svojo ekonomsko vlogo, posredno pa tudi družbeno, socialno in kulturno. V času recesije se je pod konservativnima vladama Thatcherjeve in Reagana položaj kulture v Veliki Britaniji in ZDA ter postopno tudi drugod po svetu radikalno spremenil. Država je z rezi v socialno blaginjo ter javne in kulturne proračune od organizacij zahtevala, da postanejo učinkovitejše in upravičijo javno financiranje z večjo dostopnostjo ter višjimi prihodki iz naslova prodaje vstopnic, sponzorstev, donacij in drugih zasebnih virov. Kulturne organizacije so bile tako primorane posvojiti menedžersko miselnost in poslovne strategije ter se povezovati z gospodarstvom, če so želele obstati, upravičiti svoj obstoj in se razvijati. V literaturi je obdobje med letoma 1970 in 1980 poimenovano kot obdobje rasti in profesionalizacije kulturnega sektorja, od konca osemdesetih let pa kot obdobje diverzifikacije, globalizacije in podjetništva v kulturi (Kim 2009). Kar je skupaj s čedalje večjo marketizacijo ter razmahom

posredniških organizacij in kompleksnejših mehanizmov zasebnega financiranja podiralo pregrade med kulturo in gospodarstvom.

Zaradi vse višjih zahtev po ekonomski učinkovitosti kulturnih institucij so začeli mnogi utemeljevati pomen kulture in umetnosti na podlagi ekonomskih kazalcev. Kar je bilo sprva zgolj sredstvo za upravičevanje javnega financiranja, je postalo napoved novega obdobja v odnosih med kulturo in ekonomijo. S kreativnimi industrijami – novim kulturno-gospodarskim ustvarjalnim sektorjem, kot ga je definiralo britansko kulturno ministrstvo v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, so postali ustvarjalnost in ekonomski učinki kulture del politične retorike (Throsby 2010, 90; Kučič 2009). Tudi Evropska unija je kulturni in ustvarjalni sektor hitro prepoznala kot eno izmed »gonilnih sil evropskega gospodarstva, ki naj bi Evropo v duhu lizbonske strategije do leta 2010 spremenila v najbolj konkurenčno, dinamično in na znanju temelječe gospodarstvo na svetu« (Kučič 2011). Na poziv Evropske komisije izvedena študija *The Economy of Culture in Europe* (KEA 2006) je eden prvih evropskih primerov merjenja neposrednih in posrednih ekonomskih učinkov kulturnega in ustvarjalnega sektorja v Evropi. Na podlagi te študije je Svet Evropske unije (2007) izdal sklep o pomenu tega sektorja za gospodarski razvoj, zaposlitve, regionalni razvoj, inovacije in s tem za uresničevanje ciljev lizbonske agende.

Če sta bila ustvarjalnost in menedžment zgodovinsko dva različna koncepta, sta začela sčasoma konvergirati v nove modele kulturnih politik in poslovnega menedžmenta (Bilton v Skrakar in Vecco 2016, 2). In če so kulturne organizacije skozi zahteve po upravičevanju lastnega obstoja začele v svoje delo sprejemati menedžersko miselnost in poslovne strategije podjetij, so se začeli v gospodarstvu uveljavljati novi menedžerski koncepti, družbena odgovornost, trajnostni razvoj in inoviranje na vseh poslovnih področjih. Danes nova ekonomija, temelječa na družbi znanja, intelektualnem kapitalu, informacijskih tehnologijah in inovacijah, ustvarja novo formo fleksibilnih podjetij, v katerih je inovativnost temelj podjetništva in ključna značilnost uspešnih menedžerjev (Drucker 2004), čedalje pomembnejša za konkurenčnost – podjetij, organizacij in držav.

1.1 Problem

Iskanje učinkovitih organizacijskih strategij in novih virov je tako pripeljalo do zbliževanja in povezovanja med neprofitnimi organizacijami, podjetji in državo (Austin 2000, 69–70). Ta sodelovanja, ki so nastala iz potrebe in nuje, so danes neke vrste fenomen – fuzije med umetnostjo, kulturo, podjetništvom in kreativnostjo (Kim 2009, 4). Med javnim in zasebnim, med državo in ekonomijo. Umetnost in kultura sta postali s strani podjetij priznani kot vir znanja in idej, ki s svojo ustvarjalnostjo, pluralizmom, svobodo in kritičnostjo ponuja drugačen pogled na stvari, probleme in rešitve. Za kulturne organizacije pa so podjetja postala zanimiv poslovni partner, ki lahko ponudi več kot finančno podporo.

Če so sodelovanja med kulturo in gospodarstvom dolga leta potekala pasivno, skozi klasične oblike zasebnega sofinanciranja, kot so mecenstva, donacije, odkupi ali sponzorstva – kjer je ena stran dajala finančno podporo, druga pa jo je prejela in za povračilo zagotavljala svoje umetniške ali promocijske storitve – se je ta odnos začel spreminjati. Te spremembe je spodbujala država z vse bolj tržnim urejanjem družbenih dejavnosti in zahtevami po financiranju dela dejavnosti organizacij s strani trga. Podjetja so začela razvijati politiko podeljevanja sredstev, ki temelji na zahtevah po doseganju povsem specifičnih korporativnih ciljev. Temu so se organizacije prilagajale z razvojem menedžerskih znanj. Obenem pa je čedalje kompleksnejše notranje in zunanje okolje od podjetij zahtevalo drugačne, nove metode vodenja, produkcije in ustvarjanja dodane vrednosti za okolje.

S temi novimi pogoji so začeli pridobivati pomen koncepti intelektualnega kapitala in inovacij. Z vse večjim podrejanjem države trgu je začela kulturna politika skozi kulturne in kreativne industrije vezati pomen kulture na njen ekonomski prispevek. V teh pogojih sta začela kultura in gospodarstvo širiti meje svojega sodelovanja prek do tedaj običajnih praks, v odnose, ki morajo skozi skupne aktivnosti izpolnjevati zelo različna pričakovanja in interese javno financiranih kulturnih organizacij in profitno naravnanih podjetij.

Tako lahko od začetka 21. stoletja v praksi zasledimo različna prečenja kulture, umetnosti in gospodarstva. Z željo po inovativnih pogledih na razvoj in strateške usmeritve nekatera izrazito proizvodna ali visokotehnološka podjetja sodelujejo z različnimi umetniki, ustvarjalci,

umetniškimi ali oblikovalskimi šolami. Yale School of Medicine in Yale Center for British Art sta leta 2015 slavila 16. obletnico obveznega študijskega programa na pogled nezdružljivih disciplin – umetnosti in medicine. Bodoči zdravniki se skozi vodena opazovanja in pogovore o umetnostnih delih učijo umetnosti opazovanja, s čimer razvijajo sposobnosti diagnosticiranja. Uspešnost programa dokazujejo tudi študije, ki navajajo, da imajo študenti, vključeni v program, za 10 odstotkov boljše sposobnosti opazovanja pomembnih podrobnosti (Adler 2012, 503). Podoben program je v svoje delo vpeljalo več kot 20 drugih medicinskih šol. Že nekaj let nekatere poslovne šole v svoje predmetnike uvajajo umetnost ter povezujejo poslovni svet s svetom kulture. Septembra 2016 je IEDC Bled gostil konferenco *The Art of Management and Organization* (AoMO 2016), katere cilj sta raziskovanje in promocija umetnosti kot sredstva za razumevanje menedžmenta, organizacijskega življenja in njunega konteksta. Ustanova Rhode Island School of Design (RISD 2016) je pred časom iniciirala gibanje STEAM, ki tradicionalno priznanim razvojnim področjem znanosti, tehnologije, inženiringa in matematike (STEM) dodaja še umetnost. STEAM naj bi po trditvah pobudnikov gibanja preoblikoval gospodarstvo 21. stoletja, tako kot sta znanost in tehnologija zaznamovali prejšnje stoletje. Idejo so sprejele in začele uveljavljati tudi številne druge institucije, podjetja in posamezniki po svetu.

V času gospodarske krize in razmaha globalnega dostopa do informacij so se začeli kot odgovor na neoliberalistično paradigmo med mladimi ustvarjalci razvijati drugačni načini sodelovanja in vrednot, ki jih ne poganjajo zgolj kapitalizacija, trg ali dobički, temveč predvsem družbeni vzgibi. Na te spremembe se je začel z idejo drugačnega družbenega razvoja in iskanja alternativ že uveljavljenim sistemom odzivati tudi Muzej za arhitekturo in oblikovanje (MAO). In ob 50. obletnici dogodka so organizatorji do takrat klasično razstavo izdelkov industrijskega oblikovanja zasnovali kot platformo mednarodnega sodelovanja s pomenljivim naslovom BIO 50: 3, 2, 1 ... TEST. BIO 50 je skozi večmesečno multidisciplinarno sodelovanje 120 ustvarjalcev, organizacij in podjetij iz različnih sektorjev vzpostavil eksperimentalno platformo, ki je presegla učinke klasične oblikovalske razstave.

Aktualnost novih oblik povezovanja nakazujejo tudi v literaturi čedalje pogostejše razprave in študije o medsebojnem vplivu gospodarstva in kulture. V publikaciji *Journal of Business Research* (2016) so ob pozivu k oddaji prispevkov za posebno izdajo, *The arts as sources of*

value creation for business: theory, research, and practice, zapisali, da zanimanje za uporabo umetnosti, kulture ter njenih mehanizmov dela in razmišljanja v javnih in zasebnih organizacijah raste, medtem ko raziskave razvoja v praksi ne dohajajo. Tradicionalen pogled na odnos med gospodarstvom in kulturo oz. umetnostjo naj bi bil nezadosten in zelo enosmeren (Schiuma 2011). In če so mnogi strokovnjaki dolga leta poudarjali pomen prenosa poslovnih in menedžerskih praks ter miselnosti v kulturni sektor, zadnja leta nekateri avtorji dokazujejo, da se lahko tudi zasebni sektor veliko nauči od kulture (Berthoin Antal in Strauß 2013; Schiuma 2011; Berthoin Antal 2009; Adler 2006; Darsø 2004; Meisiek in Barry 2014; Nissley 2010; Styhre in Eriksson 2008 idr.).

1.2 Namen naloge in raziskovalna vprašanja

Izbor teme dela izhaja iz mojega več kot desetletnega delovanja na področju kulture in vzpostavljanja različnih partnerstev z gospodarstvom in drugimi sektorji. V tem obdobju sta praksa in teorija nakazali razvoj novih oblik poslovnih sodelovanj, ki presegajo tradicionalne odnose, temelječe na donacijah, pokroviteljstvih ali sponzorstvih. Te oblike naj bi temeljile na aktivnih odnosih ter vzajemnih interesih in koristih, ki prinašajo kulturnim organizacijam več kot samo finančna sredstva. Podjetjem, ki razumejo njihovo vrednost, pa ponujajo več kot zgolj družbeno odgovorno držo, vidnost, dodano vrednost za produkte in storitve (Scott v Comunian 2009, 202) ali promocijske in marketinške aktivnosti (Comunian 2009; McNicholas 2004; Schiuma 2011). Gre za sodelovanja, skozi katera tako podjetja kot kulturne organizacije krepijo svoje strateške prednosti, razvijajo ustvarjalne in vodstvene sposobnosti svojih kadrov, vzpostavljajo nove vsebine, odnose, pridobivajo nova znanja in uporabnike ter generirajo poslovne ideje, inovacije, pa tudi družbene alternative.

Da pa bi lažje identificirali in definirali nove oblike teh sodelovanj, razumeli, zakaj se sploh pojavljajo in kaj jih poganja, prepoznali njihove specifične in principe delovanja, smo želeli raziskati, kaj jih je v zgodovini sprožalo, zakaj in kako so se razvijale ter kaj je zanje značilno danes. Zato smo njihov pojav vpeli v širši kontekst družbenozgodovinskega dogajanja ter odnosov med kulturo, gospodarstvom in državo. Raziskavo usmerjajo tri ključna raziskovalna vprašanja (RV), ki jih preučujemo in preverjamo skozi teoretski okvir in empirično študijo ter njuno analizo:

RV 1: Ali se v zadnjih letih vzpostavljajo drugačne, aktivnejše oblike sodelovanja med kulturo in gospodarstvom?

RV 2: Kateri so ključni dejavniki razvoja teh uspešnih sodelovanj?

RV 3: Kakšne koristi prinaša eksperimentalno okolje kulture, ki ni podvrženo zgolj kratkoročnim merljivim učinkom in tržni logiki?

1.3 Metodološki okvir

Zaradi specifičnosti obravnavanega vidika sodelovanja med kulturo in gospodarstvom smo za vpogled v to široko, a soodvisno področje skušali nekatere ključne vidike, dogodke in koncepte pojasniti v okviru širšega zgodovinsko-druženega konteksta ter teoretične analize in interpretacije virov s področja zgodovine in sociologije umetnosti, kulturne ekonomike in kulturne politike, menedžmenta in kulturnega menedžmenta ter literature s področja sodelovanja med kulturo, gospodarstvom, nevladnimi organizacijami in/ali drugimi sektorji. Zaradi razmeroma novih konceptov smo v nekaterih poglavjih kot vire uporabljali tudi poročila, dokumente in raziskave različnih avtorjev, evropskih institucij in organizatorjev BIO 50.

Empirični del naloge temelji na kvalitativni analizi študije primera BIO 50 kot ene od novih oblik sodelovanja med kulturo, gospodarstvom in drugimi sektorji. Študijo primera, teorijo in študijska vprašanja smo dodatno raziskali in podprli z analizo šestih polstrukturiranih intervjujev. Intervjuvance smo izbrali na podlagi manjšega namenskega vzorca – nekaterih ključnih akterjev, ki so s svojimi različnimi vlogami sooblikovali partnerstva BIO 50. Sestavljajo ga: dva predstavnika posredniške kulturne organizacije (oz. organizatorja BIO 50); dva predstavnika s področja gospodarstva (eden je v procesu BIO 50 sodeloval zgolj vsebinsko, drugi finančno in vsebinsko); neodvisni posrednik, ki je bil koordinator polovice skupin BIO 50 (z gospodarskim ozadjem), ter predstavnika regionalne razvojne agencije (v procesu je sodelovala vsebinsko in finančno), ki sodeluje tako s kulturnim in kreativnim sektorjem kot z gospodarstvom. Intervjuji so trajali v povprečju približno eno uro. S takšno izbiro vzorca smo želeli primerjati poglede različnih partnerjev in sektorjev na temo naloge, študijska vprašanja ter procese sodelovanja na BIO 50. Metodološke omejitve naloge so predstavljene v devetem poglavju (analiza in interpretacija empirične študije).

2 ODNOSI MED KULTURO, GOSPODARSTVOM IN DRŽAVO

Vprašanje vloge umetnosti in kulture v družbi ter njunega odnosa do trga, ekonomije in države, kjer pripadata kultura in ekonomija navidezno ločenima sferama človeškega življenja, se zdi produkt sodobne družbe (Kovač 2001, 206). A v nasprotju z ustaljenim prepričanjem umetnost, kot jo razumemo zadnji dve stoletji v Evropi – in kot so jo pod evropskim vplivom sčasoma začeli razumevati po vsem svetu – ni univerzalna ali celo običajna značilnost človeških kultur, temveč zgodovinski pojav (Debeljak 1999; Mattick 2013; Hauser 1986), in podobno kot je ekonomski sistem od nekdaj funkcioniral znotraj kulturnega konteksta, tudi kulturni kontekst funkcionira znotraj ekonomskega. Ekonomija trga je bila v zgodovini pomemben oskrbovalec številnih kulturnih dobrin in storitev, katerih produkcija in poraba sta pogosto cveteli v centrih bogastva. Vloga države v zagotavljanju javnih kulturnih dobrin in varovanju umetnosti in kulture, kot jo poznamo danes, pa se je pojavila šele po drugi svetovni vojni (Throsby 2001; Kovač 2001; Towse 2010).

Vendar tudi to zaščitništvo in pokroviteljstvo države ni nič novega. Umetnost je bila na neki način vseskozi sofinancirana ali drugače podprta s strani mecenov oziroma pokroviteljev – bodisi zasebnih bodisi državnih (Garber 2008; Harrington 2004; Mattick 2013). V tem odnosu pa je bilo vedno veliko pomembnih obratov, ki so vodili od pokroviteljev, zaščitnikov, filantropov in naročnikov do poznavalcev, zbirateljev, trga, posredniških institucij ter na koncu države in nemirne kulturne politike. In te odnose so vseskozi zaznamovala trenja med avtonomijo umetniške ustvarjalnosti in zahtevami tistih, ki so jo financirali (Hauser 1986, 16).

2.1 Pokroviteljstvo umetnosti v antiki in srednjem veku

Obdobje antike – čas civilizacij stare Grčije in rimskega imperija, ki je postavil temelje filozofije, umetnosti, arhitekture, znanosti, izobraževalnih sistemov – so zaznamovali cvetoče gospodarstvo, trgovina in razvita država, ki so omogočali in podpirali tudi razvoj umetnosti. To je bilo obdobje, ko meja med umetnostjo in obrtjo ni obstajala. Izraz umetnost – prevod latinske besede *ars*, ki je prevod grške besede *techne* – je pomenil obrt ali veščino. Njun pomen pa ni opisoval tega, kar si danes predstavljamo pod pojmom umetnost, temveč je označeval vsako obliko spretnosti ali mehanskega znanja, med njimi tudi ročna obrtniška

opravila. Zato so kiparje, slikarje in arhitekto v tistem obdobju obravnavali kot obrtnike in jih tudi plačevali podobno kot ostale obrtniške delavce. Le redki med njimi so zaradi svoje slave za delo prejeli visoko plačilo (Uzelac 2012; Harrington 2004; Vollkommer 2015).

V tem obdobju se je pojavil pojem pokroviteljstvo ali mecenstvo¹ umetnosti in kulture, ko so pod okriljem bogatih pokroviteljev ali vladarjev, Avgusta Oktavijana, Tiberija, Nerona in drugih, nastajale zasebne zbirke² slik, kipov, literature ali monumentalna arhitekturna dela (Harrington 2004; Garber 2008; Marconi 2015). Večina ohranjenih umetniških del iz tistega obdobja je nepodpisanih in anonimnih, zato se interpretacije zgodovinskih virov pogosto osredotočajo na pokrovitelje, ki so se na neki način pojavljali tako v vlogi naročnikov kot tudi avtorjev del, ki so jih naročali (Varner 2015, 152–153). Vzgibi in cilji teh pokroviteljstev so bili zelo različni – občasno res vezani zgolj na občudovanje in naklonjenost lepoti in umetnosti – v večini primerov pa so odražali osebne, politične, družbene in druge koristi, ideje ali prepričanja, ki so jih pokrovitelji želeli skozi umetnost uveljaviti v družbi (Wescoat 2015, 177). Pri tem se je s svojo monumentalno močjo in dolgotrajnim izrazom kot zelo močan medij uveljavila arhitektura. Namen teh arhitekturnih projektov je bila komemoracija dosežkov posameznika, organizacij ali promocija verskih ali političnih prepričanj. Številni Rimljani so videli stavbe kot ključni element v ustvarjanju *glorie* v tem življenju in ohranjanju *memorie* v naslednjem (Kalinowski 1996, 5). Mnogi arhitekturni dosežki, zgrajeni v Rimu, so bili prav »darilo« bogatih posameznikov rimski družbi.

Pogosto zelo romantiziran pogled na umetnost, ki smo ga ustvarili od 18. stoletja naprej, se danes kaže v občem razumevanju pokroviteljstva oziroma mecenstva kot altruistične podpore posameznikov umetnosti in kulturi. Vendar izvorni pomen besede izhaja predvsem iz hierarhičnih in patriarhalnih odnosov v rimski družbi. Ta odnos bi lahko, kljub široko sprejeti definiciji pokroviteljstva »v smislu vzajemnosti, nekomercialne izmenjave blaga in storitev med ljudmi različnih socialnih statusov« (Kalinowski 1996, 1–2), označili tudi kot poslovnega. Kot pravi Garber (2008, 2), so izvori besed pogosto sugestivni, in beseda pokroviteljstvo (*clientela*) izhaja iz latinske besede *patronus* (patron, oče), kar pomeni

¹ Izraz mecen, ki je v uporabi v večini neangleških jezikov, je izpeljanka iz imena Gaja Mecene (Gaius Maecenas), diplomata in svetovalca rimskemu vladarju Avgustu Oktavijanu, ki je bil znan kot velik ljubitelj in podpornik poezije Virgila in Horaca. Maecenas je to pokroviteljstvo izvajal zaradi političnih ciljev, saj je skozi poezijo velikih pesnikov glorificiral Avgustov režim.

² Mnoge od njih so bile odprte tudi za javnost.

zaščitnika *cliens* (stranke) oziroma tistega, ki zagotavlja korist svojim strankam. To so bili lahko posamezniki, lahko pa je šlo tudi za mesta ali province. Šlo je za odnos med tistimi, ki so na oblasti, in tistimi, ki so imeli po navadi, a ne nujno, nižji družbeni status in jim je bila s pokroviteljstvom zagotovljena mešanica finančne podpore ter socialne in politične zaščite. In obveznosti v tem odnosu so bile, čeprav nepogodbene, moralna obveza, predvsem pa recipročne – v zameno za sredstva ali podporo so zaščitniki pričakovali podpiranje njihovih videnj, zvestobo, javno izražanje hvaležnosti, čast, s čimer so med drugim utrjevali svoj družbeni status (Kalinowski 1996, 7–14). Ta odnos, ki je tako zaznamoval zgodovino umetnosti, pa je segal tudi na druga področja, kot so znanost, glasba, filozofija, politika idr.

Cvetočemu obdobju antike je s koncem starorimskega cesarstva v 5. stoletju sledilo kulturno mrtvilo in dolgo obdobje srednjega veka, ki je bilo podrejeno predvsem ozkim nacionalnim interesom vladarjev in fevdalnih gospodov ter cerkvi in njenim pravilom. Religija je postala gibalno celotne družbe, od gospodarstva, izobraževanja, politike do umetnosti. V zgodnjem srednjem veku, vse do preporoda opustelih mest in obnove mednarodnega prometa v 12. stoletju, pa tja do 15. stoletja, je bilo »trgovanje« z umetninami dokaj redko (Hauser 1986, 62). Pod režimom pokroviteljstva srednjega veka je velik del umetnikov živel v močni odvisnosti od majhnega števila močnih posameznikov – vladarjev, fevdalnih gospodarjev ali predstavnikov cerkve. Znotraj tega sistema se je razvijala tudi umetnost. Cerkev je nastopala kot mecen intelektualcev, ki so pod njenim okriljem in pogoji lahko ustvarjali in napredovali. Specifični dogovori o naročilih in izdelavi umetniških del so se res razlikovali od mecena do mecena, a sta srednjeveška cerkev in pozneje aristokratski dvor vzpostavila niz pravil, ki so oblikovala nabožno naravo umetniških del, njihovi projekti pa so bili vezani na lastništvo ali ideje pokrovitelja, kar je veljalo vse do 18. stoletja (Harrington 2004; 72; Debeljak 1999, 71), ko se je vzpostavil ločen sistem, ki velja še danes.

Tako se je pod okriljem vladarjev, državnega in zasebnega pokroviteljstva razvijalo eno najplodnejših umetnostnih obdobj v zgodovini. Gradili so javne in zasebne zgradbe, naročali nova umetniška dela, pokroviteljstvo pa je bilo neke vrste vezivo med različnimi družbenimi sloji. A to ni prihajalo brez interesov ali obveznosti. Zaščitniki ali naročniki so skozi umetnost in pokroviteljstvo izražali in promovirali svoje politične, ideološke in druge ideje ter si utrjevali ugled, status in moč v družbi. Umetnost pa je v zameno odslikavala njihova videnja

in prepričanja ter jih povečevala. Tudi v srednjem veku so interesi in bogastvo pokroviteljev omogočali, pa tudi usmerjali razvoj umetnosti oziroma kulture. In ta odnos jo pravzaprav zaznamuje še danes, čeprav je skozi zgodovino v različnih družbenih sistemih in obdobjih prevzemala specifične oblike, ki so odražale značilnosti določenega obdobja.

2.2 Začetki avtonomije umetnosti: od renesanse do zlate dobe nizozemske umetnosti

Dolgo mrtvilo srednjega veka se je začelo v 14. stoletju umikati novemu utripu Evrope – renesansi, ki je z razvojem znanosti, filozofije in umetnosti preobrazila sodobno evropsko in svetovno zgodovino; obdobju, od katerega lahko zaradi posebnih družbenoekonomskih okoliščin govorimo o »avtonomiji umetnosti« (Breznik 2004, 3). Ta veliki zgodovinski preporod je nastal pod vplivom novih ekonomskih pogojev, znanstvenega in tehnološkega napredka, novih geografskih odkritij, razvoja mednarodne trgovine, kolonizacije in povečane vloge trgovinskega kapitala. Z ustanavljanjem čezmorskih imperijev in trgovanja z neevropskim svetom se je večal globalni blagovni promet, opuščati so se začele stare cerkvene dogme, zgodila sta se prehod od blagovnega k denarnemu gospodarstvu in prehod iz fevdalne v kapitalistično družbeno ureditev, v kateri je vzpon trgovanja in porajajočega se srednjega sloja meščanstva, ki bogati od trgovine, pomembno vplival na prihodnost družbe.

Razcvet, ki so ga dosegla finančna in trgovska središča tedanje Evrope, je bil podlaga za kulturni razvoj ter razcvet umetnosti in znanosti. Občutek nacionalne identitete je našel svoj izraz v razvoju nacionalne kulture, vera v premoč firenške tradicije pa se je kazala v ponovnem vzponu literature, arhitekture in umetnosti. Trgovski uspeh je bil viden v cvetočem gradbeništvu ter delih številnih umetnikov in znanstvenikov. V italijanskih mestnih državah, kot so bile Firenze, Rim, Milano in Benetke, so oblast prevzele močne družine, bogati meščani, trgovci in bankirji. Dobro organizirano obrtništvo in cehovstvo je nadzorovalo trgovske transakcije, razvijala se je kompleksna trgovska izmenjava, ki jo je podpirala rast bančništva, finančnega prometa in pomorskega zavarovanja (Hollingsworth 1993, 197–198). Uveljavljati se je začel sistem »sodobne države«, vse bolj podoben organizacijskim oblikam, kakršne poznamo danes – z davčnim in monetarnim sistemom, s prvimi institucijami, bankami, akademijami, šolami, delavnicami, carinami, davki,

programom financiranja javnega dolga in gradnjo javnih stavb. Znotraj tega je postalo gradbeništvo »ključna razvojna panoga, ki je združila podjetnost, duhovni razvoj in razvoj posameznika« (Kovač 2004). Uspeh teh trgovskih mest je šel tako z roko v roki z razvojem ustreznih institucij in sistemov, ki so omogočali in podpirali njihov gospodarski razvoj.

V tej novi merkantilni družbi, ki je z laičnimi šolami in pozneje z akademijami³ postajala čedalje bolj izobražena, so cenili diplomacijo in kulturo. Razvoj umetnosti v tistem obdobju je bil tesno povezan s tehnološkim razvojem – povpraševanje po umetnosti se je napajalo s finančnimi presežki trgovine in razvite obrti, mecenstvo bogatih meščanov in klera je bilo ključna oblika financiranja kulturne produkcije – vse skupaj pa je postalo del produkcijske dejavnosti in gospodarskega razvoja (Kovač 2001, 212).

V obdobju, ko je imelo pridobivanje premoženja veliko veljavo, se je kot poseben način izražanja bogastva in blaginje ponovno uveljavljal mehanizem pokroviteljstva ali mecenstva. A tudi tu pokroviteljstvo, podobno kot v antiki ali srednjem veku, ni bilo samo način razkazovanja bogastva. Renesančni veljaki so se docela zavedali propagandne moči, ki jo je imela umetnost. Družina Medici, ki je v 16. stoletju prevzela oblast nad Firencami, je razvila medicijsko legendo, da bi se, zaradi poslovanja z najimenitnejšimi evropskimi družinami, oddaljila od svojega bankirskega porekla. Kot nadomestek je razvila mit o »kulturni aristokraciji« družine kot zaščitnice umetnosti. Tudi drugi firenški mecen so s svojim premoženjem res financirali gradnjo mestne infrastrukture, cerkva in palač ter s tem ovekovečili in razkazovali svojo moč. A vedeti moramo, da so znotraj cehov veljala različna pravila glede tega, kako smejo člani izkazovati svoje premoženje. V teoriji so posameznike omejevali zakoni proti razkošju, vendar je bilo sistem mogoče tudi zlorabljati. Bankirjem je bilo praktično prepovedano zaračunavati obresti za posojila, zaradi česar so razvili sistem z menjavami v drugi valuti in se okoriščali z menjalnimi razlikami. Ker pa je bilo tovrstno početje nemoralno in prepovedano, so se lahko posamezniki spokorili za svoj greh, če so tretjino imetja podarili cerkvi ali v druge namene. In cerkev je spodbujala tovrstno pokroviteljstvo nabožnih vsebin, ki je eksplicitno omenjalo naročnike. Če so v Firencah na

³ Leta 1562 je bila ustanovljena Accademia del Disegno (Firence), 1585 Accademia degli Incamminati (Bologna), 1593 Accademia di San Luca (Rim). Ustavljanje akademij se je iz Italije razširilo po vsej Evropi (Butina 1988, 1191). Leta 1648 je bila v Parizu ustanovljena akademija za upodabljajoče umetnosti; na koncu stoletja naj bi bilo takšnih ustanov že 100. To je še danes prevladujoča oblika izobraževanja likovnih umetnikov.

razsipnost vseeno gledali nekoliko z nejevoljo, je bila pomemben element pri razkazovanju absolutne oblasti, ki je bila pri tem še bolj velikopotezna. In tudi motivi papežev, ki so naročali stvaritve Michelangela in drugih umetnikov tistega časa, nikakor niso bili zgolj duhovni, temveč so skozi umetnost in arhitekturo, skozi gradnje veličastnih stavb in cerkvenih palač, poudarjali cerkveno avtoriteto, s katero so želeli povrniti Rimu, sedežu cerkve, veličino, kakršna se za središče krščanskega sveta spodobi (Hollingsworth 1993, 197–272; Breznik 2009, 30–31). Ne glede na interese, ki so vodili te naročnike in mecene, je bilo mecenstvo bogatih meščanov in klera ključna – podobno kot pokroviteljstvo vladarjev v antiki – oblika financiranja kulturne produkcije in njenega razcveta. Njihov zgled so posnemali številni drugi renesančni veljaki in s tem podpirali razvoj umetnosti.

In prav renesančni razcvet je zaznamoval preusmeritev umetnosti iz aristokratskega in religijskega dometa na tržišče, kjer so umetniška dela ponujali v potrošniške namene (Debeljak 1999, xviii; Kovač 2001; Mattick 2013). V 15., 16. in 17. stoletju so bili Firenze, Benetke, Rim, Bruges, Antwerpen in Amsterdam centri cvetoče gospodarske trgovine, obenem pa tudi glavni centri umetniške produkcije, ki so danes prepoznani kot generatorji umetniške in intelektualne kreativnosti evropske renesanse (Harrington 2004, 62). Trg umetnosti so še vedno obvladovali naročniki z dvorov, iz cerkve in absolutističnih monarhij, a vse premožnejši naraščajoči srednji razred je povpraševal tudi po umetniških delih. Do takrat dela, ki bi jih umetniki ustvarili zgolj iz lastnih vzgibov ali za prodajo, niso nastajala, temveč so bila ustvarjena ob upoštevanju zahtev vladajočega razreda, naročnikov. Ta trg se je razvijal počasi, a renesančni umetniki, oz. kot jih poimenuje Mattick, neodvisni podjetniki, so se takrat že odzivali na želje novih naročnikov. Ne samo mecenov in pokroviteljev, temveč tudi novega premožnejšega meščanskega razreda, ki se je oblikoval v nekaterih mestih. Novi intelektualni razmah je neogibno vplival na status umetnika in njegovega dela. In renesančni umetniki so s svojim vse večjim vplivom v družbi in s prizadevanji za družbeni status vztrajali, da ne opravljajo zgolj obrti, ampak svobodno umetnost, ter zahtevali, da se njihova veščina uvrsti med svobodne – umetnost svobodnih ljudi – v nasprotju z mehaničnimi – delom z rokami (Mattick 2013, 5).

V 16. stoletju ustanovljena nizozemska republika je v zlati dobi cvetela. Nizozemci so začeli poudarjati svojo nacionalno identiteto, jezik in zgodovino, mesta so slavila neodvisnost z

obsežnimi programi naročil javnih in drugih zgradb, o katerih so odločali mestni sveti. Raziskovali so nove poti proti vzhodu in v deželo je iz velikega kolonialnega imperija pritekalo izjemno bogastvo. Z amsterdamsko borzo se je vzpostavil forum, kamor so lahko trgovci in kmetje ter obrtniki vlagali na novo pridobljeno bogastvo, inovacije so omogočile hitrejšo in cenejšo proizvodnjo, na novo ustanovljene institucije pa so podpirale in širile ta razcvet. In dežela je bila v 17. stoletju center pomorskega prometa, tržnih, finančnih, tehnoloških in institucionalnih inovacij ter dominantna sila tistega obdobja z najvišjim dohodkom na prebivalca v Evropi. Obenem je bila to najbolj urbanizirana družba z najvišjo pismenostjo, velikim povpraševanjem po umetniških delih in cvetočim umetniškem trgom. Trgovci so večje količine umetniških del prodajali v tujino, povpraševanje in ponudba pa sta omogočala cenejša in bolj raznolika umetniška dela. Ustvarjanje na prostem (trgi, križni hodniki idr.) ali v delavnicah je bilo znano v Rimu, Amsterdamu in Parizu, trg pa so poleg velike populacije razmeroma premožnih trgovcev podpirale tudi razstave in institucionalna infrastruktura, ki jo je ustvarilo mesto, da bi omogočalo to izmenjavo. Zato lahko v tem okviru trdimo, da so ekonomski pogoji omogočali umetniško ustvarjalnost (Harrington 2004, 76–62; Ginsburg in Throsby 2006, 109–111; Hollingsworth 1993, 338).

Umetniški trg je na organiziran podjetniški način deloval v vseh smereh, z znatnim trgovanjem in gibanjem umetnikov med gospodarsko najbolj cvetočimi deželami, kot so bile Nizozemska, Italija in Nemčija ter v 18. stoletju Francija in ZDA. In čeprav je bil še vedno zamejen z osebno politično močjo kraljev, papežev, kardinalov in mestnih veljakov, tako kot je bil velik del umetnikov še vedno odvisen od naročil teh istih veljakov, so nekateri umetniki že ustvarjali kot svobodnjaki, se prilagajali zahtevam trga. In mnogi umetniki in trgovci z umetninami so že lahko preživeli na prostem trgu (Žerovc 2010, 125).

Ponudbo umetniških del so oblikovale organizirane skupine, umetniške obrtne šole in akademije, ki so določale pravila igre – regulirale trg, certificirale umetniško produkcijo in izobrazbo, pripravljale prve razstave, določale cene umetnin in plačilo umetnikom, in le redkim je uspelo sklepati ločene umetniške pogodbe. Tako da so bili Michelangelo, Rembrandt, Rubens idr. primer organiziranega umetniškega trga, ki ga je vedno bolj poganjal zasebni finančni kapital. V teh umetniški produkciji naklonjenih razmerah so umetniki s svojo organiziranostjo, podjetniškim duhom in vplivnimi povezavami pridobivali vse večjo veljavo

ter samozavest in se vedno bolj izogibali izpolnjevanju natančnih navodil naročnikov in pokroviteljev (Kovač 2004; Towse 2010, 66; Žerovc 2010, 126).

Konec 15. stoletja je ideja o razliki med umetniško ustvarjalnostjo in rokodelstvom dobila zagon za vzpon umetnikovega statusa. S tem je položila temelje moderne ideologije umetnosti, za katero je značilno, da je umetnost postala ločena vrednostna sfera z lastno zgodovino, v kateri so pojem umetnosti in lepote začeli razumevati kot nekaj posebnega. To novo pojmovanje se je pojavilo v kontekstu, v katerem delo ni več nastajalo za pokrovitelja, temveč za trg in občinstvo. Vse skupaj je sovpadalo z začetki nosilnih stebrov moderne družbe: tržno ekonomijo, družbenimi sloji in razredi, birokratskimi organizacijami, razvitim pravnim sistemom, politično državo s poklicno administracijo in med drugim tudi ločitvijo na zasebno in javno sfero (Debeljak 1999, xviii, 7; Hollingsworth 1993; Mattick 2013, 5).

Proces, v katerem se je oblikovala moderna umetniška dejavnost, je trajal dolgo časa in ubiral različne smeri, pa vendar je predstava o umetnosti kot posebnem področju dejavnosti šele konec 18. stoletja dobila obliko, ki je približno podobna današnji (Mattick 2013, 154). Umetniško svobodo, s katero se je končno osvobodila sistema pokroviteljstva in naročništva cerkve, dvora, aristokracije, vladarjev, pa je, paradoksalno, omogočil ravno vstop na trg, katerega prisilam je skušala pozneje, že vpeta v sistem umetniških posrednikov in institucij, ubežati.

2.3 Vzpon posredniških institucij v 18. in 19. stoletju

Evropo in umetnost je v 18. stoletju zaznamovalo razsvetljenstvo, kulturno in duhovno gibanje, ki je postavilo temelje sodobni družbi z zavzemanjem za svobodo izražanja, pomen razuma in znanosti, kritiko religije, napredno družbo in vrednost človeškega življenja. Čeprav je bila večina bogastva in moči v Evropi še vedno v rokah aristokracije ali klera, se je začelo družbeno okolje spreminjati s francosko in ameriško revolucijo ter z industrijsko revolucijo, ki se je iz Anglije širila po Evropi in drugod po svetu še v zgodnjem 19. stoletju. Izboljšana produktivnost je poganjala napredek, obenem pa prinašala tudi slabe življenjske in delovne razmere, množično preseljevanje v mesta je znižalo vrednost dela, ki so ga zaznamovali dolgi delovniki in slabe mezde ter ustanavljanje sindikatov. Vpliv cerkve, aristokracije in

fevdalnega družbenega reda so zamenjali znanost, kapitalistični način proizvodnje in prosti trg. Ekonomska ekspanzija, spremenjena porazdelitev bogastva, višja izobrazba, razvoj srednjega sloja, rast prebivalstva, vse večja urbanizacija in boljša komunikacija so povzročili vzporedno širjenje množične porabe ekonomskih in kulturnih dobrin (Kovač 2004). Začenjalo se je novo obdobje umetnosti.

S postopno rastjo srednjega razreda in izobrazbe se je večalo tudi zanimanje za umetnost in kulturo – vse bolj razširjeni so postajali študiji literature, filozofije, znanosti ter likovne umetnosti in glasbe. Spremenjene razmere pa so vplivale tudi na naraščanje števila posredniških institucij, umetniških posrednikov, kritikov, gledališč, založniških hiš, časopisov in revij, prek katerih so lahko umetniki komunicirali z občinstvom. V drugi polovici 18. in do začetka 19. stoletja so bile nekatere zasebne zbirke premeščene v muzeje⁴ in so bile postopoma na voljo javnosti. V drugi polovici 18. stoletja so bili v Londonu ustanovljeni Royal Academy, avkcijski hiši Christies in Sotheby's ter British Museum, na Dunaju umetnostnozgodovinski muzej in v Parizu leta 1792 Louvre, ki velja za prvi samostojni javni muzej. Z njim si je revolucionarna vlada naložila skrb za kulturo in prek nje uveljavljala svoje interese glede utrjevanja želene ideologije, nacionalne samozavesti in ponosa (Ginsburg in Throsby 2006, 112; Harrington 2004, 89; Žerovc 2010, 130–131).

Za javnost odprte umetniške razstave, kot je Pariški salon, in aktivnosti ustanov Royal Academy in British Institution so skozi medijske odzive in kritike igrale pomembno vlogo pri oblikovanju trga, ugleda umetnikov in cen umetniških del od 18. stoletja naprej. Vse večje število posredniških institucij je prevzemalo vlogo nekdanjih pokroviteljev s tem, da so opravljale selekcijo umetniških del, primernih za določene predstavitve, ter vzpostavljale sistemizacijo meril, vrednot, idej in pravil estetskega razsojanja. Umetniške akademije so organizirale razstave, učne tečaje, predstavitve posameznih umetnikov, generacijske šole in slogovne trende ter s tem vplivale na razvoj umetnosti (Debeljak 1999, 82, 94). Umetnost je postajala manj nadzorovana s strani cerkve in vedno bolj prežeta z vplivom trga, države in posredniškega sistema.

⁴ V Franciji, ki je bila več kot stoletje svetovno središče umetnosti, je začela glavno vlogo igrati država. Revolucionarna vlada je po padcu monarhije po francoski revoluciji (1789) kraljevi dvorec Louvre leta 1792 spremenila v javni muzej in si s tem naložila odgovornost za kulturo. Podobna prizadevanja lahko vidimo v Rusiji, Avstriji in Prusiji.

19. stoletje je, kot pravi Lazarini (Lazarini in Sapač 2015, 59), eno najpomembnejših obdobij v evropski zgodovini. Čas, v katerem so stare, iz srednjega veka izvirajoče strukture postopoma prešle v nove ter omogočile osnovo za politično, kulturno in gospodarsko življenje v 20. in 21. stoletju. Označujejo ga nastajanje modernih nacij, naglo povečevanje števila prebivalstva in preseljevanje ljudi v mesta, revolucionarne novosti v znanosti kot posledica prve industrijske revolucije. Uveljavitev kapitalistične miselnosti, ki so jo podpirali pospešena znanstvena odkritja⁵ in optimizirana tehnologija, razvoj na področju matematike, fizike, biologije idr. – vse to je postavilo temelje za napredek 20. stoletja.

Z nastajanjem nacionalnih držav se je pojavila potreba po utrjevanju nacionalnih identitet tudi prek nacionalne kulture. V vlogi naročnikov in mecenov so se namesto fevdalne in cerkvene gospode začeli uveljavljati države, dežele, mesta, meščani in industrijski mogočniki. In v luči socialnih, ekonomskih in političnih dejavnikov je prihajalo do živahnega dogajanja na javnem in zasebnem področju (Lazarini in Sapač 2015, 13–15). Obenem pa je 19. stoletje ustvarilo pogoje za rojstvo ideologije esteticizma – umetnosti zaradi umetnosti – ter med drugim tudi kritike kapitalističnega prostega trga, s čimer je prišlo do ločitve avtonomne umetnosti od zahtev tržišča.

Umetnost je poskušala ubežati prisilam trga, zakonitostim lastnine in poblagovljenju, ki so ogrožali njeno avtonomijo, čeprav je avtonomijo omogočila ravno osamosvojitev od tradicionalnih oblik njene legitimacije – antičnih pokroviteljev, cerkve, dvora ... Kar ji je omogočalo in spodbujalo že zelo jasno izoblikovan kompleksen »vratarski sistem" posrednikov oz. posredniških institucij, ki se je razvijal ob boku avtonomne institucije umetnosti in pri katerem vpliva kapitalistične logike dobička ni moč prezreti. Šlo je za vzpostavljanje posredne, institucionalne komunikacije med umetniki in občinstvom kot tistega vmesnega člana, ki ga tradicionalne umetniške prakse niso poznale. Delitev dela je proizvedla preobrazbo umetniške produkcije – delovanje kapitalističnih finančnih instrumentov, avtorskih pravic je omejilo umetnikovo lastništvo nad delom v smislu dogovorov s posredniškimi institucijami in del umetnikov se je začel vse bolj osredotočati izključno na proizvodnjo del in se odpovedovati tradicionalni komunikaciji z občinstvom ali nekoč naročniki in pokrovitelji – distribuciji in recepciji (Debeljak 1999, xviii–xix, 65–66, 85).

⁵ Pojav prve elektronike, telefona, žarnice, avtomobilov, filmske kamere, parnikov, železnice, kolesa, dinamita in številnih drugih izumov.

Ta stik s trgom so prevzele posredniške institucije ali posredniki (trgovci z umetninami idr.). Garber (2008, 11–12) navaja, da sta francoska in britanska akademija aktivno odvrčali umetnike od združevanja produkcije in prodaje umetniških del – dveh tako različnih stvari, kot sta pridobitništvo in status akademika oziroma umetnika. In do prve polovice 20. stoletja je bil med galerijami, trgovci, kustosi ter muzejskimi in drugimi razstavami oblikovan vzajemno koristen sistem oziroma odnos, ki funkcionira še danes.

Če se je v Evropi vse bolj vzpostavljala močan sistem institucij, ki je med drugim podpiral tudi umetnost, pa je bila v ZDA, kot posledica odsotnosti močne združene države v času pred državljansko vojno ter konfliktov po njej, institucionalna struktura umetnosti večinoma prepuščena podpori bogatih zasebnikov in industrialcev.

2.4 Institucionalizacija umetnosti in spreminjajoča se vloga države v 20. stoletju

V 20. stoletju sta se podoba sveta in do takrat vodilna gospodarska in politična vloga evropskih držav drastično spremenili. Sodobni čas so zaznamovali na eni strani izjemen tehnološki napredek, zaton evropske prevlade, vzpon novih velesil, po drugi strani pa dve največji vojni v zgodovini človeštva, revolucije ter številne finančne in politične krize. 20. stoletje se je začelo z razumevanjem samodejnega delovanja in prevlado trga, vendar sta velika depresija v tridesetih letih in 2. svetovna vojna povečali državni intervencionizem, koordinacijsko in korekcijsko vlogo ekonomskih politik ter s tem tudi nadzor države nad trgom, t. i. keynesovske države blaginje, ki se je prilegala mešanemu državno-zasebnemu gospodarstvu po vojni. Cilj te ekonomske vloge države ni pomenil zgolj popravka tržnih napak, temveč predvsem zagotavljanje uravnoteženega razvoja, stabilnosti in socialne pravičnosti, ki jih trg preprosto ni mogel zagotoviti. Ta sprememba je soočila dva temeljna pristopa glede razmerja med trgom in državnim intervencionizmom (Kovač 2006, 15–17; Kovač 2000, 510–513).

Vloga države se je večala in med področji njenega delovanja, financiranja in usmerjanja sta bili tudi kultura in umetnost, ki sta v šestdesetih in sedemdesetih dosegli izjemen razmah, z velikim številom kulturnih institucij in povečano kulturno porabo. Razmerje med kulturo in ekonomijo se je, predvsem v Evropi, dodobra prevesilo na stran državnega modela, v

katerem je prihajalo tudi do ločitve med državnim in korporativnim financiranjem ter instrumentalizacije umetnosti in kulture v ideološke ali politične namene.

Tako se je v ZDA in v Evropi do konca 20. stoletja kot nasprotje zasebnemu pokroviteljstvu in prodaji umetniških del na prostem trgu dodobra vzpostavil tretji režim, ki je omogočal zagotavljanje materialnih sredstev za razvoj umetnosti. Vloga zaščitnikov umetnosti in kulture je postala institucionalizirana s strani države, državnih institucij in javnega financiranja. Država je skozi subvencije, javne razpise, javno lastnino, investicije in njihove zahteve na eni strani podpirala kulturo kot javno dobrino, na drugi strani pa jo je s svojimi politikami in prioritetami usmerjala. Vrhunec je državno financiranje v Evropi doseglo v šestdesetih in sedemdesetih letih. To na novo vzbujeno zanimanje za kulturo in njen razcvet so spremljali dvig izobrazbe, rastoč življenjski standard, razmah medijev in reproduciranja umetniških del ter naraščajoče število kulturnih obiskovalcev in porabnikov.

Po 1. svetovni vojni so komunistična gibanja v Rusiji in ponekod po Evropi ustoličila vladavino komunizma, ki je izrecno nasprotoval meščanskim in kapitalističnim vrednotam ter odvisnosti od prostega trga. To je država poudarjala tudi z uradno podporo umetnosti, kar je pozneje pripeljalo do propagandnih podob umetnosti, namenjene državnim reprezentacijam in ideologiji (Hollingsworth 1993, 456; Harrington 2004, 78–79).

V ZDA so bili pretežno korporativni prilivi tudi v 20. stoletju odgovorni za izjemen razmah umetniškega tržišča in institucij. Zasebna in korporativna filantropija je igrala ključno vlogo pri nastanku številnih, še danes izjemno pomembnih kulturnih institucij, muzejev in gledališč. A tudi to ni potekalo brez državne spodbude (Debeljak 1999, 175, 205). V državi prostega trga in kapitalizma so davčne olajšave in zakoni že od sredine tridesetih let naprej omogočali, kar Weil (v Mattick 2013, 159) opiše kot »sodonatorstvo« države v imenu nekaj premožnih davkoplačevalcev. Državne intervencije, davčne olajšave in zakoni so spodbujali korporacije in zasebne fundacije, da so začele podpori umetnosti namenjati bistveno več sredstev kot kadarkoli prej. Zvezna država je začela z ustanovitvijo National Endowment for the Arts (NEA) leta 1965 prvič redno sofinancirati umetnost ter jo uporabljati tudi za izražanje in izvažanje ameriškega duha, svobode in gospodarstva. Na neki način sta tako zahodni kot vzhodni blok z državno podporo in propagandnimi podobami sistema, tudi prek umetnosti,

dokazovala svojo superiornost drug drugemu – s tem pa je kultura opravljala ideološko-politično razvojno vlogo (Srakar 2008, 31).

Tudi v času velike državne podpore umetnosti v šestdesetih in sedemdesetih letih je bila njena vpetost v interese trga in kapitala prisotna in močna – tako prek trga samega kot tudi prek posredniških institucij, zasebnega financiranja ali korporativnih in državnih podpor. Do 20. stoletja vzpostavljeni sistemi njene podpore so se dopolnjevali. Večji del financiranja umetnosti v ZDA je prihajal s strani donacij korporacij, posameznikov, fundacij in zveznega sistema davčnih olajšav za donacije (Harrington 2004, 78–81). Vendar pa so bile tudi državne ali zvezne iniciative prežete s tržnimi interesi. Dubin (v Harrington 2004, 80) na podlagi svojih raziskav dokazuje, da tudi državne iniciative sofinanciranja umetniških projektov – z namenom večje javne participacije (sofinanciranje poslikav v deprivilegiranih soseskah, postavitev kipov v mestnih parkih ali projekti z odvisniki od drog in brezdomci idr.) – niso bile nikoli povsem brez komercialnih pritiskov. Državno sofinanciranje tovrstnih kulturnih projektov je podpiralo poslovni interes investorjev, ki se je zrcalil v skrbi za javno podobo mest ali sosesk. Tudi posredniške institucije, javne galerije in muzeji so delovali v tesnih odnosih z zasebnimi posredniki, zbiratelji, agenti ali avkcijskimi hišami, ki so imeli močan vpliv na razvoj umetnosti v 20. stoletju. V tem obdobju (Mattick 2013, 161–162) je zmagoslavje umetnosti krepil institucionalni okvir trgovcev z umetninami, zbirateljev, muzejev in umetnikov, države in korporacij – v katerem so naložbe in čut za skupno dobro delovali z roko v roki.

In četudi bi, kot pravi Kreft (2013, 285), želela biti moderna umetnost izvzeta iz kapitalistične politične ekonomije (in istočasno vključena vanjo), je bila od nekdaj, in je še vedno, tesno povezana s kapitalom in interesi tistih, ki jo financirajo. In četudi vidi Mattick (2013, 167) prav v filantropiji možnost za ohranitev vsaj majhnega delca njene neodvisnosti od trga in ekonomije, vidimo, da niti zasebno niti javno pokroviteljstvo tega ne omogoča. In tako »želja po vrnitvi starih dobrih časov, ko je bila umetnost še nedotaknjena nadčasovna in naddružbena produkcija« – ni mogoča, saj je zlata doba umetnosti čista ideološka fikcija in proizvod modernih socialnih pogojev (Kreft 2013, 290).

Pogojev, ki so jo najprej osvobodili izpod pokroviteljskega sistema, nato pa vse od 20. stoletja naprej vpenjali v čedalje bolj kompleksen sistem financiranja. Sistem odnosov med državo, korporacijami, trgom in institucijami, ki s svojimi interesi in zahtevami podpirajo in pogojujejo njeno delovanje. In če se je v zlatih povojnih letih za hip že zazdelo, da bo kot izraz nacionalne identitete in vrednot ter institucionaliziranosti s strani države in državnih institucij v okrilju kulturne politike njeno nepomirljivo razmerje z ekonomijo zaključeno – se ekonomski pritiski od osemdesetih let naprej le še stopnjujejo, tako s strani tržne, korporativne kot državne podpore, kjer je kapitalistična politična ekonomija bolj tržna kot trg sam.

3 DRŽAVA IN KULTURNA POLITIKA

Po zlati dobi ekonomske rasti in doktrini socialne države je v osemdesetih, skupaj s stagflacijo, naraščajočo brezposelnostjo, nizko gospodarsko rastjo in konservativno politiko, prišlo do padca keynesovskega povojnega konsenza. In devetdeseta leta so s propadom komunističnih sistemov posebno v vzhodni in srednji Evropi prinesla svojevrsten tranzicijski paradoks »vračanja v kapitalizem« – institucionalno tranzicijo v postkomunističnih državah in neoliberalno razvojno strategijo v manj razvitih državah (Kovač 2006, 15–18).

Krčenje socialne države, ki se vse od takrat nadaljuje, je imelo velik vpliv tudi na kulturo. V obdobju od leta 1986 do 1995 sta se kljub številnim razlikam v evropskih kulturnih politikah izoblikovala dva temeljna modela (Breznik 2004, 10): socialdemokratski model kulturne politike, ki poudarja »družbeno dostopnost« kulture in v obdobju zadnjih let izgublja veljavo, ter v zadnjih letih vse pomembnejši neoliberalni model, ki se je začel uveljavljati v duhu »podjetniške kulture« in skozi retoriko kreativnih industrij čedalje bolj utemeljevati vrednost kulture na merljivih ekonomskih učinkih.

3.1 Razvoj kulturne politike

Socialna država je v 20. stoletju izhajala iz sklopa temeljnih družbenih pravic. Pravic, ki uresničujejo idejo vključevanja, varovanja in spodbujanja družbene in gospodarske blaginje svojih državljanov, enake možnosti dostopa do kolektivnih dobrin, pravično porazdelitev bogastva in javne odgovornosti, dostop do izobraževanja, zdravstva, socialne varnosti in med drugim tudi kulture. In kulturna politika,⁶ kot je bila zadnjega pol stoletja razširjena v Evropi – in katere izvajanje je sovpadalo z izobraževalno, socialno in zdravstveno politiko – je bila globoko zakoreninjena v doktrini socialne države.

Optimizem in družbeni idealizem, ki je prevladoval po 2. svetovni vojni, je bil naklonjen vlogi kulture. Različne kulturne dimenzije so bile tako omenjene že v dokumentih Združenih narodov leta 1945, z ustanovitvijo organizacije Združenih narodov za izobraževanje, znanost in kulturo (UNESCO) leta 1946 se je zagotovil formalni institucionalni kontekst za kulturne

⁶ Pred prvo svetovno vojno je bila v večini evropskih držav kultura le eden od postranskih resorjev ministrstev za uk in bogočastje (pristojnih za versko, šolsko in kulturno politiko), institucij, kot so današnja ministrstva za kulturo, takrat niso poznali (Žerovc 2002, 148).

zadeve, leta 1948 je bila pravica do kulturne participacije vključena v Splošno deklaracijo človekovih pravic (Throsby 2001, 142–143).

Ko je kultura okoli leta 1950 prišla v agendo evropskih socialnih držav, se je preprosto načelo spremenilo v dva ključna cilja: zaščititi in razvijati kulturne aktivnosti ter zagotavljati državljanom enake možnosti dostopa do njih. Institut socialne države je začel po zaslugi ekonomskega napredka promovirati kulturo kot osnovno pravico in del kolektivnega razvoja ter jo postavljati ob bok ostalim pravicam. Kultura je v teh pogledih simbolizirala nacionalno identiteto in hkrati poosebljala univerzalne vrednote, kar je pomenilo tudi prelom za prevzem njenega sofinanciranja. Polje javnega kulturnega delovanja je bilo določeno nasproti tistim področjem kulturne industrije in zabave, kjer je prevladoval trg. Povojna kulturna politika se je v porušeni Evropi zelo posvečala kulturni dediščini in njeni obnovi, rekonstrukciji in prezervaciji, saj so imeli objekti grajene dediščine vlogo nosilcev razvoja nacionalne identitete Evrope in razširitve ponudbe z vzpostavljanjem in podpiranjem elitne in institucionalne oblike kulture na račun popularne (Čopič 1997, 33) – kulturnih organizacij, gledališč, koncertnih dvoran, opernih hiš, muzejev, knjižnic in sodobnih kulturnih centrov. To je bilo v tistih časih temelj za spodbujanje umetniške produkcije, distribucije in dostopnosti široki javnosti (ETFCD 1997, 12, 56).

Do sredine sedemdesetih let je prva naftna kriza povzročila ekonomsko stagnacijo in politične odločitve so postopno omejile socialno državo ter kulturo in kulturno politiko usmerile v povsem drugačno smer. V osemdesetih je v Veliki Britaniji, Avstraliji in ZDA ter drugod po svetu povojni socialnodemokratski konsenz zamenjalo zagovorništvo prostega tržnega gospodarstva. Reduciranje splošnih javnih izdatkov, rezi v javne in kulturne proračune, učinkovitejša administracija, jasnejša opredelitev ciljev in njihovo uspešnejše uresničevanje, evalvacija rezultatov dela in s tem učinkovitejše državne institucije, ki morajo upravičiti javno financiranje – vse to so trendi, ki so od kulturnih institucij zahtevali, da se obnašajo bolj tržno in da del svojih prihodkov pridobijo tudi na trgu. Njihovi programi pa morajo, v skladu z zahtevami politike, ustrezati tako umetniškemu kot ekonomskemu merilu. V skladu s to reformo javnega sektorja ter uvajanjem privatizacije in trženja je sledil tudi

premik od keynesovskega modela financiranja kulture⁷ k modelu mešane ekonomije, temelječemu na tretjinskem razmerju med deleži javnih, lastnih in zasebnih sredstev.

Kljub številnim pozitivnim učinkom, odpiranju institucij navzven, manjši samozadostnosti idr., pa se je s tem začela, kot navaja Wu (2002, 2), privatizacija kulture, ki je od osemdesetih let naprej pogoltnila Britanijo in ZDA, s tem ko je začel korporativni svet izvajati pred tem neprimeren ali celo nesprejemljiv vpliv nad visoko kulturo. Ali, kot pravi Čopič (2014, 182–183), prišlo je do spremembe paradigme in umika države s pozicije zagotavljanja kulturnih dobrin kot javnega dobrega.⁸

Zaradi zahtev države po večji ekonomski učinkovitosti kulturnih institucij so začeli zagovorniki umetnosti utemeljevati pomen kulturnega sektorja na podlagi ekonomskih kazalcev. To utemeljevanje, ki naj bi bilo sprva zgolj sredstvo za upravičevanje javnega financiranja, je napovedalo prihod kulturnih in kreativnih industrij ter obdobje kreativne ekonomije v 21. stoletju.

3.2 Od kulturnih industrij k inovativnosti in kreativni ekonomiji

Kulturna produkcija je od konca petdesetih let doživela silovit razvoj in spremembo ekonomskega okolja, znotraj katerega so kulturne dobrine proizvedene, distribuirane in konzumirane. Kulturni proizvodi in njihova poraba so bili postavljeni v širok spekter komercialne in nekomercialne produkcije in potrošnje ter so se od umetnosti in dediščine širili na film, radio in televizijo, tiskane medije ter širša kreativna področja, kot so moda, oblikovanje, arhitektura, turizem, urbani in regionalni razvoj. Nove tehnologije so hkrati omogočale nove oblike umetniškega izražanja ustvarjalcev, nove načine produkcije, distribucije in porabe njihovih del ter spremenjen način poslovanja institucij ali ustvarjalcev (Throsby 2010, 3). Obenem pa je povečana komercialna vpetost umetnosti, skupaj s

⁷ John Maynard Keynes je bil predsednik prvega odbora Arts Councila v Veliki Britaniji, ki je uporabil svoj vpliv in zagotovil visoko državno financiranje kulture, kljub slabemu finančnemu položaju Velike Britanije po vojni. Obenem pa je omogočil veliko avtonomijo Arts Councila in princip "podaljšane roke" (angl. arms length) – razmerja med kulturno politiko in vlado, v okviru je bil razmeroma samostojen in neodvisen.

⁸ Zakon o uresničevanju javnega interesa v kulturi (Ur. l. RS, št. 96/2002) določa, da ta javni interes temelji na zagotavljanju javnih kulturnih dobrin, prek katerih se uresničuje kulturni razvoj države in naroda. Javna kulturna dobrina pa je tista dobrina – kulturni proizvod ali storitev – ki je namenjena zadovoljevanju človekovih potreb na področju kulture, ko te dobrine na trgu niso zagotovljene v zadostnem obsegu, kakovosti in dostopnosti najširšemu krogu uporabnikov. Zato jih v javnem interesu zagotavlja Republika Slovenija, lokalne skupnosti, ali pa za izvajanje posameznih nalog ustanovijo javne sklade, zavode ali agencije – v obliki podpore kulturnim projektom idr.

povečano medijsko publiciteto z nastankom televizije, radia, časopisov, pripeljala do večje popularnosti in participacije v umetniških dogodkih.

Na seriji konferenc Združenih narodov med letoma 1970 in 1980 so nastali številni dokumenti, v katerih so člani priznavali vlogo in pomen kulture v nacionalnih zadevah, posebej v razvoju. Ti dokumenti omogočajo zanimiv vpogled v kulturne interpretacije, politike in prioritete v tem obdobju, pa tudi na spremembo paradigme v kulturnih politikah. Dokumenti, ki govorijo o pomenu kulture v tistem obdobju, namreč skorajda ne omenjajo besede ekonomija. To se je v novem tisočletju povsem spremenilo in ekonomija je preplavila kulturne dokumente in politike (Throsby 2001, 143). Razlogov za to pa je kar nekaj.

Izraz »kulturne industrije«, pravzaprav odziv na to dogajanje, je skovanka Maxa Horkheimerja in Theodorja Adorna, pripadnikov frankfurtske šole, ki sta leta 1947 v eseju *The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception* podala kritiko poblagovljenja oziroma površinskosti visoke in popularne kulture, ki naj bi postajala zgolj sredstvo zapeljevanja, spodbujanja želja, brez globljega razmišljanja. Kulturna industrija je bila po njunem mnenju zgolj podaljšek nove fordistične industrije, množične kulture, reprodukcije in distribucije, ki se je začela na prelomu 19. stoletja s filmom, zvokom, množičnimi nakladami dnevnih časopisov, tiskom in radiem. Kulturo sta videla kot nekaj, kar preoblikujeta tehnologija in ideologija monopolnega kapitalizma. In zanju je ekonomska interpretacija kulture pomenila izraz katastrofe, saj naj bi bila samo orodje vladajoče elite in države za obvladovanje in manipulacijo občinstva (Throsby 2001, 11; O'Connor 2010, 11–12). Kot vidimo, je imel pojem povsem drugačno konotacijo, kot jo ima danes. V najnovejšem poročilu o kreativni ekonomiji UNESCO (2013, 20) navaja, da je do zgodnjih šestdesetih let prejšnjega stoletja marsikdo spoznal, da »poblagovljenje oziroma komodifikacija kulture ne povzroči vedno degradacije kulturnega izražanja«. Do konca osemdesetih let skovanka kulturne industrije ni imela več slabšalnega pomena in se je začela »v akademskih in političnih krogih uporabljati kot pozitivna oznaka« (ibid., 20).

Tako so se začeli v obdobju od konca osemdesetih let prejšnjega stoletja do danes pojavljati različni pojmi, ki so postali zelo popularni tako v kulturi kot v krogih kulturnih politik – pojmi, ki so s svojim razvojem reflektirali ideološke in druge spremembe v pogledih na umetnost in

kulturo, skozi različna obdobja, v katerih so nastajali. Med njimi so kulturne in/ali kreativne industrije, ekonomija intelektualnih pravic, kulturna ekonomija in kreativna ekonomija. Čeprav se nanašajo na – kot priznavajo tudi v poročilu UNESCO (2013, 19) – področja, ki niso niti industrijska niti pridobitna, že v imenu opredeljujejo kulturo in umetnost v kontekstu ekonomije ali industrije oziroma v odnosu do vrednosti, ki jo prinašata predvsem gospodarstvu.

Pojem »kreativne industrije« je začel okoli leta 1990 skozi dokument oz. strategijo *Creative Nations*, ki je združevala umetnost z novimi tehnologijami, vstopati v kulturne in druge politike Avstralije. Nato je leta 1997 pridobil veljavo s pojavom Creative Industries Task Forcea, ki ga je novoustanovljena vlada Tonyja Blaira v Veliki Britaniji oblikovala kot ključno aktivnost novega oddelka Department for Culture, Media and Sport (DCMS). Ta je z dokumentom *The Creative Industries Mapping Document* leta 1998 identificiral kreativne industrije kot pomembno gospodarsko in zaposlitveno komponento v Veliki Britaniji, s čimer je bil narejen vpliven premik od kulturnih h kreativnim industrijam (Throsby 2010, 88; UNESCO 2013, 20; Flew 2011, 9).

Takratni kulturni minister Chris Smith je prav tako začel – kot je sam dejal, v bitki in želji po zagotavljanju višjih sredstev za kulturo – utemeljevati njeno vrednost predvsem skozi številke in ekonomske kazalce kreativnih in kulturnih dejavnosti, ki jih razumejo tudi javni financerji⁹ (Belfiore 2009, 348–349). Tako so leta 1997 v Veliki Britaniji definirali devet področij kreativnih industrij, ki obsegajo oglaševanje, arhitekturo, umetnost in trgovanje s starinami, obrti, oblikovanje, modno oblikovanje, film in video, interaktivno prostočasno programsko opremo (elektronske igrice), glasbo, uprizoritvene umetnosti, založništvo, programsko opremo in računalniške storitve ter televizijo in radio (Flew 2011, 9; Throsby 2010, 90). To klasifikacijo so pozneje povsem nekritično povzemale in svojim kulturnim politikam prilagajale (oziroma najpogosteje ne) tudi številne druge države.

⁹ Smith je pozneje priznal, da je pač moral pritisniti na tiste tipke, ki delujejo. Sklicevanje na neotipljivo vrednost kulture ter pomen lepote in kulture za izboljšanje kakovosti življenja ministrstva za finance namreč ne bi prepričalo v sofinanciranje kulture. Zato je govoril predvsem o ekonomski vrednosti kreativnih in kulturnih aktivnosti in številkah, ki jih te prinesejo. Čeprav je uporabil razpoložljive podatke selektivno in strateško, je menil, da so bili takšni argumenti upravičeni, saj je z njimi pomagal zagotoviti več sredstev za kulturo. Opozoril je tudi, da je treba hkrati priznati, da tovrstni argumenti niso dovolj za razumevanje vrednosti kulture. Smith je bil sicer prepoznan kot uspešen minister za kulturo v času zmanjšujočih se sredstev pod torijsko vlado (Belfiore 2009, 348–349).

Med letoma 1980 in 1990 so na novo odkrili pomen mest – novih ekonomskih entitet, ki proizvajajo znanje in povezujejo ustvarjalno energijo mest z ekonomskim razvojem in urbanizmom. Pojem »kreativna mesta« je pridobil pomen z delom *The Creative City* avtorja Charlesa Landryja, britanskega svetovalca na področju kreativnosti in urbanih sprememb (O'Connor 2010, 41; UNESCO 2013, 20). V luči vseobsegajoče kreativnosti je bil leta 2002 s knjigo Richarda Floride *The Rise of the Creative Class* populariziran tudi pojem »kreativni razred«. Ta identificira skupine različnih strokovnjakov – tehničnih, kulturnih delavcev in številnih drugih ustvarjalcev – ki v urbanih središčih ustvarjajo vozlišča kreativne energije in inovacij (UNESCO 2013, 20). A kmalu po začetnem navdušenju se je izkazalo, da so predstavljeni empirični dokazi o kreativnem razredu omejeni, kritiki pa so začeli opozarjati, da je ta razred vse bolj podoben kreativnemu prekariatu¹⁰ in prepuščen izkoriščanju kreativne industrije in kulturne ekonomije.

V praksi se je tako pokazalo, da je britanska vlada z iznajdbo kreativnih industrij in samozaposlenega kreativnega delavca izvedla zelo »inovativen« ukrep, s katerim ji je uspelo umetno povišati gospodarske kazalce nekdanjega kulturnega sektorja in administrativno zmanjšati brezposelnost, kreativne delavce pa prepričati, da so za morebitne neuspehe in slabe socialne razmere krivi sami – ker da pač niso bili dovolj kreativni, inovativni in vztrajni (Fuller v Kučič, 2009).

Na prelomu tisočletja oziroma leta 2001 se je pojavila popularizacija pojma »kreativna ekonomija«. Avtor, britanski pisec in medijski menedžer John Howkins, je prepoznal kulturne aktivnosti in procese kot jedro nove in močne ekonomije. Ta izraža ustvarjalnost v domenah, ki drugače ne bi bile razumljene kot kulturne. Howkins pojem aplicira na izredno široko področje petnajstih industrij, ki ne zajemajo samo kulturnih dobrin in storitev, temveč tudi znanost in tehnologijo, raziskave in razvoj, igrače in igrice. Po njegovi oceni naj bi bila kreativna ekonomija v svetovnem merilu že leta 2000, s 5-odstotno letno rastjo, vredna 2,2 bilijona dolarjev (UNESCO 2013, 20). Številke, ki so bile politiki in vladam zagotovo privlačne.

Ti različni vidiki kulturne politike postajajo čedalje pomembnejša komponenta nacionalne in mednarodne politike, ki poudarja perspektivo kulturnih industrij kot dinamičnega vira

¹⁰ Leta 2007 so za UNESCO pripravili poročilo o kulturnem in kreativnem sektorju v Nemčiji, v katerem so že opozorili na težave ustvarjalcev in "novega" kreativnega razreda. Začele so se pojavljati kritike in opozorila o nizkih prihodkih ustvarjalcev, ki imajo kljub visoki izobrazbi nizko ali nikakršno socialno varnost ter opravljajo po večini projektno oziroma prekerno delo (Kučič 2009, UNESCO 2013).

inovacij, rasti in strukturnih sprememb v tako imenovani novi ekonomiji – gre za pomen umetnosti in kulture za ustvarjanje zaposlitev in prihodkov mest; urejanje pravnih in ekonomskih vprašanj glede regulacije intelektualne lastnine, kulturnih dobrin in storitev; možnosti javno-zasebnega partnerstva pri varovanju kulturne dediščine ter zagotavljanju sredstev, s katerimi lahko vlade te nove koncepte podprejo (Throsby 2010, ix–x).

A te široke aplikacije kulture in ustvarjalnosti ter reduciranje vrednosti kulture pretežno na tiste, ki jih lahko vrednoti ekonomija (O'Connor 2016, 6), prinašajo s seboj tudi posledice in imajo v akademskih, raziskovalnih, političnih in drugih krogih v nasprotju s tem, kar UNESCO pojmuje kot splošno pozitivno sprejemanje kulturnih in kreativnih industrij, tudi številne kritike, ki že nekaj časa opozarjajo na neprevidno uporabo statističnih in drugih ekonomskih kazalcev ter na nekritično povzemanje in neprilagajanje obstoječih konceptov posameznim nacionalnim politikam in lokalnim specifikam.

3.3 Vrednost kulture in naloga kulturne politike

Če je bila kultura v zlati dobi povojnega ekonomskega razvoja in modela socialne države razumljena kot kulturna dobrina, ki mora biti dostopna čim širšemu krogu ljudi, za zagotavljanje tega pa skrbijo država ali njeni posredniki, saj je trg ne more zagotavljati v zadostnem obsegu, kakovosti ali dostopnosti, se je ta pogled z ekonomizacijo in instrumentalizacijo kulturne politike v osemdesetih letih znatno spremenil. Zahteve po večji ekonomski učinkovitosti in posledična utemeljevanja prispevka kulturnega sektorja na podlagi ekonomskih kazalcev so napovedali povsem novo ekonomsko logiko v kulturi in kulturni politiki, ki se je še stopnjevala z novimi in novimi koncepti kreativnih industrij, kreativne ekonomije, ustvarjalnosti in njihovega prispevka k razvoju gospodarstva. To je kmalu povzročilo tudi številne kritike.

Leta 2004 sta Demos v Veliki Britaniji in RAND v ZDA¹¹ izvedla silovito kampanjo, s katero sta želela opozoriti na osnovni pomen umetnosti in kulturnih organizacij. V ospredje so postavili

¹¹ Demos je neodvisna dobrodelna organizacija v Veliki Britaniji, ki se že od leta 1993 specializira za socialno politiko in razvojne rešitve na različnih področjih – od izobraževanja, kulture, zdravja do stanovanjskih politik. Njena poglobljena naloga je približati politiko ljudem in s tem prerazdeliti moč na celotno družbo. RAND je organizacija v ZDA, ki se že več kot 60 let posveča izvajanju kakovostnih, objektivnih raziskav in analiz o vprašanjih nacionalnih in mednarodnih političnih agend.

probleme in nasprotja, s katerimi so se ob novih zahtevah in spremembah soočale kulturne organizacije. Muzeji, opere, gledališke skupine in ansambli naj bi sicer posredno res prispevali k večji socialni vključenosti, boju proti brezposelnosti in izobraževanju, vendar pa te naloge niso primarni namen njihovega obstoja. Njihov cilj je ustvarjanje kulturne vrednosti, ki po svoji vsebini ni vedno materializirana kot tržno blago, temveč se pogosto kaže tudi v širši vrednosti ali v obliki duhovnih vrednot (Throsby 2010, 62). Ob novi politiki pa so kulturne institucije, čeprav so bile ustanovljene s povsem drugačnimi cilji in nameni, prisiljene čedalje aktivneje poslovati v tržnem okolju, ki jim neusmiljeno vsiljuje logiko profitnega poslovanja. Obenem pa jih skozi to isto logiko merljivih ekonomskih ali družbenih učinkov opredeljuje tudi država.

Javno financiranje, utemeljeno na takšnih dosežkih, pa izpred oči izgublja resnično vrednost kulture za ljudi in družbo. Tovrstni trendi, ki pospešeno potiskajo kulturno politiko proti temu, da postane veja ekonomske politike, imajo ogromen vpliv na oblikovanje nacionalnih in lokalnih kulturnih politik. Ideja »kreativne ekonomije« preusmerja orientacijo kulturne politike proti ekonomskim vidikom kulture. Ta ideja izvira iz predpostavke, da je ustvarjalnost, najsaj bo v umetnosti, znanosti, tehnologiji ali trgovini, ključni dejavnik generiranja ekonomske uspešnosti – tako posameznih podjetij kot celotnega gospodarstva. Ustvarjalnost je pogoj za inovacije, te pa so gonilo tehnoloških sprememb, ki pospešujejo ekonomsko rast in so ključ gospodarske konkurenčnosti. A retorika kreativnih ekonomij je prepričljiva. Kreativnost je konec koncev vseobsegajoča odlika, katere skrivnosti so redko razumljive celo psihologiji. Zato se ob združevanju kulture, kreativnosti in inovacij opozarja na zamegljenost in preširoko obravnavo pojmov in učinkov. Kulturna izraznost je sicer res lahko vir idej in inovacij, ki se kažejo tudi v drugih oblikah in sektorjih, vendar pa to nikakor niso edine vrednosti, ki jih kultura prinaša (Throsby 2010, 5–7; UNESCO 2013, 21; O'Connor 2016, 7).

Ti novi kulturni koncepti in pojmi naj bi v času krčenja socialne države in nižanja sredstev za kulturo postali sredstvo za zagotavljanje večjih naložb in politične podpore za financiranje nekoč spregledanega kulturnega sektorja. A številne vlade in njihove kulturne politike jih, kar dolgoročno škoduje kulturi, nekritično in brez resnih študij ali celo razumevanja le prevzemajo, dane podatke pa uporabljajo selektivno, kot določenim akterjem v danem

trenutku ustreza. S tem postanejo vprašanja o legitimnosti argumentov pravzaprav sekundarna (Belfiore 2009, 348–349), hkrati pa tudi dolgoročne posledice, ki jih nekritična, neprevidna uporaba oziroma aplikacija v kulturno politiko prinaša. Ko je tovrstna retorika spremenjena v dejstva, se premakne v središče ekonomska legitimnost kulturne politike. In če vlade in njihove kulturne politike kulturno evolucijo, pogojeno z ekonomskimi kazalniki in pogoji za sofinanciranje, prevzamejo v svoje kulturne politike, postane že tako mračna prihodnost kulture in umetnosti še temnejša, saj vodi umetnost v službo ekonomije.

Posebna specifika kulturne politike je v dejstvu, da se mora ukvarjati s politično razmeroma nepomembnim vidikom družbe in njegovim funkcioniranjem, ki presega zgolj ekonomski vidik. Z novimi koncepti in svojimi potencialnimi ekonomskimi učinki pa se začeta kultura in z njo kulturna politika – do sedaj za mnoge pretežno marginalen in pogosto odvečen strošek – pomikati veliko bliže centru političnega odločanja. Če se na umetnost gleda kot na del ekonomskih aktivnosti, na ekonomijo znanja in inovacij, spodbujanje kreativnosti za razvoj novih tehnologij – je lahko kulturna politika rešena prvobitne preteklosti in vržena v prve vrste sodobne in v prihodnost zazrte politične agende. Na takšen način postanejo kulturne industrije trojanski konj, ki kulturo skrivoma vtihotapi v politični prostor, kjer se njen glas najmanj sliši (Throsby 2010, 7).

Kot opozarja Throsby (2010, 7 in 83), pa osnovna naloga kulturne politike ni v ustvarjanju ekonomske vrednosti, temveč predvsem kulturne vrednosti za družbo, ki ji služi. In ne glede na številne ekonomske prednosti in učinke, ki jih kultura in umetnost prinašata v smislu tržne vrednosti, ti v procesu oblikovanja kulturnih politik ne smejo biti odločilni. V teh okvirih pa je pomembno, da odločevalci razumejo ekonomijo teh trendov, saj kulturna politika vpliva ne samo na razvoj številnih institucij javnega in zasebnega sektorja, nevladnih organizacij in posameznih ustvarjalcev, temveč na celoten kulturni in širši družbeni ekosistem.

Znotraj ekonomske teorije je bil koncept ekonomske vrednosti kulture zelo podrobno raziskan, vseeno pa bi ga bilo težko opisati kot zgolj en koncept. Kot navajajo različni avtorji (Čopič 2011, 29; Turner v Srakar 2012, 4; Throsby 2001, 28–29), obstajata dve glavni vrsti kulturne vrednosti: kulturna in ekonomska. Ekonomska vrednost kulture se deli na vrednost uporabe in vrednost neuporabe. Vrednost uporabe pomeni, da se lahko tržna vrednost

kulture izraža v cenah, ki se zaračunavajo za kulturne dobrine in storitve, vrednost neuporabe pa je opredeljena kot vrednost, ki zajema situacije, v katerih bi posamezniki, ki sicer ne konzumirajo umetnosti, vseeno čutili »izgubo«, če bi ta izginila. Poleg ekonomske vrednosti ima kultura tudi sebi lastno kulturno vrednost, ki jo delimo na estetsko, duhovno, družbeno, zgodovinsko, simbolno in avtentično vrednost. Tudi zadnja raziskava UNESCO (2013) navaja, da so kultura in z njo povezane kreativne in kulturne industrije priznane ne samo po svoji ekonomski vrednosti, temveč čedalje bolj tudi po svojih nefinančnih družbenih koristih.

Dvome o reduciranju kulturne vrednosti na pretežno ekonomske učinke in o bleščečih napovedih vseobsežnih vplivov kulture na številne druge sektorje so že leta 2013 potrdili strokovnjaki neformalne skupine Cultural Economy Network (2013, 2–4). V poročilu so avtorji osvetlili problem transformacije kulturne politike, ki se pojavlja kot posledica nekritičnega posvajanja agend kreativnih industrij in kreativnih mest kot nosilcev ekonomskega razvoja. Kar postaja danes bolj problem kot prednost globalne kulturne politike: preveč poudarjeni komercialni vidiki kulture so reducirali ustvarjalnost na intelektualno lastnino, zanemarili izrabo ustvarjalnega delovnega razreda in z ozko ekonomskimi pogledi povsem reducirali osnovno kulturno vrednost. Sklicevanje na vsevključujočo definicijo kreativnosti in na trditve, da bo vključevanje kulture v gospodarske agende njena velika prednost, je pripeljalo do prevelikega pomena gospodarskih učinkov v kulturi, mešanja pojmov ter zmedenosti politikov, lokalnih skupnosti in izvajalcev. Kultura ima zagotovo tudi ekonomsko vrednost, vendar ta ni podvržena standardni »industrijski politiki«, temveč potrebujemo priznanje njenih posebnih vrednosti, ki nam pomagajo razumeti naš svet in nas same. To ne pomeni, da postavljamo kulturo proti ekonomiji, temveč da je ne reduciramo na slednjo. Kar v članku *After the Creative Industries: Cultural Policy in Crisis* podpre in še podrobneje argumentira Justin O'Connor (2016, 4), ki pravi, da perspektive, ki naj bi jih prineslo širjenje kulture, niso dale rezultatov, ki so jih obljubljali preroki kreativne ekonomije, temveč reze v kulturne proračune, naraščajoči prekariat, izčrpavanje idr., vse pod okriljem ekonomskih utemeljitev, ki so v prid ekonomski rasti in učinkovitosti vse bolj izključevale vse druge kulturne vrednosti.

Da prihaja do nove dobe kulturne politike in vloge države v zagotavljanju javnega dobrega ter do mešanja pojmov, vrednosti in namenov kulture, kulturne politike, javnih in zasebnih organizacij, se kaže tudi pri nas. Ministrstvo za kulturo v Nacionalnem programu za kulturo 2014–2017 brez kakršnekoli celostne analize kulturnega in kreativnega sektorja poglavje kreativnih industrij osredotoči skorajda izključno na oblikovanje. In že v naslovu poglavja (*Oblikovanje – kreativna industrija*) kreativne industrije močno omeji. Izbor je utemeljen takole:

Med ostalimi kreativnimi industrijami po ustvarjeni dodani vrednosti izstopa oblikovanje (načrtovanje oziroma dizajn), ki predstavlja ključno področje ali stičišče tehnoloških in tržnih dejavnikov konkurenčnosti, zato je upravljanje področij oblikovanja /.../ pravzaprav upravljanje nacionalne gospodarske in kulturne identitete. Cilj je, da se ustvarijo pogoji za produkcijo konkurenčnih sodobnih programov, izdelkov in storitev z visoko dodano vrednostjo, ki bodo učinkovito promovirali izvirno ustvarjalnost ter spodbudili gospodarski razvoj (NPK 2014, 126).

Niti pri nas niti v tujini to ni edino področje kreativnih industrij, kot tudi ni edino z velikim potencialom, na katerega bi se morala kulturna politika ali javno sofinanciranje osredotočati. Utemeljitev izbora kaže to, na kar opozarja tudi teorija – nove politike pri odločanju o podpori ne vodijo več zgolj družbene vrednosti, potencial za družbo, temveč čedalje bolj ekonomski vzgibi. Iz navedenega je mogoče sklepati, da druga področja kreativnih industrij, četudi so pomembna, ne pomenijo zadostnega ekonomskega potenciala. Torej, ministrstvo za kulturo podpira programe, ki imajo visoko dodano, tj. tržno vrednost, medtem ko tisti, ki te tržne vrednosti nimajo, do javnih sredstev niso upravičeni. Celotno omenjeno poglavje krovnega nacionalnega programa za kulturo se bere kot ambiciozna razvojna strategija ministrstva za gospodarstvo, kjer bodo umetniški, oblikovalski in raziskovalno-razvojni projekti ustvarjali »aplikativne inovativne izdelke in storitve z visoko stopnjo dodane vrednosti« ter pomenili orodje pri »prestrukturiranju podjetij tradicionalnih gospodarskih panog v globalno konkurenčna podjetja s tržno aktualnimi izdelki« (NPK 2014, 128).

V novem modelu kulturne politike 21. stoletja za financiranje kulturnih dogodkov, programov ali področij tako niso več pomembne zgolj vsebina, kakovost ali kulturi lastne estetske, duhovne, družbene, simbolne idr. vrednosti, temveč vpliv na lokalno ekonomijo, ustvarjanje visoke dodane vrednosti za spodbujanje gospodarskega razvoja in

prestrukturiranje podjetij tradicionalnih gospodarskih panog. Iz tega lahko sklepamo, da postaja kulturna politika res vse bolj veja gospodarske politike. Lahko pa je omenjeni primer, kot navajamo že zgoraj, posledica neprimerne uporabe obstoječih raziskav in interesov tistih, ki imajo afiniteto prav do inovativnih izdelkov in storitev ter visoke gospodarske vrednosti. Nič od navedenega ni v tolažbo, saj ta vpetost in podrejenost trgu, ekonomiji in gospodarskim vrednostim kaže le na spremenjeno poslanstvo kulturne politike.

4 KONVERGENCA KULTURE IN GOSPODARSTVA

Reorientacija tradicionalne kulturne politike konec 20. stoletja je vodila k širši agendi kreativne ekonomije, ki je umetnost in kulturni sektor preusmerila k ekonomskim potencialom. Vse kompleksnejše in hitro spreminjajoče se globalno okolje pa tudi od podjetij zahteva prilagajanje spremembam. Dobiček in prodaja sta pomembna, a ne več zadosten pogoj za novo podobo podjetja. V ospredje vstopajo vizije, strategije, vrednote, izobraževanje, kultura podjetja in intelektualni kapital. Spodbujajo se ustvarjanje dodane vrednosti, kreativno reševanje ovir in inovacijske strategije (Kovač 1996).

Tako začneta nasprotujoča si koncepta kulture – nekdanj temelječe predvsem na simbolnih vrednostih za družbo – in gospodarstva – temelječega na premisah maksimizacije dobičkov in produkcije novih proizvodov – skozi nove modele kulturnih politik, kulturnega in poslovnega menedžmenta konvergirati v inovacijah, ustvarjalnosti, dodani vrednosti ter kreativnih in kulturnih industrijah. Medtem ko kultura in kulturna politika čedalje bolj utemljujeta vrednost kulture na ekonomskih premisah, ob katerih intrinzične vrednosti kulture za javno financiranje ne zadostujejo več, pa podjetja, prav nasprotno, svoje konkurenčne prednosti in dobičke čedalje bolj gradijo na vrednotah, zgodbah, izkustvih in čustvih.

4.1 Menedžment v kulturi

Kulturna eksplozija, ki je trajala od petdesetih let naprej, je v sedemdesetih pripeljala do kulturnega »buma« z izjemno visokim številom kulturnih organizacij – to naj bi od leta 1965 do 1982 v ZDA naraslo za kar 700 % – z okoli 1000 orkestri, 6000 muzeji, stotinami opernih hiš in plesnih skupin, nekaj tisoč gledališči in več kot 1800 skupnostnimi kulturnimi organizacijami. V ZDA naj bi 90 % vseh neprofitnih organizacij nastalo prav od petdesetih let naprej (Kim 2009, 93; Dobkin Hall 2004, 3). Povečana komercializacija umetnosti je skupaj z razmahom medijev in njihovo vpetostjo v umetnost in kulturo pripeljala do večje popularnosti in participacije v kulturnih in umetniških dogodkih, hkrati pa je bila zelo povezana s strukturno dediferenciacijo med kulturnim in ekonomskim poljem (Harrington 2004, 204). Številna mesta so začela na kulturo gledati tudi z vidika posrednih gospodarskih

učinkov, ki jih je imela na lokalno ekonomijo, s čimer se je vpliv kulture in umetnosti povečal – z njim pa tudi ekonomski in politični interes.

To rast so spodbujale davčne olajšave, naraščajoče število fundacij in korporativna podpora. Vse pa se je dogajalo z roko v roki z vzponom podpornih organizacij, ki so omogočale profesionalizacijo kulture, in tako skupaj z drugimi iniciativami tlakovalo pot k profesionalizaciji sektorja, ki je v prihajajočih letih postavila temelje za njegov obstanek v čedalje bolj tržno usmerjeni kulturni politiki.

Kot smo že omenili, je začela država z ustanovitvijo NEA prvič redno sofinancirati umetnost, obenem pa so korporacije in zasebne fundacije v ZDA od leta 1960 dalje zaradi spremembe zakonov in davčnih olajšav namenjale finančni podpori umetnosti bistveno več sredstev kot kadarkoli prej. Tudi vlada je pod vodstvom Nixona močnejše podpirala umetnost in dvignila podporo NEA na 80 milijonov, kar pomeni 900-odstotno povišanje sredstev (Kim 2009, 71, 87). Medtem ko je ta z državnimi sredstvi intenzivno razvijal različne podporne programe za sofinanciranje umetnosti in spodbujanje sodelovanja med gospodarstvom in kulturo,¹² so nastajale številne druge fundacije in poslovne organizacije, namenjene podpori in profesionalizaciji kulturnega sektorja.

Že leta 1965 je skupina poslovnežev, z namenom vzpostavljanja boljših povezav med umetnostjo in gospodarstvom, ustanovila Arts and Business Council (ABC). Leta 1967 je bil ustanovljen Business Committee for the Arts (BCA);¹³ leta 1969 je začel izhajati *Journal of Arts Management, Law and Society*, prva revija, namenjena kulturni politiki, kulturnemu menedžmentu, sledila je ustanovitev publikacije *Journal of Cultural Economics* (1973) ter združenja za kulturno ekonomiko. V sredini šestdesetih let so se začela tudi prva formalna izobraževanja s področja kulturnega menedžmenta (Kim 2009, 86–96). Izredno povečanje podpornih organizacij, več kot sto predsednikov korporativnih uprav ali podjetnikov, aktivnih v teh odborih, uvajanje različnih programov usposabljanja, prostovoljstva, mentorstva in svetovanja – vse to je omogočalo vse močnejše vezi med podjetji in umetniškimi

¹² Z iniciativami, kot sta Matching Grant Funds ali Challenge Grant Funds, so spodbujali neprofitne organizacije k pridobivanju sredstev iz drugih virov. Javna sredstva so se namreč zagotovila v enaki višini kot tista, pridobljena iz drugih virov.

¹³ Neprofitna organizacija, katere cilj je bila vzpostavitev dolgoročnih korporativnih smernic za podporo umetnosti in kulturi. Njeno članstvo je vključevalo predsednike uprav najpomembnejših gospodarskih družb, ki so podjetjem, kulturnim organizacijam in umetniškim skupinam svetovali glede financ ter izvajali nacionalne raziskave za poslovno podporo umetnosti in iskanje njenih novih priložnosti.

organizacijami.

Vendar je že v osemdesetih letih Reaganova administracija, podobno kot vlada Thatcherjeve v Veliki Britaniji, začela slediti načelom »vitke države« in zmanjševati državni proračun za socialo, izobraževanje, varstvo okolja in kulturo. Z rezi v javne in kulturne proračune je država od organizacij zahtevala, da postanejo bolj učinkovite in odgovorne ter upravičijo javno financiranje z večjo dostopnostjo ter višjimi prihodki iz naslova prodaje vstopnic, sponzorstev, donacij in drugih zasebnih virov. Z ekonomsko in tržno usmerjenim konceptom novega javnega menedžmenta – prenosom menedžerskih principov dela v javni sektor – se je začela njegova reforma. Ta se je v času konservativnih vlad usmerjala v tržno urejanje javnih področij in sektorja, konkurenco, večji pomen menedžmenta, večjo učinkovitost, motivacijo in privatizacijo (Rus 2001, 22, 49–50).

V podjetjih, ki so bila čedalje bolj na očeh javnosti, delničarjev in zaposlenih, so ponovno ovrednotili prednostne naloge, sredstva in naložbe ter s tem tudi prioritete in cilje korporativnih donacij. Podjetja so začela razvijati lastno politiko pri podeljevanju sredstev kulturnim in drugim ustanovam na način vidnosti in prispevka k njihovem delovanju, ki se je zelo razlikoval od tradicionalnega načina pasivnega sofinanciranja v preteklosti. In ob koncu devetdesetih so svoje lokalne naložbe usmerila od tradicionalne podpore obratovalnim stroškom delovanja organizacij k bolj specifično in tržno usmerjenim projektom, ki so nagovarjali določene probleme v skupnosti in se obenem skladali z delovanjem in cilji podjetij (Kim 2009, 112–114). Do takrat uveljavljene pasivne oblike sofinanciranja so se začele umikati aktivnejšim zahtevam in doseganju specifičnih ciljev podjetij.

Vodstva kulturnih institucij so po načinu upravljanja začela postajati podobna nekakšnim korporacijam. S temi osnovami se je začela razvijati nova menedžerska elita v kulturnih organizacijah, ki je z vzponom poklicnih kulturnih menedžerjev pomagala podreti pregrado med poslovnim in kulturnim svetom (Debeljak 1999, 178; Mattick 2013, 161–162).

V tej mešani ekonomiji in ob vse višjih zahtevah države in podjetij so začele javne in zasebne neprofitne organizacije nastopati kot enakopravni partnerji v tekmi za javna in zasebna sredstva ter za svoje uporabnike. Konkurenca za pridobivanje prihodkov na trgu je postajala vse večja, od kulturnih organizacij pa sta se zahtevali večja učinkovitost in odgovornost za

čim boljši izkoristek vloženih sredstev. S tem je postajal njihov obstoj odvisen od sposobnosti prilagajanja novim razmeram, kjer so bile učinkovitost in menedžerske sposobnosti, skupaj z administrativnimi, finančnimi in vodstvenimi znanji, ključni kriterij za pridobivanje sredstev.

4.2 Kultura v menedžmentu

Osemdeseta leta je zaznamovalo obdobje svetovne recesije in kratkoročnih stabilizacijskih politik. V ospredje so bile postavljene omejitve gospodarske rasti, omejenost virov in onesnaženost okolja, saj je enostransko delovanje velikih korporacij povzročalo okoljsko in družbeno škodo. Naraščala je zavest, da potrebujemo nove strategije učinkovitega in ekološko uravnoveženega razvoja. Organizacija združenih narodov je konec osemdesetih let definirala paradigmo uravnoveženega trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti podjetij,¹⁴ s čimer je postal trajnostni razvoj mednarodno sprejet politični cilj.

Zaradi vse kompleksnejšega in vse bolj konkurenčnega globalnega okolja se je razvojna paradigma korporacij spreminjala, korporativni menedžment je postajal vedno bolj diferenciran, menedžerske metode pa čedalje bolj sofisticirane. Z makroekonomskega področja se je v menedžerske kroge selilo zanimanje za strateško načrtovanje in upravljanje sprememb, v ospredju pa sta bili predvsem podjetniška ideologija in nova menedžerska revolucija, ki je temeljila na podjetništvu. Tradicionalno vodenje, temelječe na avtoriteti in moči, je nadomeščala skrb za podjetniško iniciativo in timsko delo (Kovač 1996, 60–67).

Devetdeseta so zaznamovale spremembe, tako v podjetjih kot v družbi. Spreminjali so se družbeni sistemi, ljudje so spreminjali svoje navade, življenjski stil, spreminjala sta se tehnologija in prenos informacij. In menedžerji so morali obvladati spremembe, ki so jih obkrožale. V novi informacijski dobi se je tradicionalna poslovna filozofija podjetja začela umikati novi filozofiji učečega se podjetja, ki v spremembah vidi izhodišče za svojo poslovno in organizacijsko prenovo. Namesto maksimizacije dobička je v ospredje stopala maksimizacija vrednosti podjetja. Namesto rasti sta postala pomembna tržni položaj in konkurenčnost proizvodov, namesto ekonomske učinkovitosti pa se je poudarjala družbena

¹⁴ Združeni narodi so leta 1987 objavili Brundtlandovo poročilo, ki je med drugim določalo, da zadovoljevanje potreb danes ne sme ogroziti možnosti zadovoljevanja potreb prihodnjih rodov.

odgovornost. Dobiček in prodaja sta bila pomembna, a ne več zadosten pogoj za novo podobo podjetja. Zaposleni in sposobnosti vodilnih so postajali najpomembnejši proizvodni dejavniki in vzvod poslovnih sprememb. Poslovno učenje je gradilo na podjetniških sposobnostih zaposlenih, na uporabi poslovnih informacij, eksperimentiranju na vseh področjih poslovanja in skupinskem uresničevanju inovativnih zamisli. Podjetja so se decentralizirala, strukture so začele postajati modularne in vitke, brez odvečnih zmogljivosti, upravljalna hierarhija je bila vedno bolj sploščena. Proizvodno-tehnološka organiziranost je prehajala v ozadje, v ospredje pa so stopali prilagajanje različnim trgom, doseganje večje dodane vrednosti in segmentacija trga. Za dodano vrednost proizvodov v okolju so začeli postajati pomembni odnosi z distributerji, porabniki, kupci, partnerji in drugimi deležniki v okolju, zaradi česar se je večala družbena odgovornost podjetij, ki je vplivala na končni uspeh njihovega poslovanja. V ospredje so stopali ljudje v podjetjih, njihove ideje in potrebe. Čedalje pomembnejša je postajala kultura podjetja, ki je skozi mreže medčloveških odnosov vzpostavljala pravo podobo podjetja (Kovač 1996).

V zavedanju, da maksimizacija dobičkov ni mogoča brez prilagajanja kompleksnemu in čedalje bolj zahtevnemu notranjemu in zunanjemu okolju, so začela podjetja novim razmeram prilagajati načine produkcije in poslovanja tudi z ustvarjanjem dodane vrednosti za to okolje. S tem so postajali čedalje pomembnejši notranja kultura in odnosi z okoljem, v katerem je podjetje delovalo. Novi koncepti so kot pomemben del menedžmenta opredeljevali tako odgovornost za uspešnost in učinkovitost kot tudi družbeno odgovornost, kjer je menedžer predstavnik skupnega dobrega, zagovornik družbenih, in ne le specifičnih gospodarskih interesov (Drucker 1994, 218). Podjetja so tako postala aktivnejša na področju okoljske odgovornosti in so oblikovala partnerstva s skupnostmi, vladami in neprofitnimi organizacijami (Kim 2009, 110–112). Z vse večjo vlogo znanja in popularizacijo menedžmenta kadrovske vire so začela podjetja na svoje zaposlene gledati kot na svoje premoženje, ki lahko pomembno prispeva k uspešnosti podjetja in zadovoljstvu družbe (Možina 1998, 3). V podjetjih so se začeli pojavljati različni programi usposabljanja zaposlenih – in vanje so bila vključena tudi sodelovanja s kulturnimi organizacijami, najprej zgolj prek investicij v delovno okolje zaposlenih in z ustvarjanjem umetniških zbirk, pozneje pa skozi raziskovanje in razvoj kreativnosti zaposlenih skozi umetnostne prakse, ki so omogočale razvoj vodstvenih sposobnosti, boljše komunikacijske sposobnosti, kreativno razmišljanje, večjo produktivnost,

boljše organizacijske odnose in timsko delo zaposlenih. Cilj vsega tega pa je bil seveda podpirati korporativno produktivnost in uspešnost (Kim 2009, 111).

Boltanski in Chiapellova (2005, 311–312) navajata, da so se od osemdesetih let naprej pojavljale nove oblike dekonstrukcije socialnih kategorij, ki so brisale nekdanje zgodovinske opozicije med ekonomskimi elitami in umetniki. Način, na katerega naj bi menedžerji prevzemali odlike umetnikov, umetniki pa sposobnosti mreženja, ustvarjanja finančnih in projektnih partnerstev, je zabrisoval v obdobju romantike ustvarjene distance med kulturo in gospodarstvom. V poslovnih strategijah, storitvenem in celo tradicionalnem sektorju so stopali v ospredje komunikacijski, simbolni in estetski vidiki končnih produktov, pri čemer je bila kulturna in ustvarjalna vsebina njihova pomembna dodana vrednost.

Nove zahteve okolja in trga so v podjetjih pripeljale do »mehkejših« in bolj ustvarjalnih načinov vodenja in upravljanja. Vse večji poudarek so namenjali intelektualnemu kapitalu in ustvarjalnosti, vrednotam organizacij in inovacijam. Podjetja so se čedalje bolj premikala od birokratskih procesov in množične proizvodnje k bolj osebnemu odnosu, avtentičnosti ponudbe in vrednotam podjetij. Medtem pa sta se umetnost in kultura premikali proti trgu, kjer sta postajali vse manj družbena vrednota in javna dobrina in vse bolj del večjega kulturnega in kreativnega sektorja ter kreativne ekonomije, kjer je kreativnost pomemben pogoj za inovacije – ključni dejavnik ekonomske uspešnosti in konkurenčnosti tako podjetij kot gospodarstva.

4.3 Konvergenca kulture in gospodarstva

»V 90. letih sta ekonomska teorija rasti (Roemer) in managerska teorija kompleksnih in kreativnih organizacij (Stacey) postregli z mnogo širšim razumevanjem ustvarjalnih procesov, pri katerih je odločilen intelektualni in kulturni kapital« (Kovač 2001, 211). Na univerzi Stanford, eni vodilnih univerz na svetu, se je kot nasprotje analitičnemu mišljenju uveljavila metoda sintetičnega mišljenja oziroma oblikovalskega razmišljanja (angl. design thinking) kot edinstvenega pristopa k reševanju problemov in razvoju inovativnih, konkurenčnih izdelkov in storitev, katerega pomembna značilnost je interdisciplinarnost (Nagy 2007, 14). In čeprav inovativnost v gospodarstvu ni nov pojem, sta začela v dobi znanja in intelektualnega

kapitala v ospredje stopati inoviranje in s tem tudi kreativnost kot način neprestanega prilagajanja globalnemu konkurenčnemu trgu.

Podjetja so se začela zavedati, da osnovni ekonomski viri, konkurenčnost in vrednost ne ležijo več zgolj v njihovih oprijemljivih osnovnih sredstvih – kapitalu, naravnih virih ali delovni sili, temveč v človeškem kapitalu, znanju in inovacijah. Kot pravi Gostiša (2014, 90–92), danes za podjetja ni več bistvena razpoložljivost opredmetenega kapitala, temveč znanje, dostopnost do informacij in intelektualna lastnina. Vse pomembnejši je t. i. človeški kapital – znanje, ustvarjalnost in inovativnost oziroma intelektualni kapital podjetij, ki ustvarja njihovo konkurenčnost in poslovno uspešnost. Ključno bogastvo današnje globalne in informacijske »nove ekonomije« je generiranje vedno novih in novih idej, ki »ustvarjajo novo vrednost in vnašajo inovacije v poslovne procese«. Spreminjajo pa tudi definicijo podjetja: ni več pomembno zgolj, kaj podjetje ima, temveč predvsem, »kaj je sposobno ustvariti«, pri čemer je glavna pozornost namenjena ustvarjanju, prenosu, integriranju, zaščiti in uporabi intelektualnega kapitala (človeškega, strukturnega),¹⁵ najpomembnejšega nepredmetnega kapitala, ki ga imamo danes (ibid., 92).

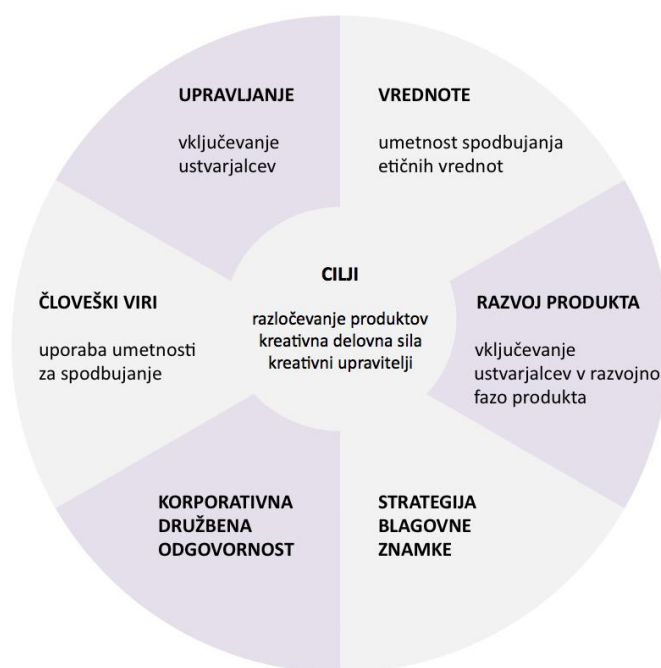
Danes se zdi, da postajajo inovacije – katerih temelj je ustvarjalnost – ključ za konkurenčno preoblikovanje in diferenciacijo družbe in organizacij v vseh sektorjih. Ustvarjalnost, ki je skupaj s kulturnimi in kreativnimi industrijami ter inovativnostjo »postala del politične govorice v osemdesetih letih prejšnjega stoletja«, je po uspehu na intelektualni lastnini temelječega novega »kulturno-gospodarskega kreativnega sektorja« preplavila evropske strateške dokumente in politike. Postopoma pa so jo kot orodje za spodbujanja gospodarske rasti začele prepoznavati tudi druge, »nekreativne« gospodarske panoge (Kučič 2009). In če si je že prenovljena lizbonska strategija leta 2005 v svojem klicu po prenovi evropskega gospodarstva in ohranitvi njegove konkurenčnosti kot prednostno nalogo zastavila vlaganje v znanje in inovacije, je tudi strategija Evropa 2020 za »pametno, trajnostno in vključujočo rast« kot eno od sedmih vodilnih pobud ponovno izpostavila inovativnost (Evropska komisija 2005, 2010).

¹⁵ Pojem se je pojavil že s preučevanji od petdesetih let naprej (Simon, Romer, Polany idr.), a je povzročil revolucijo v preučevanju leta 1991, s člankom Thomasa A. Stewarta, ki je številne teoretike spodbudil k preučevanju tega koncepta (Gostiša 2014, 94).

Narava inovacij pa zahteva nenehno ustvarjanje novega in drugačnega. Nagovarjanje kreativnega gospodarstva je izziv za organizacije in oblikovalce politik, saj kaže na popolnoma nov način poslovanja in nov način porabe blaga. Zato naj bi gospodarski svet čedalje pogosteje iskal tisto, kar je kulturi tako dobro znano (Antal 2011). Sodelovanje med gospodarstvom in kulturo postaja polje povečanega zanimanja med javnimi in zasebnimi organizacijami ter sistematičnega znanstvenega raziskovanja in teoretičnega razvoja.

Evropska svetovalna organizacija KEA (2009, 53–54) je že leta 2009 v študiji *The Impact of Culture on Creativity* identificirala nekaj področij, na katerih kulturna ustvarjalnost vpliva na konkurenčne cilje podjetij. Avtorji študije so glede na Porterjeve konkurenčne strategije podjetij (doseganje skupnega stroškovnega vodenja, obvladovanje stroškov in učinkovitost proizvodnje; osredotočenost na specifično skupino kupcev in geografske trge ter diferenciacija izdelkov) definirali ustvarjalnost kot bistveni element vsake od teh strategij.

Slika 4.1: Kolo kreativne strategije



Vir: KEA (2009, 53)

Ugotovili so, da se lahko skozi ustvarjalne načine ali sodelovanja zagotavlja učinkovitejša proizvodnja; ustvarjalnost na delovnem mestu, ki posledično zmanjšuje odsotnost z dela in tako prispeva k učinkovitejši proizvodnji, pripomore tudi k razvoju tržnih strategij, razumevanju organizacijske kulture in sposobnosti ustvarjanja dolgoročne vizije podjetja.

Umetnost kot »mehki« pristop, protiutež »enostranskemu« pogledu in racionalnosti menedžmenta, pomeni preseganje in konverzijo principov racionalnosti ter postavlja racionalnost pod vprašaj. Umetnost izziva, je subverzivna, izogiba se nadzoru in moči ter ju nenehno preizprašuje. In v svojem ustvarjanju črpa ravno iz tistih platform, za katere je v racionalnem menedžmentu tako malo prostora (Car idr. 2015, 518–519). In tako je v iskanju te drugačne logike, ki obljublja večji ustvarjalni spopad, svet umetnosti glavni kandidat za iniciacijo spopadov, turbulenc in neviht, ki zagotavljajo ustvarjalni ekonomiji njen bistveni vir – nikoli končan tok novih idej, novih konstelacij in novih izkušenj (Hutter 2013).

Prenos poslovnih in menedžerskih metod dela in načinov razmišljanja v kulturni sektor ter vnos »mehkejših« načinov vodenja v poslovni svet sta omehčala zgodovinske opozicije med kulturo in gospodarstvom ter ustvarjata čedalje večjo konvergenco med njima. Danes sodobni menedžerji v svoj besednjak vključujejo vizije, kreativnost in navdih kot pristope k večji produktivnosti, konkurenčnosti, boljšemu marketingu in inovacijam. A šele s kulturnimi in kreativnimi industrijami, ustvarjalnostjo in inovacijami – tem oprijemljivim gonilom ekonomskega in družbenega napredka – se začne dogajati tista prava konvergenca, kjer končno neposredno korist v kulturi vidijo ne samo kulturni sektor, temveč tudi politika in gospodarstvo.

5 RAZVOJ IN ZNAČILNOSTI TRADICIONALNIH OBLIK SODELOVANJA MED KULTURO IN GOSPODARSTVOM

Vse od začetka 20. stoletja je podpora velikih filantropov ter pozneje zasebnih fundacij in korporacij ključna za razvoj umetnosti, kulture in kulturnih institucij. Za te tradicionalne odnose, na katere pogosto gledamo zgolj kot na izraz naklonjenosti, človekoljubja ali družbene odgovornosti, je bila do osemdesetih let značilna pasivna in enostranska oblika sodelovanja. Specifične zahteve po izpolnjevanju tržnih ciljev se v prvih letih še niso pojavljale, vendar so ta prečenja pogosto spodbujali zelo specifični interesi premožnih posameznikov ter davčne olajšave, prek katerih je država pomembno vplivala na prelivanje zasebnih in korporativnih sredstev v kulturo. Od devetdesetih let naprej pa so se že začele pojavljati zahteve po doseganju bolj merljivih ciljev – tako s strani države, institucij kot podjetij – s čimer je začelo prihajati tudi do aktivnejšega sodelovanja in interakcije med kulturo in gospodarstvom.

5.1 Začetki filantropije in korporativnih donacij

Urbanizacija, industrializacija in tehnološki napredek s poceni energijo in hitrejšim transportom so omogočili uporabo novih znanstvenih dosežkov v proizvodnji in pripeljali do velike koncentracije kapitala v rokah peščice iznajdljivih posameznikov ter do začetka vzpona velikih korporacij.¹⁶ Te so se že konec 19. stoletja združevale v kartelev in sodelovale pri določanju cen na trgu ter uspešno krmarile med protikartelnimi zakoni, s katerimi je želela država regulirati njihovo moč in monopole.

V tem obdobju, ko je bilo samoumevno, da podjetja služijo interesom posameznih lastnikov, prek svojih dobičkov pa tudi družbi in skupnosti, so se industrialci, kot so John D. Rockefeller, Andrew Carnegie, Henry Ford ali J. P. Morgan, v zgodovino zapisali kot pionirji sodobnega ameriškega razvoja, kot veliki filantropi in začetniki modernih fundacij. Pomembni stebri družbe in številne institucije, ki so nastajale od državljanske vojne naprej, so se tako oblikovali v tesni povezavi s to finančno in družbeno elito. Njihove donacije so bile ključne pri

¹⁶ Konec 18. stoletja je prišlo do vzpona klasičnega liberalizma in ekonomije prostega trga s prehodom od državnih in cehovskih korporacij k javnim in zasebnim entitetam. V tistem času sta bili med najbolj znanimi The Carnegie Steel Company Andrewa Carnegieja (lastnik in tudi filantrop) in Standard Oil Trust, ki ga je leta 1882 ustanovil John D. Rockefeller, prav tako velik filantrop.

vzpostavitvi prestižnih umetnostnih ustanov,¹⁷ univerz, raziskovalnih inštitutov ter drugih središč znanja in razvoja (Karl in Katz 1981; Mattick 2013, Dobkin Hall 2006).

Mnogi kot ključne motive za to podporo umetnosti navajajo osebne paternalistične ali človekoljubne vzgibe za napredek družbe, utrjevanje statusa in razkazovanje moči. A ta definicija »družbenega dobrega« se je morala skladati s pogledi tistih, ki so jo podpirali, ne glede na to, kako vključujoči ali izključujoči so ti pogledi bili, in ne glede na to, katere vrednote so predstavljali.¹⁸ Tako so ti izrazito individualni interesi in pogledi na napredek skupnosti v tistem obdobju sooblikovali razvoj nekaterih ključnih institucij v ZDA. In čeprav pojav velikih filantropov in fundacij v ameriški zgodovini označujejo kot napredno dobo, ti industrialci, delujoči v času slabih delavskih razmer, monopolov idr., niso podpirali uveljavitve delavskih pravic, davkov na dohodek, državne regulacije korporacij ali njihovih monopolov, niti skupin in posameznikov, ki so se zanje zavzemali¹⁹ (Karl in Katz idr. 1981; 253).

Kot navaja Mattick (2013, 158–159), naj bi prvi zvezni davek na dohodek v ZDA, vpeljan leta 1913,²⁰ »pregnal« velike zasebne filantropke s prizorišča. Vendar je tedanji predsednik Theodore Roosevelt v bitki proti monopolom in za večjo družbeno enakost leta 1935 uvedel zvezni davek na najvišje dohodke (angl. Internal Revenue Act²¹), ki je vključeval možnost 5-odstotne davčne olajšave za dobrodelne donacije. Sistem zasebne filantropije se je s tem spremenil, prva desetletja 20. stoletja pa so postala ključna za institucionalizacijo in legitimacijo ameriške kulture korporativnega doniranja ter vzpostavitev korporativnih fundacij.

¹⁷ Metropolitan Museum of Art, Boston Museum of Fine Arts, Art Institute of Chicago in Boston Symphony Orchestra.

¹⁸ Rockefeller je v svojih zapisih navedel, da verjame, da mu je bila sposobnost ustvarjanja denarja dana od boga, da jo lahko uresničuje za dobrobit človeštva. Zato je verjel, da je njegova dolžnost ustvarjati še več denarja in razpolagati z njim za dobrobit sočloveka, kot mu je narekovala vest (Soskis 2010, 4).

¹⁹ Niti Carnegie niti Rockefeller nista podpirala Roosevelta, ki je spodbujal uveljavitev delavskih pravic ter se zavzemal za državno reguliranje korporacij in preganjanje monopolov.

²⁰ Čeprav ta obdavčitev ni bila višja od 7 % na prihodke, višje od 4.000 dolarjev, so ji premožni industrialci, Carnegie in drugi, glasno nasprotovali z argumenti, ki jih ob napovedanih obdavčitvah slišimo tudi danes. A zgodovina kaže, da niti takrat niti pozneje, ko so davek v času 2. svetovne vojne dvignili celo do 90 % (kar je trajalo vse do zgodnjih šestdesetih), trgovanje ni usahnilo, bogati se niso umaknili iz države in podjetniški duh Amerike ni zamrl. Nasprotno, to je bilo obdobje razcveta in razvoja srednjega razreda.

²¹ Znan tudi kot Zakon o obdavčitvi bogatih (angl. Wealth Tax, imenovan tudi Soak the Rich). Ob aferah LuxLeaks in PanamaLeaks je zanimiv podatek, da je takrat najvišji davek znašal 75 % (na prihodke nad 5 milijonov dolarjev), visoka obdavčitev pa se je med 2. svetovno vojno še povečala in za najbogatejše dve desetletji ostala na 90 %. V sedemdesetih se je začel pritisk lobističnih in industrijskih združenj, ki so financirala raziskave, s katerimi so dokazovali, da je obdavčitev previsoka. Obdavčitev je začel zmanjševati Carter okoli leta 1978, s spremembo zakonov. V osemdesetih se je zmanjšala na 35 % in nato z Bushem na 25 %. Progresivna obdavčitev in davki na kapital oz. dobiček so se zmanjšali, kar je prispevalo k ponovnemu porastu neenakosti. Ob tem, da največje korporacije, premožni posamezniki, predsedniki, zvezdniki idr. svoje premoženje prenašajo v davčne oaze, ni presenetljivo, da se je neenakost v razvitih družbah močno povečala. Če je leta 1979 0,1 % najpremožnejših Američanov zaslužio 20-krat več od velike večine populacije, so leta 2006 zaslužili že 77-krat več od večine. Danes pa naj bi bila večina koncentracije bogastva v rokah 0,01 % prebivalstva (Lorenci 2012; P. Damijan 2009, 2014).

5.2 Nastanek prvih fundacij

Tako so – skupaj z naraščajočo željo po vzpostavitvi nacionalnih programov družbenih reform v skladu z vizijami in željami nacionalne industrijske elite – v sistemu dobile svoje mesto fundacije – zasebni sistemi filantropije, posvečeni povečanju državne blaginje. Te fundacije so mešanica tradicionalnih humanitarnih organizacij, starodavnih metod ovekovečenja družinskega bogastva ter novih družbenih in intelektualnih idej. Podobno se je dogajalo tudi v Evropi in drugod po svetu, kjer se je v določenem obdobju v hitrem času ustvarila velika količina denarja v rokah maloštevilnih posameznikov.

Fundacije so bile priložnost, da veliki filantropi s svojim vplivom in podporo raziskavam, univerzam in številnim drugim institucijam pravzaprav aktivno sooblikujejo skupnost, socialno politiko, vladne odločitve in njihove aktivnosti. Vse novonastale fundacije, katerih sodobne naslednice so Russell Sage Foundation (1907), Carnegie Foundation (1906), Rockefeller Foundation (1913), so med drugim podeljevale tudi štipendije za raziskovanje ključnih družbenih problemov, reform in vladnih politik ter tako oblikovale kompleksen sistem institucij, posvečenih ustvarjanju, nadzorovanju in usmerjanju problematik, raziskav ter ustvarjanju kadrov, ki so pozneje zasedali tudi nekatera ključna mesta v državi (Karl in Katz 1981).

Sledile so številne kritike o ozadih financiranja, akumulaciji in distribuciji kapitala. Zaradi izigravanja protimonopolnih zakonov so številne filantropie v tistem obdobju imenovali tudi »roparski baroni«. Zadeve so se stopnjevale do te mere, da je leta 1915 prišlo do zaslišanja na Walshevi komisiji, kjer je komisija ključne filantropie tega obdobja – Rockefellerja, Guggenheima idr. – imenovala za »preoblečene kapitaliste, ki manipulirajo z družbenim redom«. Kot so zapisali, je celo ob največjih človekoljubnih dejanjih, ki jih mnogi občudujejo, treba upoštevati, da v polje znanosti in ekonomije zasebni pogledi in interesi ne morejo vstopati. In niti dobrodelnost ne upravičuje družbenega ali ekonomskega monopola osebe ali določene skupine (Karl in Katz 1981, 250).

Po dobrodelnih aktivnostih fundacij in podpori države v prvi svetovni vojni je nastopilo obdobje njihove legitimacije v javnosti. K temu je pripomoglo tudi dejstvo, da so se hitro

razvijale, »veliki industrialec« se je začel umikati z vodilnih funkcij, družinske člane pa so zamenjali novoimenovani strokovni kadri (Karl in Katz 1981, 251). Politika novih uprav fundacij je pri svojih odločitvah in sofinanciranju postala previdnejša, s heterogenostjo pa tudi bolj občutljiva za javno kritiko (OECD 2003, 17).

Ker pa so bile fundacije tudi priložnost za izogibanje davkom, jih je ob čedalje višjih davkih na najvišje dohodke odpiralo vse več premožnih industrialcev.²² Njihovo število je od leta 1929 do 1959 naraslo z 200 na več kot 2000 (Dobkin Hall 2004, 17–19). Kritike, ki se ob njihovem delovanju več kot sto let pozneje še vedno pojavljajo, niso niti v tistem obdobju omejile njihovega razvoja.

5.3 Od tradicionalnih korporativnih donacij k strateškim donacijam

Vendar pa je tudi v tej ekonomiji prostega trga in v obdobju, ko so bile korporacije nosilci družbenega razvoja, prav država, vse od tridesetih let naprej, pomagala vzpostavljati vse kompleksnejši sistem financiranja, v katerem so igrale ključno vlogo podporne institucije, podjetja, predvsem pa sama država z davčnimi olajšavami, zakoni in iniciativami:

- 1935: uvedba zakona Revenue Act – davek na najvišje dohodke in 5-odstotne davčne olajšave za dobrodelne donacije spodbudijo filantropijo in korporativne donacije ter omogočijo razmah fundacij;
- 1953: uzakonitev pravice, da lahko podjetja donirajo tudi za namene, ki niso nujno povezani z njihovim delovanjem, zaposlenimi ali drugimi aktivnostmi;²³
- ustanovitev NEA (1965), višje državne subvencije in aktivnosti NEA, povezane z razvojem sektorja (izobraževanja, povezovanja z gospodarstvom, dopolnjujoča sredstva (angl. matching grants), s katerimi država doda sredstva k višini donacije);
- poslovne organizacije za podporo umetnosti in kulture (podjetniški klubi; članstvo predsednikov uprav v odborih kulturnih organizacij idr.);
- 1980 in naprej: vladni rezi v socialne državne proračune, tudi kulturo;

²² Ko je leta 1947 umrl Henry Ford, so ustanovili največjo dobrodelno fundacijo na svetu, s katero so lahko prenesli premoženje podjetja iz ene generacije v drugo, ne da bi imeli pri tem znatne davčne obveznosti.

²³ Pred tem je bila vsaka dobrodelnost podjetij, ki ni bila neposredno povezana z njihovo dejavnostjo, izpodbijana s strani delničarjev. In kljub naraščanju donacij po letu 1935 vse do uvedbe zakona leta 1953 korporativne donacije niso pomenile ključnega prispevka h kulturi in deleža v korporativnih proračunih. Kar zadeva vlaganja zasebnega sektorja v neprofitnega, je delež za umetnost in kulturo v letu 1963 znašal le 3,0 %. Največ sredstev je bilo namenjenih verskim namenom (35,1 %), družbeni blaginji (11,9 %), izobraževanju (10,1 %) in zdravju (8,1 %).

- 1981: Economic Recovery Tax Act dvigne mejo dovoljenih zveznih olajšav za dobrodelne prispevke na 10 odstotkov;
- vladne spodbude zasebnim vlaganjem in povezovanje kulture z gospodarstvom,²⁴ ki bi nadomeščalo javna sredstva.

Tako je znašala korporativna podpora umetnosti in kulturi leta 1963 16–21 milijonov dolarjev, leta 1977 100 milijonov dolarjev (s 3–4 % na 6,5 % vseh korporativnih donacij), leta 1982 pa naj bi korporativne donacije v umetnost presegle mejo 1 milijarde letno. Reagan je želel s temi akcijami nadomestiti 33 milijard dolarjev rezov v državni proračun, vendar tega primanjkljaja ni pokrila niti naraščajoča korporativna podpora za humanitarne, kulturne in druge namene, ki je med letoma 1986 in 1987 narasla s 5,5 na 9,5 milijarde dolarjev (Kim 2009, 71, 91–94, 129).

Skupaj z omenjenimi spremembami in z višjimi sredstvi ter tudi spremenjenimi strategijami financiranja v podjetjih se je v začetku osemdesetih let zgodil prehod k strateški filantropiji, ki je postala alternativa tradicionalnemu doniranju, saj slednje po mnenju menedžerjev ni pripomoglo k doseganju poslovnih ciljev podjetij. Glede na vse večji pomen sodelovanja podjetij z njihovimi skupnostmi je začela večina podjetij upravljati in ustvarjati te povezave kot integralnejši del svojih strategij. S tem Austin (2001, 4) označuje premik od tradicionalne filantropije k filantropiji, ki je del poslovnih strategij podjetij. Ta premik v razmišljanju je vodil podjetja k spremembi orientacije njihovih dobrodelnih aktivnosti – od darovanja velikemu številu zelo različnih organizacij k bolj fokusiranim strategijam in koncentraciji virov.

Pri tradicionalnem korporativnem doniranju, ki je še danes pogosta oblika odnosa med neprofitnimi organizacijami in podjetji, so finančne donacije neprofitnim organizacijam pogosto brez neposredne povezave med prispevkom in aktivnostjo podjetja. Za ta odnos so značilne neenakomerna izmenjava sredstev, nestrateškost, nizka stopnja interakcije, preprosto dobrodelnost, v zameno za katero prejemnik najpogosteje ni dolžan izvajati protistoritev. S podporo kredibilnim neprofitnim organizacijam so se podjetja v javnosti predstavljala kot skrbna in odgovorna (Austin 2001, 1; O'Hagan in Harvey v Kim 2009, 121–

²⁴ Reagan je ustanovil Projektno skupino za pobude zasebnega sektorja (angl. The Task Force on Private Sector Initiatives) (Dobkin Hall 2006, 55) in Predsedniški komite za umetnost in humanitarne zadeve, ki je leta 1982 ustanovil Organizacijo mladih predsednikov (angl. The Young President Organization), skupino več kot 4.000 predsednikov gospodarskih družb, ki je začela prek korporativnih donacij izvajati lokalne izobraževalne programe (Kim 2009, 91–92). Podobne iniciative naj bi spodbujala tudi Thatcherjeva.

125), za kulturo pa so te donacije pomenile pretežno dodatna sredstva in v nekaterih primerih tudi prestiž. Motivi sodobnih podjetij, med drugim tudi produktno oglaševanje, promocija ugleda podjetja in drugi interesi, so bili v časih zgodnje filantropije skorajda neznani. Zato korporativne politike doniranja v prvi polovici 20. stoletja niso obstajale.

Strateško korporativno doniranje pa izhaja iz podjetniške miselnosti. Fokus je na strategiji, ključnih kompetencah in doseganju učinkovitega doniranja, ki pripomore k družbenim spremembam (Anheier 2005, 324). Če je tradicionalno doniranje nerestriktivno, je strateška filantropija pogojna – za subvencije (sicer še ne na povsem merljiv način) že pričakuje povrnitev investicije podjetju s pozitivnim dolgoročnim vplivom na poslovanje podjetja. Austin (2001, 1) tovrstni odnos sodelovanja z gospodarstvom poimenuje transakcijska faza sodelovanja; tu ne prihaja več zgolj do prenosa sredstev, temveč se interakcija med partnerjema nagiba k bolj specifičnim aktivnostim, v katerih obstaja dvosmerna izmenjava vrednosti. Partnerstvo pa je pomembno za poslanstvo in strategije tako ene kot druge organizacije. Ta faza obsega dejavnosti, povezane z marketingom z namenom (angl. *cause-related marketing*), sponzorstvom dogodkov, posebnimi projekti in vključevanjem zaposlenih kot prostovoljcev v financirane aktivnosti ali organizacije.

V družbi, kjer zasebna vlaganja veljajo za tradicijo in način razmišljanja, se ta niso zgodila po naključju. Pri vzpostavljanju tega sistema so vseskozi igrali pomembno vlogo država, davčne olajšave in podporne institucije ter celo podjetja, ki so tudi v času nižanja javnih sredstev postavljali temelje za kompleksen institut financiranja kulture in umetnosti.

Niti filantropija niti fundacije niso ameriški izum ali fenomen. V Ameriko so pravzaprav prišle iz Evrope, kjer je bila filantropija modna med novimi bogataši. Fundacije pa so bile že del starodavnih družbenih ureditev, vendar je bila njihova vloga v času državne skrbi za javno dobro v ozadju. Čeprav se zavedamo, da se evropski socialnodemokratski model države blaginje povsem razlikuje od ameriškega liberalnega modela, je ta za našo temo zanimiv ravno zaradi zgodaj razvitega kompleksnega sistema zasebnega financiranja in pogojev, ki so ga omogočali. Pogojev, ki so danes čedalje bolj prisotni tudi pri nas – v 21. stoletju v Evropi ponovno »oživljajo« fundacije, raznoliki mehanizmi zasebnega financiranja, vse večji finančni pritiski pa porajajo vedno nove oblike sodelovanja med kulturo in gospodarstvom.

5.4 Sponzorstva

Tradicionalna sponzorstva, ki so se kot del transakcijske faze (Austin 2001) sodelovanja med podjetji in organizacijami pojavila v zgodnjih osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja, imajo svoje začetke v strateški filantropiji, ki sicer ne zahteva merljive ali neposredne povrnitve vložka podjetja, a iz nje izhaja ideja povezovanja vizije in poslanstva podjetja ter kulturnih in drugih ustanov. Od devetdesetih let naprej, ko so postajale naložbe podjetij vse bolj tržno usmerjene, so bila sponzorstva kulture in umetnosti čedalje bolj integrirana v poslovne prakse in marketinški splet podjetij (McNicholas 2004, 57).

Za razliko od korporativne filantropije naj bi ta sponzorstva ustvarjala »povsem« merljive in konkretne rezultate oziroma aktivnosti, kot so objava logotipa podjetja, ugodnosti zaposlenih in druge koristi, in kot takšna poslovna protistoritev niso več obravnavana kot davčna olajšava, temveč za podjetja pomenijo del stroškov promocije. Enotna definicija sponzorstva ne obstaja, zato povzemamo Walliserja (2003, 8–9), ki skozi študije različnih avtorjev opredeljuje minimalni konsenz v definiciji sponzorstva. To je zasnovano na izmenjavi med sponzorjem in sponzorirancem, ki pri izkoriščanju povezave med njima sledi marketinškemu (komunikacijskemu) ciljem. Zaradi nepredvidljivosti izida je tveganje bistveni atribut sponzorstva. Druge karakteristike sponzorstva ostajajo stvar razprave, saj je težko potegniti jasno črto med sponzorstvom in ostalimi komunikacijskimi orodji.

Z gotovostjo pa lahko rečemo, da v tej obojestransko koristni menjavi ni več samo vprašanje, kaj podjetja prinesejo kulturnim organizacijam, temveč tudi, kaj kulturne organizacije prinesejo podjetju. Podjetja v zameno za sredstva oziroma sponzorstvo pričakujejo povečanje prodaje, promocijo in vidnost, izboljšanje podobe podjetja ali produkta, izboljšanje uspešnosti poslovanja, uporabo skupnih sredstev, znanja ali ljudi za skupne promocijske aktivnosti skupnega projekta, ideje ali cilja. Hkrati pa se začnejo tudi kulturne organizacije zavedati, da lahko podjetja pripomorejo k doseganju njihovih ciljev, ne le s finančno podporo in kredibilnostjo v očeh drugih financerjev, temveč tudi z razvojem občinstva, zagotavljanjem večje prepoznavnosti njihovem delu in poslanstvu ter z dodatnimi sredstvi in znanji.

Podobno kot Austin (2001) tudi McNicholas (2004, 58–59) identificira tri ključne spremembe, ki se od devetdesetih let naprej pojavljajo v sponzorstvih: 1) sponzorstva kot posel – marketinški pristop, ki označuje obdobje, ko začnejo podjetja sponzorstva vključevati v svoje marketinške proračune in se marketinško lotevajo sponzorstva kulture; 2) sponzorstva kot odnos, ki ga zaznamuje intenzivnejša dvosmerna in bolj osebna interakcija med podjetji in kulturnimi organizacijami, razvije pa se skozi teorije menedžmenta odnosov v podjetjih, in 3) sponzorstva kot partnerstva, ki že nakazujejo prehod od transakcijskih k strateškim partnerstvom in s tem premik k novim oblikam sodelovanja med kulturo in gospodarstvom.

Ta komercialna sponzorstva so v različnih zgoraj definiranih oblikah ne glede na razmeroma pozen razvoj doživela izjemen razmah v korporativnih izdatkih. Med leti 1984 in 1999 so se, po podatkih Meenaghana (2001, 192), v svetovnem merilu povečala celo za 11-krat. Leta 2001 pa naj bi bilo v ZDA za sponzoriranje kulture in umetnosti namenjenih že 589 milijonov dolarjev, kar je pomenilo okoli 6 % sponzorskih izdatkov. Tu je zanimiva primerjava s proračunom NEA v letu 2001– 104,8 milijona dolarjev. Leta 2006 je znesek sponzorskih izdatkov dosegel že 820 milijonov dolarjev. Sponzoriranje kulture v Evropi je bilo leta 2000 ocenjeno na 1076,27 milijona evrov in je bilo do krize v vzponu. V Veliki Britaniji je bila podpora kulturnemu sektorju leta 1999 ocenjena na 212 milijonov evrov, v Nemčiji na 500 milijonov, na Nizozemskem na 50 milijonov, v Avstriji na 37–43 milijonov, v Italiji pa na 37 milijonov evrov (Klamer idr. 2006, 41–42; Kim 2009, 72; European Parliament 2003, 5–4). Vse raziskave pa navajajo, da se kot prejemniki sredstev najpogosteje pojavljajo velike in vplivne organizacije, kulturna dediščina, vizualne umetnosti, galerije in muzeji, medtem ko manjše organizacije veliko težje pritegnejo zanimanje sponzorjev.

Za Matticka (2013, 166) tovrstni odkriti komercialni pristopi k umetnosti in premiki k sferi strateškega upravljanja ter k čistemu dobičku naravnani pristop k filantropiji, ki ni več le pasivni rezultat poslovnega uspeha, temveč za svoj prispevek zahteva otipljivo denarno povračilo, zrcalijo dejstvo, da se je kapitalizem znebil svojega preteklega občutka manjvrednosti do družbene ureditve in ga nadomestil z odkritim povečevanjem tržnega uspeha. Dejstvo je, da so z leti korporacijske aktivnosti, povezane s profitnimi in neprofitnimi organizacijami, postajale bolj in bolj tržno usmerjene, s stopnjo vpletenosti v njihovo delovanje, ki se je pred nekaj leti zdela še povsem tuja. Domet njihovega financiranja je

omejen na tista področja, ki jih zaznavajo kot potencialno zanimiva za lastne koristi, koristi partnerjev, sodelavcev ali okolja. In te korporacijske vrednote in cilji, ki usmerjajo financiranje v posamezna področja, niso vedno v interesu tistih, ki njihovo podporo iščejo.

To odražajo tudi aktualna dogajanja in sponzorstva med muzeji Tate, British Museum in Science Museum ter multinacionalkami, kot sta Shell in British Petroleum. Podjetja s sponzoriranjem uglednih neprofitnih institucij gradijo svoj ugled v družbi. Toda okoljsko ali drugače sporno delovanje teh podjetij lahko škoduje ugledu institucij in pripelje do nestrinjanja ali protestov javnosti. Sponzorstva med omenjenimi institucijami in velikimi onesnaževalci okolja so v zadnjih letih naletela na kritične odzive javnosti in spodbudila zahteve po etičnem ravnanju muzejev, ki bi s prekinitvijo sponzorstva tovrstno škodljivo delovanje podjetij javno obsodili. Problematičen je tudi primer podjetja Shell, ki je kot eden pomembnih sponzorjev Science Museuma želelo vplivati na vsebino in predstavitev muzejskega programa v zvezi s podnebnimi spremembami ter na javne dogodke, povezane s predstavitvijo te okoljske problematike. Seveda obstaja tudi zelo veliko odličnih partnerskih sodelovanj, kot bomo videli tudi v nadaljevanju, a naštetih primeri kažejo, kako hitro se lahko dobrodelnost spremeni v zahteve po predstavljanju lastnega videnja »družbenega dobrega« in kako hitro lahko organizacije, ki so vse bolj odvisne od zasebnega financiranja, privolijo v to, da se etika, vrednote, legitimnost in vsebina zamenjajo za finančno podporo in obstoj.

6 NOVI NAČINI SODELOVANJA MED GOSPODARSTVOM IN KULTURO

Družbeni, ekonomski, politični in tehnološki kontekst, znotraj katerega delujejo organizacije, je v zadnjih desetletjih podvržen spremembam, ki vplivajo na to, da svetova kulture in gospodarstva širita interakcije zunaj tradicionalnih zgodovinskih vezi. Te spremembe omogočajo novi družbenoekonomski in politični pogoji, v katerih je vse podrejeno ustvarjanju ekonomskih in finančnih učinkov, ekonomizacija politike, deregulacija in liberalizacija trga, neoliberalizem, nova ekonomija ter financializacija, s katero postajajo vse družbene dobrine, blago in storitve na trgu zgolj finančni instrumenti in njihovi derivati. To so pogoji, ki spreminjajo načine dela držav, korporacij, kulturnih organizacij in ustvarjalcev.

V prezasičeni potrošniški družbi, kjer je »novo normalno« (Hutter 2013), in v dobi dostopnosti in pretoka informacij zgolj proizvodnja blaga in izvajanje storitev nista več dovolj. Izkušstvo postaja pomembna točka povezovanja z okoljem in trgom, kjer postajajo organizacije proizvajalci pomenov, novih odnosov in povezav. In tu postaja ustvarjalnost ključna sestavina delovnih mest, razvoja novega okvira družbenih in ekonomskih odnosov. Tako se značilnosti, nekoč povezane zgolj s kulturnimi in kreativnimi industrijami, zdaj selijo na veliko širše področje nove ekonomije, temelječe na intelektualnem kapitalu, ki nadomešča produktivno gospodarstvo in proizvaja neusahljiv vir inovacij.

Težnja po inoviranju, katerega ključna sestavina – ustvarjalnost – je tako blizu kulturi, je glasna in jasna v vseh evropskih državah, v različnih sektorjih gospodarstva in vseh vrstah organizacij. S tem prihaja do sodelovanj, ki brišejo in spreminjajo tradicionalne meje med organizacijami, sistemi in odnosi.

6.1 Sodobne fundacije v Evropi

Čeprav se filantropija zdi izum moderne Amerike z začetka 20. stoletja, dejansko izvira iz Evrope. Korenine fundacij segajo že v antiko, pojavljale pa naj bi se v obliki modelov za podporo učenju ter za zagotavljanje infrastrukture in priložnosti za širšo publiko²⁵ (OECD 2003, 14). Te prve oblike, ki so bile zelo dolgo časa povezane z religioznimi institucijami in so

²⁵ Platonova Akademija v Grčiji, aleksandrijska knjižnica v Egiptu, atenski parki, javna zabavišča idr.

delovale na področju zdravstva in izobraževanja, so postale v srednjem veku integralni del fevdalne strukture in vladanja – tako s strani cerkve kot aristokracije (Anheier 2005, 302). Druga svetovna vojna je v Evropi prekinila razvoj filantropije in sodobna oblika fundacij je v času državne odgovornosti za skupno dobro državljanov ostala razmeroma diskretna (CERphi 2015; Schuyt 2010).

A v času finančnih omejitev in rezov v socialne proračune se tudi Evropa čedalje bolj obrača k filantropiji in fundacijam kot veji tretjega sektorja, ki bi lahko dopolnjevala sredstva za zagotavljanje javnih dobrin in igrala pomembno vlogo pri ohranjanju socialne države. In res, v družbi, kjer se vloga države krči, neenakosti pa se povečujejo, se število fundacij veča. Po podatkih raziskave CERphi (2015, 1) jih je v Evropi pravzaprav več kot v Ameriki. In vse evropske države priznavajo pomembno vlogo zasebne filantropije za korist širše javnosti, kar odražajo tudi z vpeljavo davčnih olajšav. Čeprav je evropski človekoljubni kapital zelo skoncentriran v velikih fundacijah v Nemčiji in Italiji,²⁶ postaja s svojo dinamično rastjo čedalje bolj prisoten in pomemben za kulturni sektor. Tako *European Foundation Centre (EFC) Membership Synopsis Report* navaja, da 60 % članic EFC podpira kulturo in umetnost (Čopič idr. 2011, 15, 34).

Podobno kot drugod je tudi v Evropi težko določiti zgolj en model filantropije, saj obstaja izjemno veliko različnih oblik in praks. Študije evropskih fundacij kažejo, da zaradi zelo raznolikega evropskega pravnega okvira njihova enotna definicija ne obstaja (OECD 2003, 57). Kljub temu pa imajo temeljne skupne značilnosti: so brezčlanske organizacije; zasebni in samoupravni subjekti, ki ne morejo biti instrument politike ali vlade, čeprav prejemajo javna sredstva; so neprofitna distribucijska entiteta in organizacije, ki služijo javnemu, in ne družinskemu namenu. Kljub temu pa študija OECD (2003, 58–63) navaja, da naj bi bilo po ocenah v Evropi med 357.029 organizacijami le okoli 85.000 tistih, ki ustrezajo prej navedeni definiciji. Samo 23 % vseh tistih, ki nase gledajo kot na fundacije, spada med zasebne in neodvisne oblike – značilne za ameriške fundacije. V pomanjkanju uradne definicije sta European Foundation Centre (EFC) in Donors and Foundations Network in Europe (DAFNE), ki povezuje 24 nacionalnih fundacij, ponudila naslednjo: »Fundacije za javno dobro so

²⁶ Izstopa predvsem nekaj velikih fundacij, med njimi Fundacio La Caixa v Španiji, Compagnia di San Paolo v Italiji in Deutsche Bank Foundations v Nemčiji, ki podpirajo tudi kulturo.

neodvisna, ločeno ustanovljena neprofitna telesa z lastnim ustanovljenim ali zagotovljenim virom dohodka, po navadi, a ne ekskluzivno, iz dotacij ali s strani svoje uprave. Svoja finančna sredstva distribuirajo za izobraževalne, kulturne, verske, socialne ali druge javne koristi, ali pa s podporo društvom, dobrodelnim, izobraževalnim organizacijam ali posameznikom, z vodenjem lastnih programov» (CERphi 2015, 1).

Nekateri avtorji opozarjajo, da evropske fundacije kljub javnemu financiranju uživajo zelo visoko stopnjo neodvisnosti. Njihove pravne obveznosti glede distanciranja od podjetij, ki jim zagotavljajo sredstva, naj bi bile manjše kot v ZDA, pomanjkanje sistema poročanja in razlike med njimi pa otežujejo analizo njihovega prispevka k razvoju. Schuyt (2010, 779) navaja, da so hkrati izvzete iz obdavčitev in preveč zaščitniške do poslovnih interesov svojih ustanoviteljev ali njihovih naslednikov. Njihovi zasebni odbori pa so v skladu s pravnimi okviri pri samostojnem oblikovanju svojih politik in prednostnih nalog dela in financiranja povsem svobodni. Zato so tveganja za samovoljo zelo visoka. Anheier in Leat (v Schuyt, 2010, 779) trdita, da so fundacije pravzaprav med najbolj svobodnimi institucijami v sodobni družbi: svobodne v smislu, da so neodvisne od trga in hkrati politične volje. OECD (2003, 14) sicer navaja primere odločitev odborov fundacij, ki niso podpirale nazorov ali interesov lastnikov. A tudi tu opozarjajo, da je meja med davčnimi spodbudami filantropije, izkoriščanjem vrzeli za izogibanje davkom in konflikti interesov še vedno zelo tanka.

Fundacije so omogočile in še vedno omogočajo podporo številnim izjemno pomembnim projektom in iniciativam, ki se brez njihove pomoči ne bi nikoli realizirali. Vendar pa se strinjamo s Schuytom (2010, 779), ki pravi, da lahko človekoljubje razumemo tudi kot posledico neenakomerne porazdelitve bogastva v družbi. Kar pomeni, da je neenakost pogoj za filantropijo in s tem za zasebne fundacije ter druge oblike zasebnih vlaganj. Zato se je ob njihovem naraščajočem številu in upih, ki jih države članice polagajo vanje, treba vprašati, ali so fundacije, ki delujejo v javni domeni, ob davčnih olajšavah in drugih državnih ugodnostih, hkrati pa jih povsem neodvisno upravljajo zasebni odbori, res pravi odgovor na iskanje tretje poti financiranja javnega dobrega in solidarnosti.

6.2 Tvegani kapital v človekoljubne namene

Tvegani kapital v človekoljubne namene²⁷ (ang. venture philanthropy) naj bi kot še ena oblika zasebnega vlaganja na področju kulture pomenil družbeno usmeritev, v katero se je usmeril model strateške filantropije konec 20. stoletja. Pojem je skoval filantrop Rockefeller davnega leta 1969 in z njim opisal napredna prizadevanja fundacij, da bi se v tistih časih posvečale manj konvencionalnim in nepriljubljenim družbenim problemom. Vendar se koncept v ZDA ni uveljavil vse do leta 1990, v Evropi pa se je z nekaj spremembami začel pojavljati šele okoli leta 2000–2004 (OECD 2014, 35; Balbo idr. 2016, 9).

Evropa, ki je po navadi dokaj odprta za pobude socialnih podjetij in posameznikov, ponuja tovrstnim investorjem posojila, mehanizme delitve presežka, ki se pogosto uporabljajo v kombinaciji s subvencijami (Čopič idr. 2011, 187).

Po podatkih organizacije European Venture Philanthropy Association (Čopič idr. 2011, 187) so ključne značilnosti evropskega tveganega kapitala v človekoljubne namene visoka stopnja angažiranosti vlagatelja, prilagojeno financiranje, večletna podpora iniciativam, nefinančna podpora, krepitev organizacijskih zmogljivosti in merjenje uspešnosti. Tudi drugi viri (Kim 2009, 172–174; Balbo idr. 2016, 18–19; Grossman idr. 2013, 2–3) navajajo, da so pri tem ključni poudarki na dolgoročni podpori, merljivih rezultatih in upravljanju procesa ustvarjanja socialnega vpliva z namenom njegovega povečanja in optimiziranja, poleg tega pa še na organizacijski in menedžerski podpori, ki jo investor ponuja prejemnikom, da bi okrepili svojo organizacijsko in finančno vzdržnost z razvojem spretnosti ali izboljšanjem organizacijskih struktur in procesov; tu je še prilagojeno financiranje z uporabo različnih finančnih mehanizmov, prilagojenih potrebam sofinanciranih organizacij.

Kim (2009, 173–190) kot ključno razliko med tveganim kapitalom in tveganim kapitalom v človekoljubne namene navaja usmerjenost k drugačnim ciljem. Pri prvem so pomembni komercialni cilji in dobiček, pri drugi obliki pa je pomembna usmerjenost k družbenim rezultatom. Tipične investicije tveganega kapitala za človekoljubne namene so: podpora

²⁷ V Uradnem listu Evropske unije (Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o vzpostavitvi finančnega ekosistema za socialna podjetja) z dne 15. 1. 2016, kjer se pojavlja pojem venture philanthropy, je v slovenski različici uporabljen prevod tvegani kapital v človekoljubne namene.

start-upom ali inkubatorjem, infrastrukturni razvoj, vlaganje v ljudi – socialne podjetnike – in vlaganje v organizacijski razvoj. Kljub zagotavljanju družbeno koristnih ciljev pa uporabljajo klasičen okvir tveganega kapitala – sprejem iniciative, investiranje v nekaj novega, razvoj in podpora idejam neprofitnih organizacij ter usmerjenost v izvedbo in doseganje rezultatov investicije. Razlike med strateško filantropijo in tveganim kapitalom v človekoljubne namene so tudi v tem, da je zagotavljanje finančne in strokovne podpore podjetij nuja, in ne izbira; v njeni usmerjenosti v doseganje družbene donosnosti naložb namesto zgolj služenja poslovnim interesom podjetij; ter v premiku k strateškemu financiranju dolgoletnih operacij namesto pretežno kratkoročnih ali enkratnih finančnih podpor. Ena zanimivejših oblik tveganega kapitala v človekoljubne namene so poslovni inkubatorji za umetnost. Prek teh podjetja podpirajo razvoj start-upov s sredstvi in raznolikimi storitvami, strokovnim znanjem, opremo, mrežami in stiki ter vodstvenimi, administrativnimi in finančnimi nasveti. Ker je končni cilj inkubatorja ustvariti uspešno in samostojno podjetje, je njihov potencial tudi v zagotavljanju delovnih mest, revitalizaciji sosesk in razvoju novih tehnologij ter s tem tudi v zagotavljanju dolgoročne uspešnosti gospodarstva in podjetniških umetnikov, ki s tovrstnimi izkušnjami pridobijo nova znanja, veščine, mentorstvo, delovni prostor in še marsikaj.

V teh paradoksalnih razmerjih med kapitalom, tveganjem in človekoljubjem je zanimiv podatek Chapmanove (v Čopič idr. 2011, 80), da je poročilo o aktivnostih tveganega kapitala v človekoljubne namene v Veliki Britaniji razkrilo, da je ta vreden več kot 1,5 milijarde funtov in zagotavlja več kot 50 milijonov funtov podpore neprofitnim organizacijam. Vlaganje v dobrodelne sklade naj bi postajalo še posebej priljubljeno v finančnem sektorju, saj polovica skrbnikov organizacij tveganega kapitala v človekoljubne namene v Veliki Britaniji prihaja ravno iz tega sektorja. In kar nas niti ne preseneča več: ti skrbniki imajo v lasti 5,2 milijarde funtov zasebnega bogastva.

6.3 Od sponzorstev k strateškim partnerstvom

McNicholasova (2004, 62) je že pred več kot desetimi leti opazala, da se področje umetnosti širi na kulturne in kreativne industrije, te pa vključujejo kreativni kapital, ki ga cvetoče umetniško in kulturno okolje prinaša skupnostim in mestom. Pojavljajo se posredne in neposredne povezave in korelacije med kulturnimi ekonomijami, živahnim kulturnim

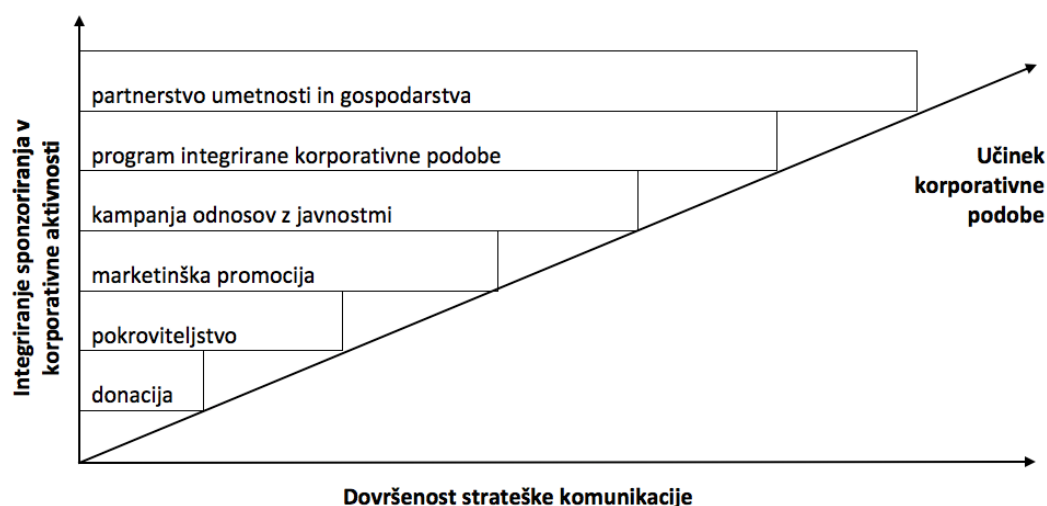
okoljem, umetnostjo in rastjo gospodarstva. In v času, ko se gospodarstvo in podjetja za ohranjanje konkurenčnosti in vodilne vloge v nacionalnih ali mednarodnih gospodarstvih čedalje bolj naslanjajo na inovacije in kreativnost, se umetnost in kultura pojavljata kot ključni dejavnik, ki lahko podpira rast industrije in s tem tudi mest, skupnosti in regionalnih ekonomskih moči. Prihaja do konvergence med kulturnim in ekonomskim razvojem (Scott 1997, x).

Tako so se začele v 21. stoletju razvijati nove oblike partnerstev, medtem ko postajajo tradicionalna sponzorstva čedalje bolj zastarela. Ta strateška partnerstva, ki se razvijajo iz klasičnih sponzorstev, so nastala kot prilagoditev na posledice družbenih sprememb in sprememb v ustvarjanju znanja. So dinamičen, kompleksen in prilagodljiv sistem odnosov, ki obstaja na robu inovacij in učnih partnerstev. Paradigmatski zasuk v načinu sodelovanja med kulturo in gospodarstvom se nadaljuje in nakazuje dva porajajoča se trenda – kustomizacijo, s poudarkom na odnosih, iskrenosti, znanju in etiki, ki se odraža v strateških, usklajenih in zelo širokih, večplastnih in dinamičnih oblikah sodelovanja, ter rast kulturnega podjetništva in sodelovanja med državo, podjetji in kulturo (McNicholas 2004, 63–67). Zanj je značilna fuzija sinergij med podjetji in kulturnimi organizacijami ter njihovimi temeljnimi vrednotami, pri čemer so ključnega pomena povezave, kompatibilnost in usklajenost med organizacijami in podjetji.

Razvoj teh sodelovanj prikaže McNicholasova (2004, 59–60) v tabeli razvoja sponzorstev od leta 1990 do 2004 (slika 6.1). Šest nivojev prikazuje, kako so se sponzorstva od samih začetkov razvijala v odnosu do sodelovanja s podjetji. Prvi in drugi nivo zajemata klasično filantropijo, pokroviteljstva in donacije – odnose, pri katerih podjetja od organizacij sprva praviloma ne pričakujejo povratne koristi, vse do obdobja, ko se v zameno za pokroviteljstva od organizacij že pričakujejo korporativna razvedrila ali gostoljubje. Tretji nivo opredeljuje odnose, kjer marketinško orientirana sponzorstva poleg že naštetega vključujejo še promocijo produktov in priložnosti na trgu. Za četrti nivo je značilno, da odnosi z javnostmi vključujejo vse prej naštete koristi in aktivnosti, skupaj s tipično promocijo korporativne blagovne znamke med izbranimi ciljnim skupinami, ter naraščajočo dvosmerno interakcijo, ki se iz enkratnih dogodkov širi v marketinške kampanje. V petem integrirani korporativni programi ob vseh prej naštetih aktivnostih prehajajo v dolgoročna sodelovanja,

poimenovana tudi korporativna sponzorstva ali partnerstva. Prek teh se skozi dolgoročnejše aktivnosti vse bolj povezuje imidž kulturnih organizacij in podjetij. V šestem nivoju pa so partnerstva medsebojno čedalje bolj prepletena in vzajemna, vključno z razvojem specifičnih aktivnosti in materialov za povezovanje imidža in vrednot.

Slika 6.1: Načini korporativnega sponzoriranja umetnosti v odnosu do korporativne podobe in strateško načrtovanega komuniciranja



Vir: McNicholas (2004, 59–60)

V 21. stoletju postajajo medodvisnost, kompleksnost, pluralizem, kreativnost, inovativnost, pristnost in skladnost značilnosti matrice postmodernističnih umetniških in kulturnih sponzorstev. Ta matrica vključuje družbeno, okoljsko, strateško in vrednostno kompatibilnost. Kot navaja Klein (v McNicholas 2004, 62), morajo podjetja zaradi čedalje bolj aktivnih in zavednih potrošnikov in družbene odgovornosti ter socialnega in kulturnega aktivizma osvojiti drugačne pristope, aktivnosti in programe.

McNicholasova (2004, 63–64) definira štiri ključne dejavnike uspeha, ki so potrebni za razvoj tovrstnih strateških partnerstev; to so: *strateško ujemanje* temeljnih vrednot, imidža podjetja, ciljnih skupin in včasih ključnih ciljev ter sinergija s poslanstvom podjetja; *odnosi* z dvosmernimi interakcijami, učinkovito komunikacijo in kompatibilnostjo med obema stranema na osebni in operativni ravni ter s skupno vizijo; *dolgoročnost zaveze*, kjer dolgoročno grajenje odnosa izraža iskrenost in avtentičnost ter omogoča razvoj kustomiziranih pristopov in aktivnosti skozi postopno prepletanje znanja; ter *ustvarjalnost in*

kustomizacija, ki vključuje menedžment, občutljivost za vrednote in načine poslovanja ene in druge strani, hkrati pa fuzijo povezave vrednot skozi narativne in vizualne reprezentacije partnerstva, ki pomeni učinkovito komunikacijsko strategijo. Ti dejavniki, s poudarkom na kustomizaciji, naj bi bili ključ za uspeh strateških partnerstev v 21. stoletju, trend, ki poudarja specifično vsebino, njen pomen, način izvajanja, učinke za skupnost ter čim večjo ekonomsko vrednost za podjetje, njegovo inovativnost, »inpute« zaposlenih in mreženja.

Če McNicholasova strateška partnerstva še vedno definira pretežno kot orodje imidža, komunikacijske strategije, pa Austin (2001, 1) navaja, da se manjše, a naraščajoče število sodelovanj razvija v integrativno stopnjo sodelovanj oziroma strateška zavezništva, ki v svojih aktivnostih močno prepletajo poslanstvo, usklajevanje strategij in kompatibilnost vrednot. Za ta sodelovanja sta značilna pogostejša interakcija in večje število skupnih aktivnosti. Ključne kompetence sodelujočih se uporabljajo za ustvarjanje partnerstev z visoko dodano vrednostjo. Gre za več kot zgolj eno obliko izmenjave sredstev, saj se obe strani skupaj angažirata v menedžerskih aktivnostih. Vendar se oblike teh partnerstev zelo razlikujejo. Stopnja nekaterih organizacijskih integracij začenja ponekod dobivati celo podobo neke vrste skupnega podjetja, saj partnerji v nekaterih primerih z namenom izvajanja sodelovanja, razvoja trga ali drugih potreb ustvarjajo nove, skupno vodene enote ali gospodarske subjekte.

Ta strateška partnerstva in zavezništva ne nastajajo več iz človekoljubja in so zgolj na daleč podobna klasičnim sponzorstvom. In čeprav so danes sponzorstva še vedno ena najbolj uveljavljenih oblik odnosov med kulturnimi organizacijami in podjetji, se v zadnjih letih ob njih razvijajo tudi novi načini, ki porajajo povsem drugačne interakcije in odnose med kulturo in gospodarstvom.

6.4 Umetnost kot orodje menedžmenta, vodenja in ustvarjanja inovacij

Kot odgovor na vseobsegajoče učinke kulturne ekonomije, pa tudi kot težnja po inovacijah ter s tem vidnejši vlogi ustvarjalnosti pri razvoju gospodarstva – inovativnejših produktov, storitev in procesov v menedžmentu, organizacijskih procesov in delovanja podjetij – so se začeli v 21. stoletju na področju raziskovanja sodelovanja med umetnostjo, kulturo in

gospodarstvom pojavljati koncepti umetniških intervencij oziroma pobud, kot so Artful making, Artful Creation, Arts-Based Initiatives, Arts-based learning, Artistic Interventions. Čeprav se vsak pristop malce razlikuje, pa vsi obravnavajo možnosti prenosa raznolikih umetniških procesov dela, razmišljanja ali praks v procese in delo podjetij.

Robert Austin, avtor koncepta Artful making (Austin in Devin 2003), profesor menedžmenta ustvarjalnosti in inovacij na šoli Copenhagen Business School, navaja, da se lahko principi, ki jih uporabljajo umetniki pri svojem delu, aplicirajo tudi na poslovne organizacije oziroma skoraj vsako okolje, kjer rezultati dela temeljijo na znanju. Tovrstno učno orientirano sodelovanje, v katerem se poslovni svet uči od umetnosti, pomaga organizacijam vzpostavljati načine videnja, razmišljanja in poslovanja. Te iniciative se pojavljajo v zelo raznolikih oblikah, za doseganje različnih namenov in ciljev organizacij, in se zato kažejo na različne načine – skozi usposabljanja, mentorstva, rezidenčne programe, raziskave, umetniške zbirke, sponzorstva, korporativno družbeno odgovornost ... Ali pa skozi vključevanje umetnosti v organizacijsko življenje, kjer menedžment uporablja različne oblike tovrstnih sodelovanj za oblikovanje, komunikacijo in izvajanje organizacijskih aktivnosti (Sköldbberg idr. 2016; Adler 2006; Darsø 2004; Schiuma 2011; idr.).

Avtorji knjige *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice* (2016, 4–9) menijo, da postajajo umetniške intervencije v zadnjem desetletju čedalje pogostejši način sodelovanja med kulturo in gospodarstvom, obenem pa samosvoje raziskovalno področje – z rastočim zanimanjem na strani prakse in raziskovalcev. To rast in širitev področja so spodbudili potrebe in pritiski po večji inovativnosti, konkurenčnosti in odzivnosti na trgih v zasebnih in javnih organizacijah, naraščajoče akademsko zanimanje,²⁸ posredniške organizacije »arts & business«;²⁹ kulturne politike, javna sredstva, sredstva Evropske unije; vključevanje umetniških modulov v poslovne in tehnične šole ter prve raziskovalne mreže. To potrjujeta tudi naraščajoče zanimanje Evropske unije in naraščajoče število evropskih raziskav s tega področja.

²⁸ Austin in Devin 2003; Darsø 2004; Seifer in Buswick 2005, 2010; Taylor in Ladkin 2009; Berthoin Antal 2011, 2013, 2014; Strauß 2013; Styhre in Eriksson 2008; Schiuma 2009, 2011; Meisiek in Barry 2010, 2014; Adler 2006 idr.

²⁹ Gre za organizacije, ki povezujejo gospodarstvo, kulturo in umetnost skozi različne programe izobraževanj, nagrad, spodbud, dobrih praks idr. Med njimi so *TILLT* (Švedska), *Conexiones Improbables* (Španija), *Artists in Labs* (Švica) in *Arts & Business* (Velika Britanija) ter številne druge. Slovenija je ena redkih držav članic, ki nima nobene tovrstne organizacije.

Darsøva (2016, 21–22) meni, da je vrednost umetniških intervencij v njihovi konstruktivni motnji – konceptu, ki ilustrira neločljivo navzkrižje, značilno za prečenje umetniške in racionalne logike. Ta motnja lahko v organizaciji obstaja v ustvarjenih medprostorih, ki jih Berthoin Antalova in Straufova (2016, 38–39) opredelita kot »začasne družbene prostore, v katerih udeleženci doživljajo nove načine videnja in razmišljanja ter počnejo stvari, ki imajo zanje osebno vrednost. V medprostoru so dvomi o organizacijskih normah začasno omogočeni, da zagotovijo možnost eksperimentiranja.« Motnje pa postajajo stimulacija, ki pomaga odkrivati nove pojave, in nove interpretacije starih postajajo navdihujoče. Motnje, ki sprožajo novo v organizacijah, so formalizirane kot intervencije. In v okviru teh intervencij osebe, prakse in izdelki iz drugega sveta logike vstopajo v svet organizacijske logike (Hutter 2013).

Različni avtorji učinke, ki jih imajo tovrstne intervencije, definirajo različno, za vpogled pa bomo povzeli obširno kategorizacijo Sköldberga idr. (2016, 40–51) ter Berthoin Antalove in Straufove (2013, 15–35), ki je nastala na podlagi kvalitativne študije *Creative Clash report*. Avtorji so identificirali skupine učinkov oziroma vpliva, ki so ga imele različne umetniške intervencije (delavnice, izobraževanja idr.) na posameznike, skupine, vodje ali organizacijo (javno ali zasebno) kot celoto, med njimi na:

- drugačen pogled na delovno in organizacijsko okolje: širjenje obzorja, preizpraševanje vrednot, drugačne rešitve razvoja izdelkov in storitev;
- aktivacijo: emocionalni, stimulativni vplivi, pozitivne spremembe;
- participatorne načine dela: boljše komuniciranje, sodelovanje, nove interakcije, solidarnost;
- osebni razvoj: samozavest, nove veščine idr.;
- umetniške načine dela: odprtost do novega, zaupanje v procese dela, večja ustvarjalnost idr.;
- organizacijski razvoj in odnose: boljša delovna klima in organizacijska kultura, spoštovanje idr.;
- strateške in operativne izboljšave: večja produktivnost, nižja odsotnost z dela idr.

Ob tem navajajo, da so umetniške intervencije samo eden od številnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na uspešnejše delovanje organizacije. Vendar se strinjamo s Schiumo in Carluccijevo

(2016, 60–61), ki ob priznanju raznovrstnih koristi umetniških intervencij s strani številnih avtorjev opozarjata, da je treba njihov vpliv na poslovanje organizacij podrobneje preučiti, saj večina empiričnih dokazov temelji na anekdotičnih praksah izvajalcev, njihovih pozitivnih izkušnjah in osebnih ali intuitivnih opažanjih.

6.5 Kultura participativne ekonomije

John Maynard Keynes je leta 1928, tik pred izbruhom velike depresije v tridesetih, v tekstu *Ekonomske možnosti za naše vnuke* napovedal, da bomo doživeli čas, ko bodo razrešeni temeljni eksistencialni problemi in ko prizadevanjem za pridobivanje dobrin ne bo več treba posvečati posebne pozornosti; čas, ko bomo delali manj³⁰ in se bomo vrnili k nekaterim osnovnim vrlinam, ko denar, oderuštvo in pohlep ne bodo vrednota, temveč prekršek, ljudje pa bodo ponovno bolj cenili cilj kot sredstva in dajali prednost dobremu nad koristnim (Keynes 1930; Radej 2010, 13). Čeprav se v napovedi glede dviga produktivnosti in življenjskega standarda ni zmotil, vsaj če se omejimo na zahodne razvite demokracije³¹ (Accetto 2012; Damijan 2013), se njegova vizija o vrnitvi k osnovnim vrlinam, krajšemu delovniku,³² prostemu času in neobremenjenosti s pridobivanjem ekonomskih in materialnih dobrin ni uresničila. Kot navajata Skidelskyjeva (v Damijan 2013), je bistvo Keynesove zmote v takratnem prepričanju, da je »kapitalizem prehodni družbeni sistem, ki bo s svojo učinkovitostjo omogočil prehod v družbo, kjer bodo zadovoljene vse potrebe vseh članov družbe«. S svojo premiso učinkovitosti je prinesel monetizacijo vseh dobrin, ki z vse večjo primerljivostjo in merljivostjo spreminjajo svojo osnovno naravo. Kultura, izobraževanje in druge dobrine niso več samo sredstvo za doseganje dobrega življenja, ampak postajajo način povečanja »človeškega kapitala«. Z ustvarjanjem presežkov vsega – kapitala, moči in vedno novih želja ter potreb, ki nam jih sugerira industrija prek medijev – ter ustvarjanjem vedno novih produktov in storitev je prinesel čedalje večji konzumerizem, na drugi strani pa omogočil izjemno neenako porazdelitev teh istih presežkov.

³⁰ Keynesova vizija je vključevala 15-urni tedenski delovnik, enakomernejšo razdelitev dohodkov ter veliko prostega časa.

³¹ Ob omejitvi na zahodne razvite demokracije naj bi se standard od leta 1930 do 2030 res dvignil vsaj osemkratno.

³² Splichal (2015, 29) ob sklicevanju na omenjeni Keynesov tekst opozarja, da so rezultati tehnološkega napredka in s tem tudi manj dela zaradi vse bolj neenakomerne porazdelitve bogastva še vedno nedosegljivi za zelo velik del prebivalstva.

Pa vendar se zdi, da so gospodarska kriza, nove informacijsko-komunikacijske tehnologije, globalni dostop do informacij in številne druge spremembe v drugem desetletju 21. stoletja kot odgovor na neoliberalistično paradigmo in njene vrednote ter sisteme povzročili vzpon drugačnih načinov preživetja in vrednot; participativnosti kot dela tehnoloških sprememb in nuje, oblike ekonomskega sodelovanja in družbenega sobivanja (Kovač 2016).

Povezovanje skupnosti, participacija, skrb za družbo in okolje, odprtost, dostopnost, souporaba in deljenje pridobivajo pomen pred akumulacijo kapitala, dobrin, konzumerizmom in ekskluzivnim lastništvom. Posamezniki, nevladne organizacije in drugi deležniki se »od spodaj« (ang. *bottom up*) povezujejo v participatorne, skupnostne prakse in soupravljanje ter druge oblike sodelovanja. S pomočjo globalnega dostopa in izmenjave informacij ljudje delijo ideje, stvari, znanje, zabavo, produkcijske stroške, prevoze, oblačila, domove, vrtove ...

Podjetniki in skupine ustvarjajo alternativne valute in s pomočjo množičnega financiranja (ang. *crowdfunding*)³³ – mimo tradicionalnih bančnih posojil – ustanavljajo podjetja, produkte ali storitve. Oprti dostop in deljenje nadomeščata klasično potrošništvo in lastništvo. Odprtokodno gibanje (ang. *open source movement*) se je pojavilo kot upor programerjev velikim korporacijam, ki so izkoriščale pravice na intelektualno lastnino za lastne dobičke, medtem ko so omejevale pretok informacij, dušile inovativnost, učenje in rast baze znanja; te odprte inovacije omogočajo, da proces inoviranja ne poteka več v zaprtem sistemu znotraj neke organizacije, temveč zunaj nje (Rus in Orel 2015, 1020; Kralj 2013, 18). Manj delovnih mest, prekerizacija dela, nezaupanje do korporacij in razvoj novih tehnologij so v zadnjih desetletjih preoblikovali tudi načine dela. Ti načini, za nekatere stvar svobodne izbire, za druge prisila obstoječega gospodarskega sistema,³⁴ so skupaj z idejo odprtosti, skupnosti, trajnosti in dostopnosti botrovali tudi pojavu sodela (ang. *coworking*) – alternative klasičnim oblikam dela doma, zaposlitvam ali pisarniškemu delu, torej

³³ Množično financiranje je oblika financiranja projektov ali podvigov s strani skupnosti – skupin posameznikov namesto profesionalnih struktur, kot so banke, lastniki kapitala ali poslovni angeli (Pazowski idr. v Rus in Orel 2015, 1029). Osebam ali skupinam na ta način omogoča, da prek spletnih platform zbirajo sredstva večjega števila ljudi za uresničevanje svoje poslovne ideje. Obenem pa takšen način financiranja preprečuje klasičen finančni nadzor nad novoustanovljenimi podjetji in organizacijami ali nadzor ter usmerjanje njihovega nadaljnjega razvoja.

³⁴ Da se zaradi možnosti, ki jih ponujajo nova tehnologija, svetovni splet ter drugačni načini proizvodnje in distribucije, nekateri mladi ustvarjalci namenoma odločajo za druge oblike dela in preživetja, in ne za klasične oblike zaposlitev v podjetjih (MSUM 2016). Pri tem je treba poudariti, da gre zgolj za nekatere primere, ki jih ne smemo posploševati, saj so tovrstne oblike dela nastale ravno kot odgovor na vse večjo brezposelnost in naraščajoče prekerno delo med mladimi.

nehierarhičnih oblik sodelovanja in dela, kjer so živahne skupnosti različnih profilov predane vrednotam sodelovanja, odprtosti, skupnosti, dostopnosti in trajnosti (Rus in Orel 2015, 1018–1023). Te skupnosti so v svetu prepoznane kot ene tistih, ki premikajo meje znanosti, tehnologij in inovacij.

Vendar ob tem nekateri opozarjajo, da je treba idejo in vrednoto deljenja, souporabe in sodelovanja razlikovati od pojma ekonomija deljenja (ang. *sharing economy*), ki naj bi postal trajnostna alternativa »mainstreamovskega« poslovanja. Slednja naj bi bila le preobleka neoliberalizma, ki je omogočila sistemom, kot so Uber, Airbnb,³⁵ Lyft, Bridj idr., da so v času krize ter vzpona spletnih platform in digitalnih tehnologij izredno uspešno monetizirali in kapitalizirali idejo souporabe. Nove oblike dela in produkcije³⁶ pa le delno zapolnjujejo vrzel, ki je nastala po umiku industrije (Pipan 2016). Dolgoletne statistike gibanja brezposelnosti so ovrge nekdanje prepričanje, da avtomatizacija ustvari več delovnih mest, kot jih ukine, medtem ko lahko ekonomija deljenja potencialno destabilizira druge tradicionalne sisteme, ki jih novi ne nadomeščajo (Kučič 2014; Hill 2014; Bliss 2015; Tonkinwise 2014; Slee 2015; Henwood 2015 idr.). In O'Connor in Gibson (2013, 33) menita, da so bile tudi kreativne industrije od samega začetka videti kot nadomestek za proizvodnjo, kot nadomestne industrije že »postindustrijskih« gospodarstev in držav, ki to še želijo postati.

Sodelovanje, souporaba in odprti sistemi sicer niso nove ideje.³⁷ Čeprav v zelo drugačnih oblikah, kot jih imajo danes, se vedno pojavijo v času kriz, pomanjkanja in kritike obstoječega potrošniškega sistema. A vseeno se danes s sodelovanjem velikega števila posameznikov ali skupin – pri zagotavljanju informacij, znanja in kulturnih dobrin, načinov dela – z uporabo svetovnega spleta in družbenih omrežij spreminjajo načini ponudbe, distribucije, porabe in produkcije dobrin. In tega sistema ne poganjajo hierarhični sistemi in zgolj tržne cene, temveč družbeni vzgibi (Benkler in Nissenbaum v Kralj 2013, 31).

³⁵ Prvi je ocenjen na 65 in drugi na 25 milijard dolarjev (Slee 2016).

³⁶ Avtor navaja, da le 7 odstotkom projektov, ki so podprti na platformi množičnega financiranja in so vredni nad 100.000 EUR, dejansko tudi uspe dostaviti, kar obljublja svojim financerjem, le 25 odstotkov od teh pa to stori pravočasno. Ključni razlog za neuspeh je ravno pomanjkanje produkcijskega znanja in mrež, da bi projekt izvedli in spravili na trg.

³⁷ Odprti sistemi uporabe ali izdelave se pojavijo že zelo zgodaj. Leta 1930 Gerrit Rietveld razvije sliko "naredi sam" (ang. DIY) pohištva, leta 1970 oblikovalec Enzo Mari razvije priročnik, v katerem opiše različne možnosti oblikovanja pohištva z uporabo že narejenih kosov lesa, za katere nisi potreboval skorajda nič drugega kot žeblice in kladivo (Bohne 2014, 23). Tovrstne primere je leta 2014 prikazala razstava *Designing Scarcity* v organizaciji nizozemskega Het Nieuwe Instituuta – ta je bila pravzaprav del večjega programa ob obletnici začetka prve svetovne vojne, ki se je ukvarjal s problemi konfliktov in inovacij.

In tudi v Sloveniji je skupina mladih pobudnikov konec leta 2011 ustanovila neformalno iniciativo Slovenia Coworking,³⁸ katere cilj je razvoj kulture sodela v Sloveniji. V tem obdobju so se začele tudi pri nas razvijati čedalje številnejše in raznolike iniciative in skupnostne prakse,³⁹ ki vzpostavljajo nove načine skupnostnega delovanja, opolnomočenja posameznikov in skupnosti ter nove načine proizvodnje, distribucije in uporabe dobrin, virov, storitev ali izdelkov, ki vse močnejše zaznamujejo ekonomske izmenjave v sedanjosti. V delovanju, ki ga danes omogočajo nove tehnologije in dostopnost informacij, je zaznati odmik od kapitalizacije idej, produktov in storitev k družbenim vrednotam, kjer mladi ne želijo ustvarjati novih bleščečih predmetov, ampak oblikovati koncepte in prakse, ki bodo spremenili človekovo vedenje in dvignili skupnostno zavest. Gre za odmik od materialnosti k vsebini, odnosom in vrednotam – k sodelovanju, etiki, transparentnosti, odgovornosti in solidarnosti kot nasprotju diktatom neoliberalistične tržne ekonomije, usmerjene v vedno večjo proizvodnjo in porabo (Šuštaršič 2015; MSUM 2016).

Kljub zavedanju, da te oblike delovanja niso edine možne alternative ali rešitev vseh težav družbe in tradicionalne proizvodnje, se je začel nanje s svojimi projekti in iniciativami na neki način odzivati tudi Muzej za arhitekturo in oblikovanje, delno že leta 2012 z razstavo BIO 23, ki je nakazala spremembe v načinih oblikovalske produkcije, in še drznejše ob 50. obletnici Bienala oblikovanja, ko so organizatorji nekoč klasično razstavo lepo oblikovanih izdelkov industrijskega oblikovanja preoblikovali v platformo mednarodnega multidisciplinarnega sodelovanja BIO 50: 3, 2, 1 ... TEST. Platformo, ki je z idejo sodelovanja in soustvarjanja drugačnega družbenega razvoja iskala alternative uveljavljenim sistemom delovanja in razmišljanja.

6.6 Ustvarjalna partnerstva

Austin (2000, 69–70) je pred šestnajstimi leti zapisal, da bo 21. stoletje čas pospešene soodvisnosti, ko se bo zaradi konvergence družbenih, političnih in ekonomskih pritiskov ter

³⁸ Inicijatorji Slovenia Coworkinga so leta 2014 skupaj s Crowdfundingom, Kreativno cono Šiška (Rompom) in organizacijo Ljudje.si ustanovili prvi slovenski kreativni center Poligon, ki združuje skupnosti, delujoče na področju kreativnih ekonomij, socialnega podjetništva in kulture. Ustanovitelji Poligona navajajo, da so te skupnosti nastale kot posledica gospodarske krize in z njo naraščajoče prekrvnosti med mladimi profesionalci.

³⁹ Številne iniciative in skupnostne prakse v Sloveniji (od souporabe prostorov, začasne uporabe prostora, urbanega vrtičkarstva in sodela do somobilnosti) so predstavljene na spletni strani Prostorisodelovanja.si, ki je namenjena promociji skupnostnega urejanja prostora in je nastala v okviru Mreže za prostor Inštituta za politike prostora.

krize sodelovanje med neprofitnimi organizacijami, podjetji in vlado okrepilo in postajalo strateško čedalje bolj pomembno. In danes se v iskanju novih virov in učinkovitejših organizacijskih pristopov poraja večja soodvisnost med različnimi sektorji, na čelu katere so ponovno – inovacije. »Svet se giblje v novem ritmu. In da bi bila na čelu tega novega sveta, mora Evropa postati bolj ustvarjalna in inovativna. Biti ustvarjalen pa pomeni zamišljati si nekaj, kar še ne obstaja, in iskati nove rešitve in oblike. /.../ Gospodarska, okoljska in družbena kriza nas izziva, da poiščemo nove načine razmišljanja in delovanja. Ustvarjalnost in inovativnost lahko premakneta družbo naprej k blaginji« (EACI 2009, 1).

Strategija *Evropa 2020* si je zastavila ambiciozne cilje za pametno, trajnostno in vključujočo rast. Zagotoviti želi gospodarsko konkurenčnost, najprej z inovacijami, z usklajevanjem gospodarske rasti in ohranjanja okolja, s spremembo miselnosti ter zagotavljanjem socialne kohezije in medkulturnega dialoga. Leta 2012 je Evropska komisija (2012) v sporočilu *Spodbujanje kulturnih in ustvarjalnih sektorjev za rast in delovna mesta v EU* poudarila, da kulturni in ustvarjalni sektor EU prispeva 3,3 odstotka BDP-ja in zaposluje 6,7 milijona ljudi (3 % vseh zaposlenih), zaradi česar je pomemben za gospodarsko rast in ustvarjanje delovnih mest ter med drugim tudi za kataliziranje inovacij. Komisija je medsektorska sodelovanja opredelila kot pomemben element razvoja in pozvala članice, naj poglobijo sodelovanje med kulturnimi in ustvarjalnimi ter drugimi sektorji – za razvoj bolj odprte, inovativne in podjetniške naravnosti v gospodarstvu.

Kot navaja OMC (2014, 7), naj bi v obdobju, ko kulturo mnogi obravnavajo kot zlahka pogrešljiv luksuz, ustvarjalna partnerstva dokazovala, da kultura ni pristočasna nišna aktivnost, temveč lahko skozi razvoj inovacij in koristi za družbo in ekonomijo bistveno prispeva k reševanju številnih pomembnih vprašanj. Navedejo tudi, da pri tem ne gre za instrumentalizacijo kulture, temveč za širjenje njenih meja, medtem ko zagotavlja dodatne možnosti za kulturne akterje. »... [U]stvarjalna partnerstva so visoko učinkovita, nizkocenovna orodja, ki lahko pomagajo reševati nekatere pomembne težave, s katerimi se danes soočajo države članice, od prenove sistema izobraževanja do povečanja inovacijskih sposobnosti podjetij in spopadanja z okoljskimi izzivi« (ibid., 5). Tako se skozi dikcijo kreativne ekonomije v 21. stoletju pokaže, da je lahko kultura pravzaprav koristna. Seveda zaradi ekonomskih in drugih učinkov ter rešitev, ki jih ustvarja. In to še na razmeroma poceni

način.

Laaksonenova (2012, 3–10) v raziskavi *Creative Intersections: Partnerships between the arts, culture and other sectors* ta presečišča opredeli kot povezovanje ločenih in nepovezanih področij, ki se z združevanjem transformirajo v nova in edinstvena področja. V tem pogledu pomenijo kreativna presečišča interaktivno sodelovanje med posamezniki, skupinami in organizacijami s področja umetnosti, kulture in drugih disciplin ali sektorjev. OMC (2014, 5–6) pa ustvarjalna partnerstva opredeli kot interdisciplinarna sodelovanja med kulturnimi organizacijami in drugimi sektorji, ki vključujejo prenos ustvarjalnih spretnosti in presegajo meje možnih raziskovanj novih poti in rešitev. Ustvarjalnost pa je razumljena kot proces razmišljanja in čutenja, ki vključuje ustvarjanje nečesa novega ali/in izboljševanje obstoječih procesov, miselnosti ali izdelkov. Obe študiji med druge sektorje vključujeta raznolik spekter področij, kot so izobraževanje, usposabljanje, gospodarstvo, menedžment, raziskave, kmetijstvo, turizem, razvoj skupnosti, socialni sektor, javni sektor in številna druga področja.

Predstavljeni primeri kažejo, da ne gre za priložnostne ali naključne oblike, temveč za strukturirane intervencije, ki delujejo na podlagi jasnih pogojev, ti pa od vseh partnerjev zahtevajo motivacijo za sodelovanje, namenska sredstva ter delitev odgovornosti in medsebojnega zaupanja. Označujejo jih različni poslovni modeli upravljanja, ki so odvisni od ciljev, velikosti pobud, institucionalne in pravne oblike ter finančnih modelov financiranja – v njih pa kot enakovredni partnerji sodelujejo nevladne, javne ali zasebne organizacije.

OMC (2014, 5–21) predstavi vrsto različnih primerov teh ustvarjalnih partnerstev, ki skozi sodelovanje s kulturnim sektorjem razvijajo spretnosti otrok in mladih v šolah, usposabljaajo partnerje, šole in strokovnjake, z uvajanjem umetniških kompetenc v delo podjetij vplivajo na večjo produktivnost in učinkovitost, uvajajo umetniške principe v strateške inovacijske procese podjetij, izobražujejo podjetja na področju družbene odgovornosti ter vzpostavljajo ustvarjalne in družbene skupine, kolektive in zadruge, ki nato skrbijo za koristi lokalnega okolja. Partnerstva med kulturo in izobraževanjem naj bi bila danes najpogostejša oblika tovrstnih povezovanj, čeprav je evidentiranih tudi nekaj zanimivih primerov povezovanja

med kulturo in znanostjo, zdravstvom in gospodarstvom.⁴⁰ CA&B (2015) pa v svoji študiji kot pomembnega deležnika v tem procesu identificira posredniške organizacije »arts & business« in njihove iniciative,⁴¹ ki se ukvarjajo predvsem s posredovanjem med gospodarstvom in kulturo, deloma pa tudi drugimi sektorji. Študija podobno kot prej omenjene identificira raznolike obojestranske koristi, ki jih ta partnerstva prinašajo – izmenjavo znanj, veščin in sredstev ter skupno reševanje izzivov, s katerimi se obe strani soočata. Te organizacije spodbujajo sponzorstva in pokroviteljstva, dopolnjujoča sredstva (angl. matching funds), programe članstva, umetniške zbirke, ustanavljanje muzejskih in umetniških centrov, fundacij, medsektorske inovacijske aktivnosti, umetniške intervencije, izobraževanja za podjetja in kulturo, ozaveščanje, raziskave, zagovorništvo, avkcije umetniških projektov, konference, delavnice in druge aktivnosti.

V času inovacij postaja kultura zaradi ekonomskih in drugih učinkov in koristi, ki jih lahko ustvarja, zanimiva ne samo za raziskovalce ali druge sektorje, temveč tudi za Evropsko unijo in države članice, ki želijo s ciljem večje inovativnosti v gospodarstvu spodbuditi prelivanje učinkov sodelovanja in znanj med različnimi sektorji. Vseeno pa ta ustvarjalna partnerstva ne temeljijo več na naročniških, donatorskih, sponzorskih odnosih, temveč postajajo enakovredna oblika doseganja skupnih ciljev.

6.7 Koristi in učinki novih načinov sodelovanja

Različni avtorji (Austin 2000; OMC 2014; Sköldbberg idr. 2016 idr.) poudarjajo, da ima lahko dobro zastavljeno in uspešno sodelovanje, ki je v zadovoljstvo vseh partnerjev, skozi sam proces ali končne rezultate pomembne učinke in vrednosti za sodelujoče na različnih ravneh – družbeni, ekonomski, organizacijski ali osebni. Ravno zato so se, kljub številnim izzivom, nekatera sodelovanja zmogla razviti v tesne obojestransko koristne dolgoročne odnose, v katerih si partnerji izmenjujejo vire, znanja in informacije in ki služijo doseganju njihovih strateških ciljev (Berger in Cunningham 2004, 59).

⁴⁰ Med omenjenimi organizacijami in iniciativami so KulturKontakt (Avstrija), The Creative Partnerships programme (Velika Britanija), Creative Partnerships programme (Litva), TILLT (Švedska), Connections Improbables (Španija), Cultuur-ondernemen (Nizozemska) in projekt Givrum.nu – Uporabite prostor (Danska). Podrobnejše predstavitev primerov v Creative Intersections.

⁴¹ Arteconomy, Prométhéa (Belgija); Center for Cultural and Experience Economy (Danska); Admical, Entrepert, Oscars Admical, Mona Lisa (Francija); Leipziger Kulturpaten (Nemčija); Summa Artium (Madžarska); Business to Arts (Irska); Art Partner; Cultuur-Ondernemen – C-O, Operatie frisse peper (Nizozemska); EGER Foundation National Centre for Culture – NCK (Poljska); C2masi s.l. (C2+i) (Španija); Arts & Business S, Arts & Business Cymru – A&B Cymru, Arts & Business Northern Ireland – A&B NI, The Map Consortium (Anglija).

Samo nekatere od koristi, naj bi jih ta sodelovanja prinašala družbi, organizacijam ali posameznikom, so:

1. Pri posameznikih ustvarjalna partnerstva izboljšujejo družbene, kognitivne, čustvene in ustvarjalne sposobnosti, dvigujejo samozavest, motivacijo, omogočajo razvoj ustvarjalnih procesov, preizpraševanje obstoječega, drznost, boljše upravljanje tveganj, odprtost do novih idej, sposobnost sodelovanja.
2. Na ravni organizacijskih koristi omogočajo razvoj novih proizvodov, vplivajo na spremembe poslovnih modelov, naravnost k iskanju rešitev, na medijsko pozornost, na medorganizacijske odnose, komunikacijo med zaposlenimi, ambicioznost zaposlenih, občutek navezanosti na organizacijo, motivacijo za delo, zniževanje odsotnosti z dela.
3. V okviru širših družbeno koristnih učinkov kažejo na moč skupnega reševanja problemov, dviga družbene angažiranosti, moč bojevanja proti predsodkom, marginalizaciji, rasizmu in drugim družbenim težavam.
4. Z novimi priložnostmi za razvoj novih storitev, virov zaposlitve in dodatnega zaslužka naj bi pozitivno vplivala na profesionalni razvoj ustvarjalcev.
5. Vsem partnerjem omogočajo vpogled v potrebe in načine razmišljanja različnih skupin in s tem tudi doseganje novega občinstva.

Podobne koristi se pojavljajo tudi pri medsektorskih sodelovanjih med gospodarstvom in nevladnimi organizacijami (Jones 2002; Googins in Rochlin 2002):

1. Za podjetja pomenijo varnejše organizacijsko okolje, boljši dostop do podatkov, znanj, informacij, boljše razumevanje strank in trgov, zadovoljstvo zaposlenih, legitimacijo delovanja podjetij, razvoj novih trgov, finančne in strateške koristi, prispevek k skupnosti, boljše upravljanje pričakovanj in tveganj, večji vpliv na politiko in zagovorništvo ter razvoj inovacij in novih virov.
2. Za neprofitne organizacije pomenijo dodatna finančna sredstva, nova znanja in veščine, inovacije, usposabljanje, delovno pomoč, vpliv na odločevalce, uspešnejše izvajanje lastnih storitev, ustvarjanje skupne javne platforme za zagovorništvo, spodbujanje transparentnosti in regulacij, izobraževanje vlad in podjetij o družbeni problematiki.
3. Za državo pa se koristi kažejo v boljšem izpolnjevanju pričakovanj skupnosti, v večjem ugledu, razvoju novih veščin, v zasebnih investicijah, v spodbujanju regulacij, večji

legitimnosti, boljšem razumevanju potreb skupnosti in boljšem izvajanju ter oblikovanju politik, izboljšani komunikaciji med agencijami in sektorji, v boljšem zagotavljanju storitev ter v novih tehničnih in družbenih rešitvah.

Podobne koristi, čeprav še bolj prilagojene politikam kreativnih in kulturnih industrij, kažejo izsledki poročila *Cultural and Creative spillovers in Europe* (Fleming 2015, 8–10). Ti govorijo o družbenih in ekonomskih učinkih prelivanja koristi, ki nastajajo v kulturnem in kreativnem sektorju, v procesu, znotraj katerega imajo aktivnosti v umetnosti, kulturi ali ustvarjalnem sektorju – skozi ustvarjanje konceptov, idej, spretnosti, znanj in različnih vrst kapitala – naknadno širši vpliv na družbo, mesta ali gospodarstvo. Znotraj treh ključnih vrst prelivanja – prelivanja znanja, prelivanja v industriji in mrežnega prelivanja – poročilo predstavlja 17 podskupin, kjer so učinki tega najpogostejši.

Slika 6.2: Diagram kulturnih in kreativnih prelivanj in podkategorij

Prelivanja znanja	Prelivanja v industriji	Mrežna prelivanja
spodbujanje ustvarjalnosti in potenciala	izboljšanje poslovne kulture in krepitev podjetništva	izgradnja socialne kohezije, razvoj in povezovanje skupnosti
povečanje prepoznavnosti, strpnosti in izmenjave med skupnostmi	vplivi na stanovanjske in komercialne nepremičninske trge	izboljšanje zdravja in blaginje
spreminjanje odnosa v sodelovanje in odprtost do umetnosti	spodbujanje zasebnih in tujih naložb	ustvarjanje in privlačnost ekosistema ter ustvarjalnega okolja, ustvarjanje prostora in mestnega znamenja
povečanje zaposlovanja in razvijanje veščin v družbi	izboljšanje produktivnosti, donosnosti in konkurenčnosti	spodbujanje razvoja, ponovna oživitev in infrastruktura urbanih območij
krepitev čezmejnih in medsektorskih sodelovanj	spodbujanje inovacij in digitalne tehnologije	krepitev gospodarskega vpliva ali grozdenje
testiranje novih organizacijskih oblik in novih upravljaljskih struktur		
lajšanje izmenjave znanj in inovacij pod vodstvom kulture		

Vir: Fleming (2015, 7)

Omenjene študije, raziskave ali poročila se osredotočajo pretežno na koristi, ki jih ta sodelovanja prinašajo. In čeprav so zelo pomembna, prelivanje učinkov in znanj med različnimi sektorji, ustvarjalnimi skupnostmi, mesti idr. pa pomeni tudi nove vire ekonomskih priložnosti, je treba poudariti tudi drugo plat kreativne ekonomije oziroma diskurza, ki ga ta prevzema. Kot poudarjata O'Connor in Gibson (2013, 27–38), široka dinamika kulture ne leži samo v njenih najbolj komercialnih komponentah, vrednost njenih rezultatov pa ni izključno monetarna. In sama prisotnost zelo neoprijemljivega pojma ustvarjalnosti ne pomeni nujno tudi več inovativnosti. Ta ekspanzija kulturne kreativnosti v »začinjanje« menedžerske in organizacijske miselnosti, uspešnejšega delovanja organizacij idr. pa je zelo selektivna in omejena v vrednostih, ki jih kultura in umetnost pravzaprav prinašata. Kar nam obenem zastavlja vprašanje, v kakšni družbi sploh želimo živeti. Vse navedeno je sicer zelo dobrodošlo, vendar so v kulturo vtisnjene zelo različne prakse, in reduciranje teh praks na produkcijo komercialnih novosti ali inovacij je nevarno. Ko vrednote in simboli postajajo šminka za modno ekonomsko produkcijo in porabo, lahko za sabo potegnejo posledice, ki niso vedno zaželeni niti trajnostni. Tako kot ta ustavljalna prelivanja niso nujno blizu ključnim vrednostim kulture in niso vedno del širših ekonomskih učinkov ali inovacij. Res je, da se zdijo ob finančnih rezih v kulturne proračune in političnih pritiskih vse te koristi in učinki prelivanja dober argument za podporo umetnosti – ne nazadnje konsolidirajo skupni interes kulturne politike, gospodarstva in države v ekonomskih učinkih – a njihova nekritična obravnava pomeni, da kultura, izobraževanje in druge nekoč nematerialne dobrine niso več sredstvo za doseganje kakovosti življenja, temveč predvsem način povečanja gospodarske uspešnosti.

Pa vendar bi lahko danes, kolikor ne bodo razumljena zgolj kot orodje ekonomije in trga, ravno enakovredna in aktivna partnerstva s kulturnim in kreativnim sektorjem – zaradi preizpraševanja obstoječega in ustaljenega, nehierarhičnosti, zavračanja moči in procesov neskončne produkcije ter kapitalizacije – pomenila dobrodošlo alternativo obstoječim oblikam sodelovanj med različnimi sektorji. Partnerstva, v katerih kultura, kulturne organizacije, umetniki in ustvarjalci niso več zgolj pasivni prejemnik sredstev, temveč lahko skupaj z drugimi organizacijami in posamezniki kritično in dejavno posegajo v obstoječi družbeni sistem, uveljavljajo drugačne družbene vrednote in načine delovanja ter ga spreminjajo.

7 UPRAVLJANJE USTVARJALNIH PARTNERSTEV

Ključni razlogi za vzpostavljanje ustvarjalnih in drugih partnerstev so interesi in cilji, ki jih želijo organizacije z različnimi oblikami in kombinacijami sodelovanja doseči – zagotavljanje finančnih in drugih sredstev, inovativnost, spodbujanje ustvarjalnosti, razvijanje strokovnih veščin, doseganje »navzkrižnega prelivanja« med sektorji idr. Pogosto pa so ti cilji povezani z željo po ustvarjanju drugačnih družbenih pogojev in načinov delovanja, participaciji, odgovarjanju na izzive okolja, odpiranju novih pogledov na obstoječi sistem ali ustvarjanju drugačnega konteksta za reševanje problemov.

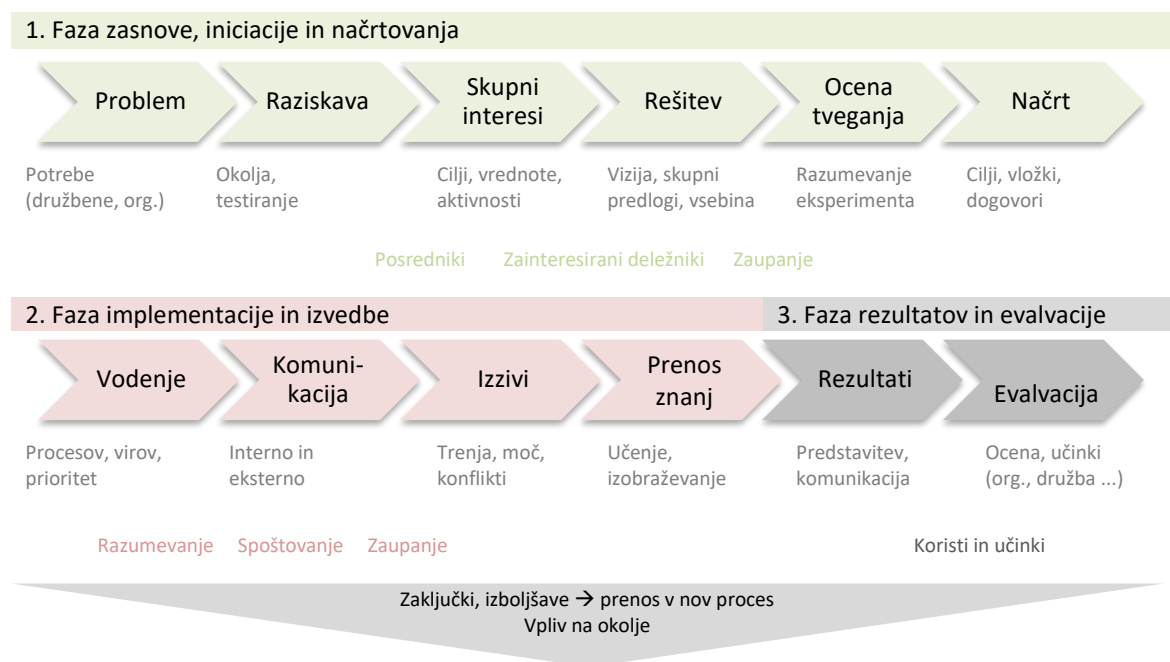
Tu v svoji recipročni interesni naravnosti, interdisciplinarnosti in participativnosti pridejo do izraza ravno ustvarjalna partnerstva. Zaradi svoje kompleksnosti in specifičnosti prinašajo s seboj tudi številne težave, izzive, pa tudi priložnosti. Čeprav je vsako partnerstvo povsem enkratno, je mogoče identificirati ključne skupne karakteristike, ki se ponavljajo in postajajo do določene mere predvidljive. Njihovo poznavanje s primernim upravljanjem zagotavlja boljše možnosti za uspeh.

Na podlagi teh specifik, ki jih opisujejo avtorji (Austin 2000, 2011; Laaksonen 2012; OMC 2014 idr.) različnih člankov ali raziskav o strateških, ustvarjalnih in medsektorskih partnerstvih ter sodelovanjih med kulturo, gospodarstvom ali drugimi sektorji, ali pa nevladnimi organizacijami in gospodarstvom, smo opredelili nekatere pomembne vidike upravljanja, od zasnove do izvedbe, in na podlagi teorije in prakse oblikovali model upravljanja ustvarjalnih partnerstev (slika 7.1.), ki ga bomo v empiričnem delu študije aplicirali tudi na primer BIO 50 in polstrukturirane intervjuje.

7.1 Faza zasnove, iniciacije in načrtovanja

Nobeno partnerstvo se ne začne samo od sebe in njegov uspeh je le redko stvar naključja. Te načrtno vzpostavljene oblike ustvarjalnih in drugih podobnih partnerstev delujejo na podlagi določene strukture, dejavnikov in pogojev, ki zahtevajo obojestranski interes, motivacijo za sodelovanje, namenska sredstva, delitev odgovornosti in medsebojno zaupanje.

Slika 7.1: Model upravljanja ustvarjalnih partnerstev



Vloga posrednika

Že sam proces vzpostavitve zahteva posredovanje ključnega iniciatorja in gonilne sile partnerstva. Pogosto pride prva pobuda prav s strani kulturnega sektorja, posameznih ustvarjalcev ali organizacij, ki imajo v določenem sektorju specifična znanja in ideje – in seveda interese, zaradi katerih želijo oblikovati takšno sodelovanje. Občasno to vlogo prevzamejo posamezni umetniki ali ustvarjalci, a v večini primerov so to organizacije, ki skozi celoten proces delujejo kot posrednik med ustvarjalci in partnerji. Lahko gre celo za organizacije, namensko ustanovljene s strani države oziroma javnih posrednikov, o katerih smo pisali že v prejšnjem poglavju. Pomembno je, da lahko posredniki ali iniciatorji motivirajo in mobilizirajo partnerstva ter v partnerjih vzbujajo zaupanje. To je ključno tudi za kontinuiteto projekta in zagotavljanja kakovosti projekta ter skrbi za upoštevanje ciljev in potreb vseh partnerjev. Njihova naloga je zgraditi in vzdrževati omrežja in odnose z zainteresiranimi deležniki, saj so sposobni premeščati razlike med partnerji in »prevajati« različne »jezike«, ki jih govorijo ustvarjalci, podjetja in organizacije, v skupno sporazumevanje. Na splošno zahteva njihovo uspešno upravljanje inovativnega in podjetniškega duha ter razumevanje zahtev specifične intervencije v sektorju in tudi razumevanje različnih sektorjev.

Skupni interesi – vrednost za vse

Da bi razumeli, zakaj se sploh podati v tako zahtevna sodelovanja, kako in s kom, je treba razumeti tako lastne kot partnerjeve interese, ki lahko sprožajo ta mreženja. Nihče tega namreč ne počne brez interesov – kar velja tako za iniciatorje projektov kot tudi za neprofitne ali profitne organizacije. Partnerstva niso donacije, in nesmiselno je pričakovati, da bodo uspešna, če bodo izpolnjevala le interese ene strani. Zmotno je prepričanje, da se bodo podjetja (ali druge organizacije) odločila za sodelovanje samo zato, ker nasprotna stran meni, da so to dolžna storiti. Nihče ne bo ponudil svojega časa, denarja, znanja, kadrov ali drugih sredstev za aktivnosti, ki jim ne bodo prinašale želene vrednosti. In partnerstva morajo ustvarjati vrednost tako za ene kot za druge. Te motivacijske sile so temelji, na podlagi katerih je sodelovanje zgrajeno, in njihovo razumevanje je ključno za iskanje skupnih točk med na videz nezdružljivimi sektorji.

Učinkoviti partnerski predlogi pomenijo, da zna organizacija prevesti svoja videnja v jasen poslovni jezik in je naravnana k iskanju skupnih interesov. Več partnerjev iz različnih sektorjev ali področij (vladnega, nevladnega, javnega ali zasebnega, kulturnega ali izobraževalnega, raziskovalnega ...) je v sodelovanje vključenih, bolj pomembno je usklajevanje in koordiniranje motivov, ki vodijo k sodelovanju. Ti pa so povsem različni in se lahko gibljejo od usklajenosti vizij, strateških ciljev, skupnih koristi do drugih, bolj eksperimentalnih ali povsem konkretnih ciljev in učinkov, ki jih hočejo različne strani doseči.

Na koncu so skupne koristi tiste, zaradi katerih se organizacije za sodelovanje sploh odločajo. In gonilo partnerstev je ustvarjanje skupnih vrednosti za partnerje, usklajenost s strategijami, poslanstvi, vrednotami, vizijami, učenje idr. V primeru sodelovanj s podjetji ali drugimi organizacijami morajo ključne aktivnosti in vizije projekta sovpadati z njihovo vrednostno verigo (Austin 2000, 79–80). Porter in Kramer (2011, 48–49) dodajata, da mora biti namen podjetij redefiniran okoli dolgoročnega ustvarjanja skupne vrednosti, ne samo za namene dobičkov podjetij, temveč za namene ustvarjanja ekonomske vrednosti na način, da generira tudi družbeno vrednost. Zadnja tri desetletja prevladujoči kapitalistični pogled na delo podjetij, kjer ta pripomorejo k razvoju družbe zgolj s tem, da skozi dobičke plačujejo davke, zaposlitve, nakupe in investicije, kot navajata, ni več zadosten. Zaradi zelo različnih dojemanj koristi, ki jih partnerstva prinašajo za sodelujoče, pa se je treba o merilih uspeha, rezultatih

in načinu evalvacije dogovoriti vnaprej, saj rezultati, uspešni za eno organizacijo, niso nujno uspešni za drugo.

Pri odločitvah, ali se bo podjetje sploh podalo v tako kompleksna partnerstva, in pri delitvi vlog med zaposlenimi igra pomembno oziroma odločilno vlogo vrhnji menedžment. Vendar projekt ne bo uspešen, če bo temeljil le na nekaterih posameznikih v organizaciji, temveč mora biti organizacija kot celota prepričana, da je sodelovanje v projektu v njenem interesu. Tu igra pomembno vlogo menedžment, ki je ključnega pomena za dolgoročni razvoj in uspeh partnerstev.

Ocena tveganja – razumevanje eksperimenta

Najti prave partnerje je gotovo eden od ključnih pogojev takšnega sodelovanja. A pri partnerstvu, kjer tudi sami nimamo oprijemljivih števil ali podatkov, na podlagi katerih bi lahko obljubljali oprijemljive rezultate – pogosto osnovna izhodišča za podjetja in sektorje, ki so navajeni opredeljevati donosnost naložb skozi merljive kazalce – je identificiranje pravega partnerja še toliko težje. Zaradi različnih organizacijskih kultur in vrednot je pogosto težko razviti skupno razumevanje, in potencialni partnerji bodo različnosti najverjetneje prepoznali prej kot skupne značilnosti. Zato je treba upoštevati, da tovrstni proces ni niti preprost niti hiter.

Pogoj za uspeh ustvarjalnih pobud je razumevanje tveganja in neoprijemljivih rezultatov ali učinkov sodelovanja. Ustvariti motivacijo in zavedanje o koristih – tudi če je negotovo ali nejasno – je težko, a se splača. In zato je treba najti tudi primernega partnerja, ki bo razumel različne načine dela, motive sodelujočih in nejasnost rezultatov ter procesa, v katerega se podaja. Naloga posrednika pa je, da te neoprijemljive procese in rezultate zelo jasno predstavi. Začetna faza spoznavanja je ključna za razvoj dolgoročnega sodelovanja, saj srečanja poleg identificiranja skupnih interesov omogočajo spoznavanje struktur, razmišljanja in pogojev, pod katerimi lahko organizacije pri projektu sodelujejo – kar zagotavlja realnejša pričakovanja vseh vpletenih.

Umetnost in kultura sta zelo specifični in sodelovanje v ustvarjalnih ali strateških partnerstvih zahteva drznost sodelujočih in pripravljenost na eksperimente, napake in

nejasne rezultate. Pri ustvarjalnih partnerstvih je zaželeno, da vse vpletene strani presegajo svoje meje ter tako polno izkoriščajo lastne in skupne zmožnosti. Za to je potrebno tveganje na eni in drugi strani. Le tveganja lahko omogočijo razvoj novih izkušenj in priložnosti, kar je še posebej pomembno v primeru sodelovanja med ustvarjalci, umetniki, kulturo in gospodarstvom, kjer lahko partnerstvo ustvari plodne, a krhke »ustvarjalne spopade« (OMC 2014, 20). Zavedanje o pomenu teh eksperimentalnih vrednosti lahko pripelje do zanimivih rezultatov.

Načrtovanje – usklajevanje končnih ciljev, sredstev in dogovorov

Sodelujoči, ki se vključijo v skupni projekt, imajo lahko povsem različne pristope in pričakovanja glede sodelovanja. Če ta niso jasno artikulirana vnaprej, lahko pridejo na plan med procesom in ga ovirajo. Zato je pomembno, da se partnerji predhodno dogovorijo oziroma določijo skupne in specifične cilje ter pričakovanja, nato pa jih kot ključna izhodišča formalno konsolidirajo; pri tem se definirajo cilji, vloge, odgovornosti in naloge vseh sodelujočih. Ta usklajenost ključnih izhodišč zagotavlja osnove močnega in vzajemno koristnega partnerstva.

Ustvarjalna, medresorska ali strateška sodelovanja so zelo zahtevna in zamudna. Sodelujoči v ta proces skoraj vedno vstopajo z omejenimi finančnimi, časovnimi in kadrovskimi viri. Partnerji zato ne smejo podcenjevati njihove intenzivnosti. Slabo načrtovanje časovnih, finančnih in drugih virov ali okvirov je po mnenju večine avtorjev največja ovira za uspešno sodelovanje tako na eni kot na drugi strani (OMC 2014, 28; Berger in Cunningham 2004, 63). Zaradi zelo velikih finančnih in kadrovskih potreb nekateri celo priporočajo intenziviranje odnosov z javnostmi, iskanje sponzorjev ali donatorjev in dolgoročnih korporativnih podpor. Ob tem se pogosto pojavlja problem napačnega razporejanja stroškov in koristi. Pogosto se zgodi, da podjetja od nevladnih ali neprofitnih organizacij pričakujejo več iniciative, kot je te lahko zagotovijo (Berger in Cunningham 2004, 63–64). Dogaja pa se tudi obratno. Zato so za izogibanje tem težavam ključna začetna usklajevanja, realna, jasna in usklajena pričakovanja ter natančni dogovori.

Da je pri tem koristen sporazum o sodelovanju, potrjuje poročilo OMC (2014, 37–39), ki navaja, da tako sodelujoči definirajo pomembna vprašanja, cilje, vsebino, trajanje,

obveznosti vpletenih, prizorišča dogajanja, organizacijska vprašanja, finančne in druge obveznosti; če je mogoče, pa tudi skupne cilje in pričakovane končne rezultate, s katerimi so seznanjeni sodelujoči. Po drugi strani pa je koristno definirati tudi materialne, kadrovske in organizacijske zmogljivosti oziroma prispevke sodelujočih. Finančno breme partnerstva bi moralo biti razporejeno med vse partnerje, ki bi si morali prizadevati za iskanje dodatnih sredstev in virov podpore. Čeprav je potrebna odprtost, mora imeti vsaka sodelujoča organizacija v projektu jasno določeno vlogo, odgovornost in osebe.

7.2 Faza implementacije in izvedbe

Vodenje – usklajevanje pričakovanj, procesov in trenj

V tovrstnih sodelovanjih se srečujejo povsem različni svetovi s sebi lastno komunikacijo in načini dela. Zato je spopad teh svetov, kultur, načinov komunikacije, razmišljanja in interesov skorajda neizogiben. Podjetja in druge organizacije imajo pogosto različne načine komuniciranja in prioritete, ki niso vedno povsem združljivi s projektnim delom. A vseeno jih je treba v času sodelovanja združiti v trden »modus vivendi« (OMC 2014, 27), kar ponovno zahteva obojestransko prizadevanja, saj ne gre za enostransko partnerstvo.

Naloga posrednikov je, da gradijo in vzdržujejo omrežja in odnose z zainteresiranimi deležniki in partnerji ter skrbijo za enakovredno upoštevanje ciljev in potreb vpletenih. Ko se novi partnerji sporazumejo, da bodo sodelovali v prizadevanju za doseg istega cilja, to večkrat storijo zaradi različnih motivov. V času napredovanja aktivnosti lahko te razlike ustvarjajo nasprotujoče si interese ali pa se ti interesi razvijajo kljub skupnemu cilju (Heap 1998, 30). Dobra in redna komunikacija omogoča realnejša in usklajena pričakovanja, sprotno razreševanje morebitnih zapletov ter zaupanje v proces in rezultate.

Komunikacija – z notranjim in zunanjim okoljem

Različni viri (Googins in Rochlin 2002; Kotler in Scheff 1996; OMC 2014 idr.) navajajo, da sta dobra in redna komunikacija ter iskanje skupnega jezika, v dobrednem in prenesenem pomenu, nujna. Vzdrževanje osebnega stika, redna srečanja in odprta komunikacija z jasnimi dogovori so lahko ključ za premostitev razlik in praktičnih težav med sodelujočimi ter osnova za zaupanje. Kot omenjata Bergerjeva in Cunninghamova (2004, 61–62), lahko do težav v

komunikaciji prihaja zaradi nerazumevanja konteksta, v katerem partnerja delujeta, na ravni drobnih nesporazumov in nejasnosti, neredne komunikacije, različnih organizacijskih kultur ali vrednot, ali pa na širši ravni – zaradi nerazumevanja ciljev in interesov, na podlagi katerih se organizacije pravzaprav odločajo za partnerstvo. Te težave lahko pripeljejo do nezaupanja, kar v odnosu povzroča prikrito vedenje, oportunistem in nadaljnje težave ter nerazumevanja, ki povzročajo druge probleme in onemogočajo predanost projektu (ibid., 69).

Poleg interne komunikacije med partnerji pa sta že med procesom pomembna tudi eksterna komunikacija z različnimi javnostmi ter grajenje zavedanja in ozaveščenosti o aktivnostih projekta. Različni lokalni in regionalni deležniki (odločevalci, mediji, strokovna javnost ali drugi) lahko namreč odigrajo zelo pomembno vlogo pri podpori ali promociji sodelovanja, zato bi morali biti obveščeni ali vsaj nekako posredno vključeni v projekt.

Izzivi – avtonomija, kritičnost in moč

V procesu partnerstva je pomembno tudi, da se sodelujoči spoštujejo in se zavedajo pomena organizacijske **integritete in avtonomije**. Za kulturne, neprofitne ali nevladne organizacije, ki imajo v javnosti pogosto veliko višjo integriteto kot podjetja, je pomembno, da svojo kredibilnost ohranjajo in je ne postavljajo pod vprašaj. Legitimnost in zaupanje sta za tovrstne organizacije izredno pomembno premoženje, ki ga ne smejo ogroziti niti takšna partnerstva. Torej cilji in načini sodelovanj ne smejo biti v konfliktu s poslanstvom, vrednotami in cilji organizacij. Pogosto se zasebni sektor odloča za sodelovanje z nevladnimi ali neprofitnimi organizacijami ravno zaradi njihove integritete v javnosti (Heap 1998, 28; Yaziji in Doh 2009, xiv), kar potrjujejo tudi naše ugotovitve v na kratko omenjenem primeru sponzorstev med muzeji ter podjetjema Shell in British Petroleum.

Ustvarjalna partnerstva nikakor ne smejo biti nadzorovana ali podvržena zgolj interesom podjetij ali drugih organizacij. Zato kulturne organizacije ne smejo zgolj podpirati podjetij, temveč morajo z njimi kritično sodelovati. To bi morali upoštevati že pri izbiri partnerjev in vstopati v sodelovanja z organizacijami, ki znajo podpreti tudi kritične poglede na lastno delovanje in jih sprejeti kot legitimne ter znati uporabiti sebi v prid. So namreč popolno nasprotje togi organizacijski logiki, hierarhiji in poziciji moči. Izzivanje in preizpraševanje obstoječega, eksperimentiranje brez natančno določenih ciljev, poskusi in napake so

pravzaprav ključni del tega sodelovanja. Ko med seboj sodelujejo zelo različne vrste organizacij, je prizorišče pripravljeno za spopade ciljev, vrednot, kultur, strategij, stilov vodenja in poslovnih pristopov (Berger in Cunningham 2004, 59), kjer »napetosti in nujnost iskanja njihovih razrešitev omogočijo razvoj notranjega diskurza in pomnožitve ustvarjalnih potencialov posameznikov« (Hlebš 2010, 8). In vsi sodelujoči bi se morali tega dobro zavedati, biti pripravljeni storiti korak v neznano ter prevzeti odgovornost za tveganja in neuspehe.

Vendar pa je za sodelovanje med gospodarstvom ter kulturo ali nevladnimi, neprofitnimi organizacijami, ki imajo omejena sredstva in druge vire, neravnovesje moči zelo običajno (Berger in Cunningham 2004, 65). Moč je tesno povezana z vložkom, ki ga partner prinese v projekt. In če prihaja do izrabe moči in prevlade enega partnerja nad drugim zaradi višine sredstev, ki jih je vložil v partnerstvo, potem se sodelovanja ne morejo razvijati uspešno. Ta vložek pa ni nujno zgolj finančne narave. Prav kulturne ali neprofitne organizacije imajo pogosto visok nesnovni kapital, ki se ga morajo zavedati in ga znati tudi uveljaviti. To lepo ponazorita Bergerjeva in Cunninghamova (2004, 65), ko navedeta izjavo nekega neprofitnega delavca: »Če se neprofitna organizacija ne zaveda tega, kar lahko ponuja, potem je težko pričakovati, da bo imela v odnosu kaj moči.«

Pogosto se zgodi, da partnerja med procesom ugotovita, da se ne ujemata. Razlog za to so lahko že v začetnih fazah slabo usklajena pričakovanja, ki jih porodijo nerealne obljube, slabo definirane vloge, neusklajenost organizacijskih in projektnih ciljev, kulture in postopkov odločanja, napačna alokacija sredstev ali preveč različni načini dela.

Prenos znanja – učenje, izkušnje in izobraževanje

Prenos znanja in učenje sta, kot smo podrobneje opisali že v prejšnjem poglavju, eden pogostih motivov za sklenitev partnerstev. Vsaka stran lahko s svojimi znanji in veščinami prispeva k celoti. Ko projekt doseže fazo izvajanja in vodenja, so za uspešen proces potrebne tudi podjetniške spretnosti in znanja – načrtovanje, pogajanje, komuniciranje, medsektorsko razumevanje, vzdrževanje odnosov in evalvacija. Čeprav ima pri tem poslovni svet s svojimi izkušnjami in znanji po navadi prednost, imajo le redki predstavniki različnih sektorjev izkušnje pri vodenju tovrstnih sodelovanj (Googins in Rochlin 2002, 140). Zaradi kompleksnosti in zahtev, ki jih ta proces prinaša, so projekti ali sodelovanja s tistimi

organizacijami, ki že imajo izkušnje v tovrstnih odnosih, po navadi uspešnejši (Kale idr. 2002, 749). Te izkušnje omogočajo, da se partner zaveda, kaj lahko v takšnih procesih sploh pričakuje. Da pa bi lahko ti pogosto zelo različni svetovi razumeli priložnosti sodelovanja drug z drugim in značilnosti teh procesov, so nujen del partnerskega procesa tudi izobraževanja.

7.3 Faza rezultatov in evalvacije

Evalvacija procesa, rezultatov ali učinkov je izjemno pomemben, a hkrati tudi zelo zahteven del projektov, zaradi česar bi ji morali tako raziskovalci kot praktiki posvečati večjo pozornost. Ključno je, da se evalvacija partnerstva izvede. Ovrednotenje skupnih procesov zagotavlja, da interesne skupine zavestno razmišljajo tudi o neizkoriščenem potencialu in težavah ter nato skozi pridobljene izkušnje gradijo nove projekte.

Rezultati takšnega ocenjevanja se lahko s pridom uporabljajo tudi pri poročanju, komunikaciji z različnimi za organizacije pomembnimi deležniki, za kar sta potrebna sprotna dokumentacija in predstavljanje doseženega. Dokumentacija partnerskega sodelovanja, njegovega razvoja in rezultatov je sestavni del procesa in hkrati pomaga pri notranji in zunanji komunikaciji. Sprotno vrednotenje zagotavlja lažje odpravljanje potencialnih težav in uporabo izkušenj v prihodnjih projektih.

Zaradi kompleksnih odnosov in s tem različnih ravni evalvacije so pogosto potrebna dodatna izobraževanja na tem področju. Kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih metod (proces, učinki, rezultati) se izvaja na ravni udeležencev, deležnikov, organizacije ali skupnosti. Ob tem je treba opraviti oceno ustvarjalnega procesa – ali se je to obneslo, odvijalo po zastavljenih finančnih, časovnih in drugih okvirih, ali so vsi ključni partnerji prevzeli svoje odgovornosti? Na drugi strani pa so potrebne evalvacija oziroma ocena in meritve rezultatov in učinkov partnerstva – katere konkretne storitve, produkte, dosežke ali učinke je partnerstvo prineslo na kratek, srednji ali dolgi rok? Ti rezultati obsegajo koristi ali učinke na različnih ravneh – osebni, organizacijski (interni in eksterni), sektorski, družbeni idr. – in na različnih področjih – pri družbenem in strokovnem razvoju, socialni koheziji, gospodarski ali finančni stabilnosti, rasti, inovacijah idr. Po navadi evalvacijo vodi koordinator projekta, čeprav lahko postopek izvajajo tudi podizvajalci (OMC 2014, 29–33).

8 ŠTUDIJA PRIMERA BIO 50

Predstavljena teorija je potrdila, da se v zadnjih letih kot posledica novih ekonomskih in družbenih pogojev pojavljajo kompleksnejši načini sodelovanja med kulturo in gospodarstvom, pa tudi drugimi sektorji. Eden takšnih primerov je tudi BIO 50. Nekoč tradicionalno razstavo so organizatorji ob 50. obletnici transformirali ne samo konceptualno, temveč tudi organizacijsko. Tako lahko rečemo, da se je skozi proces ustvarjanja novega bienala gradil vsebinski in upravljavski model, v katerem so pri zasnovi, izvedbi, vsebini, ustvarjanju in financiranju s svojim znanjem, idejami, sredstvi, materiali in prostori pomembno sodelovale neprofitne, nevladne, kulturne, javne, zasebne in druge organizacije.

Z ustvarjanjem tako raznolikega konteksta in s prelivanjem materialnih in nematerialnih sredstev različnih sektorjev so želeli organizatorji doseči vzajemno koristne učinke za sodelujoče in širšo družbo, nove poglede na obstoječe lokalne in mednarodno relevantne teme, procese dela in možne rešitve, ki bi se lahko prek ustvarjenega multidisciplinarnega in medsektorskega sodelovanja nadaljevale tudi po zaključku razstave. Ta model upravljanja BIO 50, čeprav kot celota še vedno fuzija med različnimi starimi in novimi oblikami sodelovanja med kulturo in gospodarstvom, lahko opredelimo kot primer ustvarjalnega partnerstva. Zato v empiričnem delu naloge teoretični model upravljanja apliciramo na študijo primera in polstrukturirane intervjuje.

8.1 Razvoj Bienala oblikovanja (BIO)

V petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja sta bila »napredek in zavzemanje za družbene spremembe« ključna za vzpostavljanje nove povojne države. »Gonilo družbenega napredka sta bila industrializacija /.../ in kulturni razvoj /.../, znotraj česar je svoje mesto kmalu našlo tudi oblikovanje« (Požar 2014, 471–472). Vključevanje industrijskega oblikovanja v proizvodnjo, težnje po dobro oblikovanih in kakovostnih izdelkih, razvijanje sistemskega pristopa v oblikovanju ter iniciative za ustanovitev Centra za industrijsko oblikovanje (CIO) so pripeljali do pobud, na podlagi katerih so Mestni svet Ljubljana,

Gospodarska zbornica SRS in tedanja strokovna združenja⁴² leta 1963 podali predlog za ustanovitev Bienala industrijskega oblikovanja (BIO). Na podlagi te iniciative se je leta 1964 odvila prva razstava BIO 1, ki je bienale na oblikovalski zemljevid sveta vpisala kot enega prvih mednarodnih oblikovalskih dogodkov na svetu (Ambrosetti 2011).

Pogleda na oblikovanje in družbo, ki so spremljali ustanovitev bienala, lepo ponazori zapis Marjana Tepine v uvodniku kataloga prve razstave BIO 1 (Gnamuš 1964, 3): »Industrijsko oblikovanje ima torej ob koristih, ki jih prinaša razvoju in napredku proizvodnje, nekaj izrazito humanističnega. Zato je tembolj nepogrešljiva ustvarjalna disciplina v socialistični družbeni ureditvi, ki si prizadeva, da bi bil človek povsod, tudi sredi strojev, vedno človek človeku.« Kot primerjalna razstava si je BIO za cilj zastavil primerjanje izdelkov domačega industrijskega oblikovanja z dosežki vzhodne in zahodne Evrope ter se tako ob milanskem trienalu hitro vzpostavil kot ena najpomembnejših oblikovalskih razstav v Evropi.

Ob koncu šestdesetih je postajal trg vse bolj »preplavljen z izdelki«, potrošništvo je bilo v razmahu, množično ustvarjanje za trg pa je postalo del družbenih problemov. V sedemdesetih so se začeli – pod vplivom študentskih protestov leta 1968, naftne krize in varčevanja – uveljavljati družbeni in kritični vidiki oblikovanja, ki so kazali odmik od nebrzdane potrošniške družbe.⁴³ Kljub nekaterim težnjam po večji komercializaciji, sejamski usmeritvi in povezavi z industrijo se je z BIO 7 leta 1977 prireditev odmaknila od pogosto nekritičnega sledenja industriji in potrošništvu k problemskim izborom, ki so odgovarjali na pereča vprašanja bivanja (Požar 2014, 495–497). Član žirije BIO 7 Radoslav Putar je poudaril, da »ni nujno, da je rast produkcijskega potenciala in prometa industrijskih izdelkov v vseh pogledih pozitivna. Potemtakem ni potrebe, da se ljubljanski BIO 7 razvija kot nekakšna agencija za prirejanje industrijskih revij« (ibid., 496).

Vendar ta poskus usmeritve koncepta bienala k aktualnemu družbenemu dogajanju v naslednjih desetletjih ni pripeljal do večjih sprememb. Nasprotno, v osemdesetih, ko so ideje prostega trga začele vstopati tudi v jugoslovansko okolje in se je oblikovanje začelo vse bolj

⁴² Društvo likovnih umetnikov Slovenije (DLUS), Društvo arhitektov Ljubljana (DAL), Društvo arhitektov Slovenije (DAS), Zavod za gospodarstvo, Center za embalažo.

⁴³ Enzo Mari, Ettore Sottsass, Alessandro Mendini, Gaetano Pesce, Ricardo Dalisi, Viktor Papanek idr. Znani oblikovalec Ettore Sottsass je v začetku sedemdesetih zapustil podjetje Olivetti, s čimer se je oddaljil od pozicije klasičnega oblikovalca, ki dela za naročnike oz. industrijo in s tem problematiziral vlogo oblikovalca v službi kapitala (Požar 2014, 496–497).

podrežati njegovim zahtevam, je začel BIO nastopati kot »učinkovito sredstvo tekmovanja na tržiščih, kjer s preprostimi sredstvi ni več možno vplivati na odločitve kupca« (Murko v Požar 2014, 501, 500–510). V devetdesetih, ko je postajalo oblikovanje gonilna sila razvoja inovacij in zahtev globalne industrije, se je BIO ujel v »past kazanja potrošniških izdelkov, ki so jih producirala (globalna) podjetja«, in »katerih trajnostna vrednost je bila zanemarljiva«, inovacija pa vse bolj usmerjena v večanje konkurenčnosti podjetja. Medtem so začela propadati velika podjetja in industrija, ki je v svoje delo in končne produkte vključevala oblikovanje (Požar 2014, 506, 510).

Razvoj bienala odraža družbene spremembe in tendence, ki so bile značilne za posamezno obdobje: od poveljnega humanizma, kritičnih pristopov v času kriz in oblikovanja kot dodane vrednosti izdelkov množične porabe na trgu do poudarka na inovacijah ter propada velikih industrij. Ustanovljen je bil kot nadomestek za CIO, ki ga pri nas kljub številnim iniciativam od šestdesetih let prejšnjega stoletja do danes nismo nikoli vzpostavili. V organizaciji muzeja, financiran s strani javnih sredstev za kulturo, je tako vseskozi lovil ravnotežje med poslanstvom javnega kulturnega zavoda in interesi tistih, ki so v njem videli pretežno platformo za predstavljanje dosežkov in zmožnosti slovenske industrije in oblikovanja. Tako je postajal skozi leta, kljub novi tehnologiji in produkciji, širjenju področja oblikovanja ter številnim kritikam na račun zastarelega koncepta – s klasično primerjalno razstavo dobro oblikovanih industrijskih izdelkov – vse bolj podoben kuriranim razstavam v elitnih trgovskih salonih. In ta ujetost v koncept iz šestdesetih let prejšnjega stoletja je, z manjšimi, pretežno organizacijskimi »popravki«, trajala osemindvajset let.⁴⁴ Dokler ni BIO ob svoji 50. obletnici dokončno prelomil s tradicijo.

8.2 Novi konceptualni pristopi – BIO 50: 3, 2, 1 ... TEST

Spomladi 2013, ob pripravah na 50. obletnico BIO, je bil razcvet novih oblik skupnostnih praks in načinov dela mladih ustvarjalcev že jasno opazen tudi v Sloveniji. Po drugi strani pa so bile čedalje glasnejše tudi kritike na račun naraščajočega števila elitnih mednarodnih oblikovalskih in arhitekturnih festivalov, razstav in bienalov, ki so si v nenehnem

⁴⁴ Vse do leta 2012, ko se je začel Muzej za arhitekturo in oblikovanje, organizator BIO - kot novoustanovljena nacionalna institucija pod vodstvom direktorja Matevža Čelika - odzivati na aktualna dogajanja v družbi, s čimer se je bienale po dolгих letih preusmeril od zgolj predstavljanja lepo oblikovanih izdelkov k problematizaciji vprašanj v oblikovanju in družbi.

predstavljanju novih in novih, običajnim ljudem pogosto nedostopnih oblikovalskih izdelkov, brez kritike in refleksije družbe, postajali med seboj čedalje bolj podobni. Čedalje bolj očitno je bilo, da sodobni svet ne more biti zgolj prostor množične proizvodnje in distribucije: »Novi industrijski izdelki so res pripomogli k temu, da je bilo življenje udobnejše, a postalo je jasno, da imata industrijska proizvodnja in potrošništvo tudi številne negativne učinke« (Čelik 2014, 9–10). In Muzej za arhitekturo in oblikovanje (MAO) se je začel preizpraševati, kako se lahko kot javna institucija odziva na te spremembe. Ne zgolj v strokovnem, temveč tudi v družbenem kontekstu. Kako odpirati polje oblikovanja in ustvarjati priložnosti za generacijo mladih oblikovalcev, katerih delovanje že nekaj časa ne ustreza klasičnim vlogam tradicionalnih industrijskih oblikovalcev, ki so ustvarjali za množično industrijsko produkcijo v povezavi z močnimi industrijami, če teh danes skorajda več ni (Čelik v Šuštaršič 2015, 48).

Med ostrimi kritiki tovrstnih oblikovalskih razstav je bil tudi belgijski kritik in kustos Jan Boelen.⁴⁵ Njegovi pogledi na aktivno vlogo institucij v družbi in zanimanje za Slovenijo so organizatorje spodbudili k temu, da so ga izzvali, naj kot kustos jubilejne edicije BIO ponudi alternativni model bienala. Boelen je v tej obletnici videl priložnost, da se prireditelji – dolga leta pretežno platforma za prikazovanje oblikovalskih dosežkov, namenjenih trgu – odzove na potrebe časa ter postane aktivni soustvarjalec možnih alternativ ustaljenim sistemom in načinom delovanja – sistemom, ki spodbujajo komodifikacijo dobrin in množično porabo, kjer postaja trg sam sebi namen, področje oblikovanja pa kraljestvo zase – in da postane del sodelovanja, ki odgovarja na svet, prezasičen z izdelki, in predstavi spremenjeno vlogo oblikovanja, ki ni več oblikovanje zgolj še enega stola, temveč se skozi večplastna omrežja pomika k »lokalnim, specifičnim, po meri narejenim scenarijem«, v katerih je oblikovalec le »eden od elementov v mreži sodelovanja in vplivanja« (BIO 50 2013).

Proces koncipiranja BIO 50 se je začel junija 2013 s preučevanjem lokalnih specifik, relevantnih v mednarodnem kontekstu, in s spoznavanjem deležnikov s področja kulturnih in kreativnih skupnosti ter stanja na področju oblikovanja v Sloveniji,⁴⁶ s čimer je kustos skušal razumeti, kaj je pomembno za lokalno okolje, za slovensko oblikovalsko prizorišče, in kako bi

⁴⁵ Ustanovitelj in umetniški direktor galerije Z33 (Hasselt, Belgija) in vodja podiplomskega programa *Social Design* na Design Academy Eindhoven. Boelen je sodeloval na konferenci Muzeja za arhitekturo in oblikovanje *Institucija kot praksa* (9. 5. 2013), kjer je predstavil idejo aktivnih institucij kot prostorov produkcije, izobraževanja, kjer oblikovanje ne bi bilo predstavljeno zgolj kot produkt, ampak kot rezultat ali proces.

⁴⁶ Organizatorji ocenjujejo, da jih je bilo v času iniciacije procesa BIO vsaj med 200 in 300.

lahko to igralo aktivno vlogo v mednarodni razpravi o oblikovanju. Večmesečno spoznavanje sektorja je bilo temelj za razvoj novega modela bienala, in decembra 2013 so organizatorji pripravili mednarodni poziv za sodelovanje s pomenljivim naslovom BIO 50: 3, 2, 1 ... TEST. V izjavi kustosa je Boelen med drugim poudaril:

S sodelovanjem oblikovalcev in multidisciplinarnih mentorjev iz Slovenije in tujine bo BIO 50 oblikoval enajst skupin, ki se bodo ukvarjale z obsežnim naborom tem, ki odražajo lokalne in globalne zahteve. /.../ BIO 50 bo kompleksen transformativni dogodek, katerega namen je krepitev lokalnih in mednarodnih oblikovalskih mrež, iskanje alternativ že uveljavljenim sistemom s pomočjo oblikovanja ter ustvarjanje osnove za nastanek vzdržljivih struktur, ki se lahko razvijajo tudi po zaključku bienala (BIO 50 2013).

Na poziv so se odzvali 603 prijavitelji iz 58 držav. Kustos je s sokustosinjama⁴⁷ ter mentorji izbral več kot 100 sodelujočih (različnih strok)⁴⁸ iz 20 držav, ki so v več kot šest mesecev trajajočem procesu raziskovali enajst tem z naslovi: Dostopno življenje, Spoznaj svojo hrano, Javna voda – javni prostor, Hoja po mestu, Skrite obrti, Sistemi mode, Hekanje gospodinjskih aparatov, Nanoturizem, Motorne enote, Opazovanje vesolja in Oblikovanje življenja. Skoraj vsaka skupina je imela podporo enega ali več partnerjev – zasebnih ali javnih organizacij iz različnih sektorjev (BIO 50 2014a).

8.3 Nove oblike sodelovanja in upravljanje ustvarjalnih partnerstev

Če je BIO v preteklosti sodeloval s podjetji pretežno skozi klasična sponzorstva ali donacije in so začele oblike sodelovanja z gospodarstvom konec prvega desetletja 21. stoletja vse bolj prehajati v strateška partnerstva, je BIO 50 pomenil pomemben preskok tako v organizacijski strukturi kot v načinu delovanja bienala. Z novim konceptom so organizatorji začeli vzpostavljati sodelovanja, v katerih so v procesu ustvarjanja in financiranja bienala, dela skupin ter razvijanja projektov ali idej sodelovale tako zasebne kot javne, neprofitne, nevladne, raziskovalne, kulturne in druge organizacije. S temi partnerstvi so želeli organizatorji zagotoviti finančno vzdržnost bienala kot dogodka in dodatno financiranje skupin, na drugi strani pa ponuditi skupinam prav tako pomembno nefinančno podporo – v

⁴⁷ Sokustosinji BIO 50 sta bili Maja Vardjan in Cvetka Požar, vodja BIO pa Maja Šuštaršič (kustosinje v Muzeju za arhitekturo in oblikovanje).

⁴⁸ Na koncu je bilo največ prijavljenih prav s področja arhitekture in oblikovanja, vendar so bili med prijavljenimi in izbranimi tudi znanstveniki, umetniki, ekonomisti, tržniki, podjetniki in drugi profili.

obliki znanja, materialov, sredstev, opreme, dostopa do raziskav, proizvodnje ali možnosti skupnega ustvarjanja.

Seveda vloga vseh partnerjev ni bila enako intenzivna, vendar je s sodelovanjem javnih, zasebnih partnerjev, fundacij idr. organizatorjem uspelo realizirati celotni bienale in zanj pridobiti okoli 70 % vseh sredstev iz drugih virov⁴⁹ ter dodatne prispevke v storitvah, materialih in drugi podpori – ne nazadnje pa tudi vzpostaviti delovanje skupin in zagnati številne projekte, ki jih je težko ovrednotiti, saj se mnogi razvijajo še danes.

8.3.1 Zasnova projekta in iniciacija partnerstev na BIO 50

Zares intenziven proces ustvarjanja novega participatornega modela BIO 50 se ni začel šele z uvodnim dogodkom in začetkom dela skupin februarja 2014, temveč že septembra 2013, s prvimi obiski kustosa v Ljubljani. Raziskava sektorja v Sloveniji in razvoj vsebine bienala sta vzporedno vzpostavljala upravljavski model, ki bi omogočil finančno vzdržnost bienala, doseganje ciljev projekta in delo skupin tudi po zaključku same razstave. Ta proces se je odvijal v ozadju, a vzporedno in zelo prepleteno z razvojem vsebine in tematskih skupin, in je od samega začetka vključeval mapiranje potencialnih zasebnih ali javnih partnerjev enajstih skupin in/ali bienala, katerih delo se je tako ali drugače navezovalo na identificirane teme. Teme, skozi katere bi lahko ustvarjalci oziroma skupine v sodelovanju z različnimi strokovnjaki in organizacijami v večmesečnem procesu razvijali storitve, ideje ali proizvode, ki bodo imeli ne le oblikovalski ali mogoče celo tržni potencial, temveč tudi moč, da spreminjajo naša življenja (Boelen v Pavlin 2014).

Kustos je želel skozi ta povezovanja ne le zagotoviti finančno podporo bienalu in skupinam, temveč omogočiti prečenja znanj, idej in potreb med različnimi sektorji in strokami ter vzpostaviti sistem in omrežja, ki odgovarjajo na dejanske potrebe vsakdanjega življenja, ne zgolj z vidika organizatorjev ali ustvarjalcev, temveč tudi z vidika potreb in interesov javnih ali zasebnih organizacij in širše družbe. Takšna omrežja bi lahko pripeljala do razvoja novih

⁴⁹ Financer nacionalnega javnega zavoda Muzej za arhitekturo in oblikovanje in Bienala oblikovanja je Ministrstvo za kulturo RS, vendar zagotovljena sredstva ministrstva za izvedbo tako obsežnega mednarodnega dogodka že leta ne zadoščajo.

idej, storitev, izdelkov ali drugačnih načinov razmišljanja in alternativ današnjim sistemom v času bienala, predvsem pa po njem.

Kot navaja teorija, sta bila tudi v primeru BIO 50 za proces vzpostavitve partnerstev ključna Muzej za arhitekturo in oblikovanje ter kustos bienala. Organizatorji so bili skozi celoten proces gonilna sila, obenem pa so delovali kot posredniki med vpletenimi organizacijami, podjetji, udeleženci in mentorji ter so že v samem začetku skupaj s partnerji identificirali priložnosti, potrebe in pričakovanja vpletenih. Čeprav ni bilo povsod enako intenzivno, niti ne povsod uspešno, je bilo to posredništvo ključno za kontinuiteto projekta. Prvi koraki pri vzpostavljanju tako velike in raznolike mreže pa so bili zelo zahtevni in dolgotrajni ravno zaradi identificiranja potencialnih partnerjev in iskanja skupnih interesov in ciljev.

Tako so v procesu nastajanja koncepta in upravljskega modela bienala organizatorji (pogosto skupaj s kustosom) identificirali in komunicirali z več kot 100 možnimi projektnimi partnerji – profitnimi in neprofitnimi organizacijami iz različnih sektorjev. Pogosto se je zgodilo, da podjetja, ki so jih organizatorji zaradi specifičnih tradicionalnih znanj, mojstrstva, strojev ali opreme identificirali kot potencialne partnerje določenih skupin – s pomočjo katerih bi mogoče tudi podjetja iskala nove ideje, koncepte ali celo razvijala prototipe, načine in priložnosti svojega delovanja – v tem sodelovanju niso videla svojega interesa. Organizatorji so to nezanimanje pripisovali prekratnim rokom v vzpostavljanju stikov, po drugi strani pa vpetosti podjetij v ustaljene procese dela, zaradi katerih preprosto ni prišlo do odziva s strani vodilnih in zato tudi ne do stika ali sestanka. Ali pa tovrstni načini dela niso bili mogoči zaradi kompleksnosti proizvodnih procesov in omejenosti sredstev. Pri drugih se je izkazalo, da so bile teme, čeprav so se na prvi pogled skladale z njihovim področjem delovanja, skupaj s kritično zastavljenim konceptom bienala problematične in v nasprotju z načini njihovega delovanja. Spet za druga podjetja so bile koristi sodelovanja v svoji eksperimentalnosti in procesni naravnosti preveč nejasne in neotipljive.

Vseeno pa je že ob objavi poziva za sodelovanje, decembra 2013, skoraj vsako od skupin podpiral tudi eden ali več partnerjev. In medtem ko so kustosi usmerjali delo skupin, sta bila vzpostavljena tudi način in struktura dela skupin, kjer je imela skoraj vsaka od enajstih skupin:

1. slovenskega in tujega mentorja, ki sta usmerjala vsebinski del procesa;
2. od 2 do 24 multidisciplinarnih udeležencev;
3. koordinatorja, ki je vodil organizacijske in finančne vidike dela skupine (skrbel za usklajevanje stroškov, ponudb, računov, organizacijo sestankov, posredovanje med skupinami, organizatorji in partnerji);
4. določeno količino sredstev za razvoj projektov ali delo;
5. partnerja (podjetje, institucijo ...), s katerim bi se lahko vzpostavila relevantna mreža deležnikov in sredstev, ki bi imela interes za razvoj projektov in idej ter sodelovanje z udeleženci tudi po koncu bienala.

A šele po več kot eno leto trajajočem procesu identifikacije, zavrnitev, nesporazumov ter usklajevanja interesov in dogovorov se je projektu BIO 50 skupaj pridružilo več kot 60 zasebnih in javnih partnerjev, podpornikov in sponzorjev, ki so bienalu zagotavljali tako finančna sredstva kot različne storitve, materiale, znanje, kadre ali organizacijsko in drugo podporo. Vendar so bili zaradi številnosti in raznolikosti teh partnerjev interesi, načini skupnega dela, dogovori in intenzivnost sodelovanj povsem specifični. Pri motivaciji partnerjev, pri predstavljanju možnih skupnih interesov in ciljev dela je moral kot iniciator glavno vlogo odigrati ravno MAO. Vseeno lahko povzamemo, da je bil za vzpostavitev sodelovanj s pomembnejšimi partnerji vidik skupnih vrednot, strateških aktivnosti in vizij obeh strani izjemno pomemben. Partnerji so izpostavili, da so se za sodelovanje odločali zaradi: skupnih strateških in projektnih ciljev, skupnih idej in vrednot, strateškega cilja povezovanja gospodarstva s kreativnim sektorjem, želje po ustvarjanju dolgoročnejših ekonomskih sodelovanj s skupinami in projekti BIO 50, ki bi lahko dvignila »ekonomsko učinkovitost kreativnih industrij«, v želji po podpori izbranega projekta za razvoj za trg, zaradi povezovalnega in interdisciplinarnega pristopa, trajnostno naravnanih rešitev, raznolikih dogodkov za različne ciljne skupine, k razvoju katerih je lahko partner prispeval s svojim znanjem in idejami. Drugi pa so izpostavili pomen dobrega oblikovanja, ki zaznava nove potrebe in jih prenaša v nov izraz, pomen kritičnega zaznavanja »možnih smeri razvoja oblikovalske stroke«, ki lahko »zagotavlja presenetljive izdelke in koncepte«, sodelovanje v spremljevalnem programu ali močno prepletenost sporočila BIO 50 »z vsebino ozaveščevalnih aktivnosti« podjetja (BIO 50 2014c; Pavlin 2014). Na razmeroma dober odziv pa so vplivali tudi tradicija in ugled BIO v javnosti, osebna poznanstva ali priporočila,

ambiciozen koncept ter raznolika in široko zastavljena vsebinska izhodišča. Navedeni interesi organizatorjev, partnerjev, skupni cilji in usklajevanje le-teh so na koncu uokvirili partnerstva, ki so prispevala k temu, da se je ta organizacijsko in finančno izredno zahtevni procesni dogodek sploh lahko zgodil.

8.3.2 Participativni načini dela

Na uvodni konferenci BIO 50, ki je potekala februarja 2014 v Ljubljani, se je srečalo skoraj dvesto gostov, mentorjev, partnerjev in udeležencev iz različnih koncev sveta.⁵⁰ Dogodek, ki ga je prevevalo navdušenje nad pričetkom sodelovanja na bienalu, se je začel s predavanji različnih gostov, med njimi tudi raziskovalke Liesbeth Huybrechts,⁵¹ ki je s temo *Triki, orodja in pasti sodelovanja* opozorila na zahtevnost tovrstnih sodelovanj (BIO 50 2014b). V naslednjih dneh so sledili ogledi terena, sestanki med udeleženci, partnerji in mentorji ter definiranje procesa in načinov dela posameznih skupin. To srečanje je naznanilo začetek več kot šestmesečnega procesa sodelovanja, v katerem je enajst skupin s podporo kustosov, mentorjev in različnih partnerjev raziskovalo možne prihodnosti vsakdanjega življenja in s svojim raznolikim znanjem, izkušnjami in motivacijo razvijalo ideje in projekte, ki so bili jeseni 2014 predstavljeni na razstavi BIO 50: 3, 2, 1 ... TEST. Ta proces je bil poln navdušenja, veselja, uspehov, a tudi pasti, nesporazumov, frustracij, neuspehov – in nepričakovanih obratov.

Ob tem, da je že sam uvodni dogodek temeljil tudi na razlagi načinov in procesa dela,⁵² so organizatorji in mentorji za vsako skupino izdelali pisna navodila, s pomočjo katerih so lahko strukturirali in vodili kompleksen in obsežen proces sodelovanja v naslednjih mesecih. Vendar natančnejšega pisnega dogovora o obveznostih sodelujočih v samem ustvarjalnem procesu ni bilo mogoče skleniti, saj ga je velik del udeležencev oziroma ustvarjalcev zavračal. Razlog za to je bil verjetno tudi v tem, da ta dogovor ni bil javen že ob prijavi na poziv k sodelovanju, temveč šele po izboru in začetku procesa dela. Naknadno je vsaka skupina način dela strukturirala malce drugače in ga, glede na zelo raznoliko udeležbo iz različnih

⁵⁰ Izbrani sodelujoči so prišli na lastne stroške iz 18 držav: Slovenije, Velike Britanije, ZDA, Italije, Hrvaške, Francije, Portugalske, Češke, Nizozemske, Avstralije, Avstrije, Belgije, Latvije, Poljske, Švice, Tajvana, Nemčije in Švedske. Tisti, ki se dogodka niso mogli udeležiti, so na predavanjih in delavnicah sodelovali prek Skypa ali drugih načinov sodobne komunikacije.

⁵¹ Dr. Huybrechtsova je raziskovalka, ki se ukvarja s temami digitalnih medijev, umetnosti, oblikovanja in participacije. Je tudi avtorica knjige *Participation Is Risky*.

⁵² Uvodni dogodek, predavanja ter predstavitve načina dela na BIO 50 so dostopni na: http://videolectures.net/bio2014_ljubljana/.

koncev sveta, prilagodila svojim potrebam in ciljem.⁵³ Muzej se je kot nosilec projekta odrekel pravicam do morebitnih končnih produktov ali storitev, če bi do teh v procesu priprave bienala prišlo.

Ustvarjanje, način dela in koncepti, ki so jih udeleženci v posameznih skupinah razvijali, so odgovarjali na trenutne razmere v družbi in so bili v svojih konceptih odprtih sistemov, lokalne produkcije, ponovne uporabe ali večnamenskosti zelo kritični do obstoječega načina produkcije, distribucije in porabe, ne glede na to, da so sodelovali s podjetji ali organizacijami, ki so bile vpete v obstoječe procese dela (glej prilogo A). »Kar nekaj skupin se je spraševalo o zaprtih sistemih, ki uporabniku vsiljujejo vnaprej določen način uporabe izdelka brez možnosti vplivanja na produkcijo in potrošnjo oziroma na prilagoditev in ponovno uporabo.« Druge skupine pa so poudarjale »pomen participacije in doprinos posameznika k skupnosti« (Vardjan 2014, 130).

Med tem procesom so se na začetku ustvarjene strukture sodelovanja nenehno menjavale – nekateri partnerji se niso intenzivno vključevali v proces dela, prihajalo je do menjave zaposlenih v podjetjih, nezainteresiranosti, nekatere skupine so oblikovale podskupine, nekateri člani skupin so bili v določenem obdobju zelo aktivni, v naslednjem manj ali obratno, nekateri so izstopali, pridruževali so se novi ... Kot vseskozi opozarja tudi teorija, so se težave v komuniciranju kmalu pokazale tudi na BIO 50. Te težave v komunikaciji ter pomen osebnih srečanj in pogovorov med tako različnimi sodelujočimi lepo ponazori izjava ene od udeleženk na BIO 50: »Mislim, da je bila najpomembnejša stvar bienala in celotnega sodelovanja komunikacija, ki je bila zame najtežja. Zdi se mi, da sem se polovico delovnega procesa dogovarjala, prepirala, pogajala /.../. Zdelo se mi je, da je bilo to najtežja stvar, in ne bi se moglo zgoditi brez sodobnih načinov komunikacije, kot so Facebook, Google Drive ali Skype. Toda na koncu si spoznal, da je osebni kontakt še vedno najbolj pomemben; da projekta ne bi mogli izpeljati brez tega« (v Šuštaršič 2015, 58). Drugi so kot pomemben vidik izpostavljali pomen sodelovanja in kompromisov: »... [T]oda kaj pomeni sodelovati? Najprej za oblikovalca pomeni vedeti, da mora dati na stran lastni ego in da mora biti velikodušen z idejami in delom« (v Šuštaršič 2015, 55).

⁵³ Zaradi oddaljenosti udeležencev je komunikacija pogosto potekala prek spleta, družbenih omrežij ali videokonferenc. Vendar so kljub razdaljam udeleženci delali tudi na terenu in se redno srečevali v tujini ali v Ljubljani.

Pri tovrstnih sodelovanjih je glede na teorijo tipično, da se tudi med procesom pojavljajo različna videnja in pričakovanja glede razvoja teh sodelovanj. Na BIO 50 so bila ta najbolj opazna pri projektih skupine Skrite obrti, kjer je sodelovalo tudi največ partnerjev iz zasebnega sektorja in kjer so največje možnosti za nadaljnji razvoj projektov videli tako organizatorji kot tudi – in predvsem – nekateri partnerji. Vseeno pa so organizatorji vseskozi poudarjali neznane in nepričakovane vidike tega eksperimenta, zaradi česar so edicijo tudi poimenovali BIO 50: 3, 2, 1 ... TEST. In čeprav so upali, da bodo nekateri projekti na koncu zanimivi tudi za nadaljnji razvoj, pa cilj bienala in sodelovanja ni bil v izdelavi končnih produktov in njihovem lansiranju na trg, temveč je bil to eden od možnih, a zelo negotovih učinkov sodelovanj. Od partnerjev pa je bilo odvisno, ali bodo v teh projektih prepoznali in v prihodnosti realizirali njihov potencial v dogovoru s skupino sodelujočih. Različna pričakovanja in s tem posledično povezana razočaranja glede izidov ali smeri dela, ki so si jo izbrale skupine, so se pojavila kljub opozorilom organizatorjev in mentorice skupine,⁵⁴ da pri tovrstnem sodelovanju ne gre za naročila novih izdelkov, temveč za eksperiment in skupni ustvarjalni proces, v katerem je svoboda ustvarjanja izjemno pomembna – saj neobremenjeno razmišljanje, ki ni vpeto v zahteve trga, ustvarja pogoje za povsem drugačne poglede in rešitve, ki niso nujno vezani na produkcijo končnih izdelkov.

BIO 50 je načrtoval strukturo in načine sodelovanja, vendar je kljub temu omogočal zelo odprt način dela. Sodelujoči so podporne sisteme in partnerstva uporabljali in »izrabljali«⁵⁴ glede na svoje interese, presojo, želje ali zmogljivosti, eni bolj intenzivno, drugi manj. Medtem ko so nekateri sprejeli bienale in njegove ideje kot izziv in negotov eksperiment, so drugi v njem videli možnost za razvoj končnih produktov in storitev za trg. A izkazalo se je, da je način razmišljanja sodelujočih ustvarjalcev in skupin, ki so po večini zavzeli družbenokritično držo, peljal v raznolike in nepredvidljive smeri in rezultate, tako tam, kjer so se kazale zelo konkretne priložnosti za produkcijo, kot tudi tam, kjer so bile ideje povsem neotipljive in raziskovalne.

⁵⁴ Tulga Beyerle je oblikovalka, publicistka, kustosinja, nekdanja direktorica in soustanoviteljica festivala Vienna Design Week, od leta 2014 pa direktorica dresdenskega Muzeja dekorativnih umetnosti (Kunstgewerbemuseum). V preteklosti je vodila številne projekte med ustvarjalci in lokalnimi podjetniki.

8.3.3 Rezultati in evalvacija sodelovanja na BIO 50

Seveda vsi projekti in sodelovanja med več kot 120 sodelujočimi iz različnih sektorjev in držav niso bili enako uspešni. Intenziven in zahteven proces ustvarjanja in potek celotnega bienala so vseskozi spremljale finančne in organizacijske težave, pomanjkanje kadra, konflikti, spremembe znotraj skupin, nezadovoljstvo udeležencev zaradi pomanjkanja sredstev za njihovo delo in stroške, nesporazumi in različna pričakovanja, kar se je pokazalo tudi skozi evalvacijo.

50. obletnica Bienala oblikovanja in razstava BIO 50: 3, 2, 1 ... TEST, ki se je uradno začela z objavo poziva za sodelovanje decembra 2013 in se nadaljevala z uvodno konferenco in začetkom dela skupin, udeležencev, partnerjev in mentorjev februarja 2014, je prve rezultate pokazala na odprtju pregledne razstave v Muzeju za arhitekturo in oblikovanje (MAO), Moderni galeriji in Galeriji Jakopič. Uradno se je zaključila 7. decembra 2014. BIO 50 je predstavil 58 projektov, ki jih je več kot 120 mednarodnih udeležencev, mentorjev skupin, institucij in podjetij pripravilo znotraj 11 tem iz vsakdanjega življenja. Rezultati projektov so skozi proces sodelovanja ponudili vpogled v možne prihodnosti oblikovanja in odgovarjali na probleme in izzive, ki segajo prek naših geografskih meja. Končna razstava bienala, ki se je iz tradicionalne razstave industrijskega oblikovanja preobrazil v multidisciplinarno eksperimentalno sodelovanje, je pritegnila okoli 11.000 obiskovalcev. Skupaj s spremljevalnim programom, ki je vključeval 18 različnih razstav in več kot 90 dogodkov – vodenih ogledov, delavnic, performansov in pogovorov po vsej Ljubljani – pa je celoten BIO 50 po ocenah organizatorjev obiskalo več kot 60.000 obiskovalcev (BIO 50 2014f).

Novi koncept bienala in razstava končnih projektov in idej v javnosti nista ostala neopažena. Povzročila sta polemike in kritike na račun »prevelike procesne naravnosti«, »simboličnih eksponatov«, »art konceptualizma«, »postapokaliptičnosti«, »hiperkonceptualiziranosti«, »roadshowa predmetov, izdelkov, projektov in prebliskov, ki imajo malo zveze z dizajnom in še manj z realnostjo«, »premajhne orientiranosti h končnim proizvodom« idr. A tudi pozitivne odzive sodelujočih, partnerjev, strokovne in splošne javnosti ter medijev,⁵⁵ ki so

⁵⁵ Nekateri tuji mediji in oblikovalski kritiki so BIO 50 označili celo za enega izmed najboljših oblikovalskih dogodkov leta 2014, ki da postaja, v nasprotju s skomercializirano Milanskega tedna oblikovanja, skupaj z veliko večjim istanbulskim bienalom oblikovanja čedalje bolj vpliven dogodek v mednarodnem diskurzu oblikovanja (Sammicheli 2014; Lovell 2014; Schouwenberg 2014; Rawsthorn 2015).

izpostavili tudi družbeno vlogo bienala, s katero »lahko dejavno posega v formacijo družbe in s tem postane učinkovito socialno orodje, nemara zasede celo dejavno vlogo v demokraciji ...« (Kurir 2014).

Napetosti, trenja in različna pričakovanja, ki so bili v večmesečnem procesu sodelovanja pogosti, so se pokazali tudi na zaključnem dogodku⁵⁶ decembra 2014, ki je bil tudi neke vrste javna evalvacija bienala. Nekateri udeleženci so organizatorjem očitali prostovoljno »delo« in zalaganje sredstev za stroške produkcije. Pogosto pa je bila izpostavljena tudi pomanjkljiva evalvacija procesa in rezultatov: »... [O]sebnost bi bil zelo zainteresiran dobiti uvid v to, kaj se je dogajalo, kako so se sodelujoči počutili in kaj so bili ključni dejavniki, ki so vplivali na te mejnike znotraj procesa« (v Šuštaršič 2015, 56). Vseeno je večina udeležencev izpostavila tudi pozitivne učinke tega sodelovanja – znanje, nove vezi, stike, različne ideje, odpiranje novih svetov in načinov razmišljanja, proces dela in raziskovanje, ki jim je dalo priložnost, da se ne ukvarjajo zgolj s produkcijo končnih izdelkov, temveč imajo priložnost raziskovati povsem drugačne scenarije možnih prihodnosti ali odgovorov na zastavljene teme. Kar so mnogi tudi tam, kjer so organizatorji in partnerji to najmanj pričakovali, tudi izkoristili.

Zanimivo je, da se je tako na strani podjetij, nekaterih organizacij in samih udeležencev kot tudi strokovne javnosti zelo pogosto pojavljala kritika o premajhni orientiranosti bienala h končnim proizvodom in trgu. Nekateri so menili, da je bienale zgrešil v sistemu dela, saj mu v procesu testiranja in eksperimentiranja manjkajo prodaja in izmenjava, implementacija konceptov v ekonomijo, projekti za končne uporabnike, končni produkti ali storitve in stranke ali nekdo, ki bi jih implementiral naprej, da bi tovrstni projekti sploh dobili smisel. Da projekti ne bi smeli ostati zgolj koncepti in ideje, temveč bi morali najboljši pridobiti sredstva in podporo za nadaljnji razvoj in realizacijo. Na drugi strani pa so številni izpostavili, da cilj bienala ni bil trg oziroma prodaja ter da vrednost in naloga bienala kot kulturnega dogodka ne ležita v tem, da skuša direktno odgovoriti na vprašanja trga, temveč da preizprašuje trg ali obstoječe sisteme, poraba javnega denarja pa mora biti namenjena razvoju izdelkov ali storitev ravno v fazi pred trgom (v Šuštaršič 2015, 31, 55–80).

⁵⁶ Konferenca *Prihodnost politike oblikovanja v Sloveniji: BIO 50 kot inspiracija*.

V kontekstu procesno naravnane dogodka, ki se ne zaključi z eno razstavo, je Boelen izpostavil: »Mnogo novih poti in srečanj je bilo odkritih, ki morajo biti v prihodnjih letih še raziskani. Radoveden sem, kakšni bodo rezultati, nove teme in izsledki v naslednjih šestih mesecih« (BIO 50 2014f). S tem je že napovedal razvoj sodelovanj v prihodnosti. Podobnega mnenja je bil tudi starosta slovenskega oblikovanja in član žirije BIO 50 Saša J. Maechtig (Pavlovčič 2014). Na kritiko novinarke, da se bienale preveč osredotoča na procese, sodelovanje in interdisciplinarnost, medtem ko je klasično oblikovanje, kot ga je predstavljal zadnjih pet desetletij, potisnjeno v ozadje, zaradi česar na razstavi ni moč videti svežih, inovativnih izdelkov, je odgovoril, da se oblikovanje ni izgubilo, temveč se danes »le vrača na svoja izvirna izhodišča«. In ker gre tudi pri oblikovanju za dolgotrajen proces, je ob začetku razstave prenašljivo govoriti, da otipljivih rezultatov ni moč videti.

Razvoj projektov, začeti na bienalu, se res ni zaključil z zaprtjem razstave. Danes, skoraj leto in pol po zaključku, velik del skupin na različne načine nadaljuje mednarodna ali lokalna sodelovanja ter ideje in projekte razvija naprej. Medtem ko se nekatera partnerstva niso razvila, druge skupine ali udeleženci nadaljujejo sodelovanje tudi v neposredni povezavi z zasebnimi ali javnimi partnerji. Tako so danes skupine in posamezniki vabljeni na predstavitve idej in konceptov lokalnim skupnostim, na mednarodne festivale, razstave, konference in različne kulturne, poslovne ali turistične dogodke. O njihovem delu pa še vedno z zanimanjem poročajo tudi tuji strokovni mediji. Na tem mestu bomo izpostavili samo nekatera vidnejša sodelovanja, ki jih omenjajo organizatorji.

Skupina Hekanje gospodinjskih aparatov, ki je iskala alternative zaprtim sistemom aparatov za domačo uporabo, je bila s projektom *Predmeti, ki se klonirajo* vabljena na več pomembnih mednarodnih festivalov, dogodkov in razstav – Milan Design Week 2015, Dutch Design Week, Adhocracy Athens, Munich Creative Business Week – Design Connects Visions For Economy. Skupina Oblikovanje življenja je za PSX Consultancy, utopični projekt o možnih rešitvah problematičnega naravnega razmnoževanja rastlin, prejela več odmevnih nagrad (Ars Electronica, Core77 Design Awards), predstavila se je na dogodku Baltan Laboratories na Nizozemskem in na pregledni razstavi sodobne umetnosti v Muzeju sodobne umetnosti Metelkova (MSUM). Skupina Nanoturizem je skozi participatorne lokalne aktivnosti in projekte iskala alternative obstoječi konvencionalni turistični industriji ter vzpostavljala

modele, ki bi se jih dalo učinkovito prenesti tudi v drugo lokalno okolje. Po bienalu so uspešno organizirali že drugo mednarodno šolo AA Visiting School Slovenia v Vitanju. Eden od njihovih projektov, BIO 50} Hotel, je bil predstavljen na razstavi v Atelieru Clerici na dogodku Milano Design Week 2015 in znotraj festivala DoD TALK initiatives By Design or By Disaster v Bolzanu. Projekt in prostor Rajzefiber biro v Mariboru še naprej deluje kot prostor za izmenjavo, participacijo, predstave, izobraževanje in lokalno produkcijo spominkov, ki jih izdelujejo okoliški umetniki in rokodelci. Skupina je s svojimi projekti sodelovala na različnih dogodkih, med drugim na festivalu CULTURANZA in na platformi Parco Paduli. Skupaj z Inštitutom za arhitekturo in oblikovanje Tehnične univerze na Dunaju so sodelovali pri simpozijih *Re-Thinking Tourism* 01 in 02.

Kot eno od zelo uspešnih nadaljevanj znotraj raznolike skupine Nanoturizem bi izpostavili tudi *Old School Ilica*, pobudo za oživitev pozabljenih tradicionalnih obrti in lokalnih ekonomij na ulici v Zagrebu. Projekt je nastal v sodelovanju z lokalnimi obrtniki, rezultat pa so bili novi produkti, storitve, izboljššan ekonomski položaj lokalnih obrtnikov in skozi vse to okrepitev lokalne ekonomije, ki hkrati spreminja identiteto ulice Ilica, kar se nadaljuje še danes. V letu 2016 objavljena študija primera *Projekt Ilica kolektiva OAZA* pomeni prvi korak k vzpostavitvi modela razvoja lokalne skupnosti, katerega metodologija naj bi se v bližnji prihodnosti uporabljala tudi na regionalni ravni – v Beogradu in Skopju. Mobilna enota MOTO skupine Dostopno življenje je s podporo partnerjev, Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije, Fakultete za arhitekturo ter skupine ProstoRož, raziskovala teme dostopnega lastništva in potenciale praznih in neuporabljenih stavb, razvijala skupne aktivnosti lokalne skupnosti v ljubljanskih soseskah ter podpirala ali gostila številne aktivnosti in ustvarjalce v lokalni skupnosti. MOTO je bil med drugim uporabljen za aktivnosti in program festivala Flow v kompleksu Tobačna mesto, spremljevalni program 31. mednarodnega grafičnega bienala (MGLC) ter za del spremljevalnega programa projekta Moonlight društva Mota – Muzeja tranzitorne umetnosti na Trgu republike. Sodelovanje v skupini pa je, skozi na videz nepomembno idejo znotraj skupine, povzročilo razvoj pozneje povsem neodvisnega projekta izposoje različnih uporabnih predmetov Knjižnica reči, ki deluje od januarja 2015 v Domu skupnosti v Savskem naselju. Projekt je podprl partner BIO 50 RRA LUR. Oblikovalec postavitve razstave BIO 50 Matic Vrabič je sistem opreme za razstavo bienala razvil v serijo prodajnega pohištva Domestic Platforms. Z njim je opremil računalniško podjetje v Ljubljani

in zasebni visokošolski zavod – Evropsko pravno fakulteto v Ljubljani. Pohištvo pa je vzbudilo tudi mednarodno pozornost, in sicer s predstavitvijo v priznani mednarodni reviji za arhitekturo in oblikovanje *Domus* ter na razstavi BIO 50 na dogodku Milano Design Week 2015. V skupini Skrite obrti, kjer so organizatorji udeležence povezali s slovenskimi podjetji in organizacijami (Steklarno Hrastnik, Tiporenesanso, Kameno, podjetjem Petrič, Rokodelskim centrom Ribnica, podjetji Interseroh, Consensus in Plastika Skaza ter Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR)), se je, podobno kot drugod, oblikovalo kar nekaj podskupin. Ena od skupin je v sodelovanju s podjetji skozi raziskavo razvila projekt Rudy – voziček, namenjen izposoji in uporabi v pešconah zaprtih mestnih središč. Na podlagi raziskave naj bi Mestna občina Ljubljana (MOL) izkazala interes za pilotno implementacijo projekta v centru Ljubljane. Podjetje za obdelavo naravnega kamna Kamena je s pomočjo udeleženke na BIO 50, oblikovalke Anne Bentur, za milanski sejem pohištva izdelalo serijo posod, vaz in manjših svečnikov iz naravnega slovenskega kamna. Nekateri izdelki so bili predstavljeni na prodajni razstavi MOS v Londonu in so sedaj na prodaj v spletni galeriji Matter of stuff. Kamena pa še vedno nadaljuje tudi sodelovanje z drugimi udeleženci BIO 50. Čeprav se skozi BIO za zdaj še ni razvilo trajnejše sodelovanje z ustvarjalci, so izdelki Steklarne Hrastnik skozi sodelovanje z oblikovalcema Ernestom Nograškom in Anniko Frye pritegnili veliko zanimanja na Milanskem tednu oblikovanja 2015. Anniki Frye pa so izdelke, narejene na BIO 50 v sodelovanju z mojstri Steklarne Hrastnik, pred kratkim objavili v knjigi *Handle with Care* nemškega založnika Trademark Publishing. Obenem pa je bila oblikovalka tudi s temi izdelki sprejeta na razstavo Sempering, ki jo pripravlja ugledna institucija *La Triennale di Milano*, v času enega najpomembnejših oblikovalskih dogodkov na svetu, Milano Design Week 2016 (BIO 50 2015a; MAO 2015).

Kljub zanimivim iniciativam in potencialom, ki so jih v nekaterih projektih videli tako organizatorji kot partnerji, se vsi niso razvili v trajnejše oblike sodelovanj. Nasprotno pa se je po več kot enem letu iz zelo eksperimentalnega projekta skupine Spoznaj svojo hrano razvil povsem nov koncept oziroma projekt. Skupina je v času procesa BIO 50 raziskovala, kako skupnost in socialni položaj vplivata na naš odnos do hrane. Zgradili so lokalni skupinski vrt in začeli raziskovati različne teme: lokalne rastline, invazivne vrste ter možne scenarije in modele za prihodnost pridelave, konzerviranje in uživanja hrane. Po otvoritvi BIO 50 je nekaj slovenskih udeležencev skupine sodelovanje in raziskovanje nadaljevalo kot društvo Re-

Generacija. S podporo projektnega razpisa MOL so začeli intenzivneje raziskovati možne uporabe invazivne tujerodne vrste japonski dresnik. Raziskava jih je pripeljala do ideje za izdelavo celuloze iz dresnika in testiranja prvih vzorcev papirja. V okviru projekta *Skriti potenciali tradicionalnih gospodarskih panog*, financiranega s strani ministrstva za kulturo, je MAO kot aktiven posrednik in producent vstopil v projekt *Prijazni sovražnik – japonski dresnik v laboratoriju papirja* ter pomagal vzpostaviti partnerstvo z Inštitutom za celulozo in papir, društvom Re-Generacija, Mojstrskimi delavnicami Vevče in Oddelkom za industrijsko in unikatno oblikovanje ALUO. Proces dela in sodelovanja med ustvarjalkami in različnimi organizacijami je, ob finančni podpori ministrstva, raziskoval možnosti uporabe celuloze japonskega dresnika za izdelavo papirja in za druge na celulozi osnovane materiale. Projekt se, tudi z vstopanjem novih partnerjev v proces, uspešno razvija naprej (BIO 50 2015b).

Tako se je projekt, ki se je v času BIO 50 vseskozi usmerjal v raziskovanje, različne scenarije in participacijo z lokalno skupnostjo, razvil v projekt z zanimivim tržnim potencialom. A tudi drugi projekti, razviti na bienalu, kažejo na to, da so njihovi učinki zelo raznoliki – od pridobivanja novih znanj, novih produkcijskih možnosti, stikov, širjenja obzorij ter novih mednarodnih ali lokalnih sodelovanj in svetovanj do prenosa modelov oživljanja mestnih jeder v lokalne skupnosti, novih priložnosti na domačih ali mednarodnih tržiščih, večje publicitete, izboljšane ekonomskega položaja lokalnih obrtnikov, okrepitve lokalne ekonomije in identitete mesta, mednarodne prepoznavnosti idr.

9 ANALIZA IN INTERPRETACIJA EMPIRIČNE ŠTUDIJE

S primerjavo in aplikacijo teorije na študijo primera BIO 50 ter analizo šestih polstrukturiranih intervjujev smo poskušali odgovoriti na raziskovalna vprašanja: *Ali se v zadnjih letih vzpostavljajo drugačne, aktivnejše oblike sodelovanja med kulturo in gospodarstvom? Kateri so ključni dejavniki razvoja teh uspešnih sodelovanj? Kakšne koristi prinaša eksperimentalno okolje kulture, ki ni podvrženo zgolj kratkoročnim merljivim učinkom in tržni logiki?* Obenem pa smo poskušali analizirati, kako različni akterji ta partnerstva dojemajo, kakšno vlogo igra v njih posredniška institucija, kakšni so izzivi in koristi, ali primer BIO 50 uresničuje teoretske koncepte, predstavljene v prejšnjih poglavjih. Kaj potrjuje, česa ne in kako bi lahko na podlagi ugotovitev konceptualno izboljšali naslednje tovrstno sodelovanje?

9.1 Metodologija in omejitve raziskave

Ena od omejitev raziskave, ki bi lahko vplivala na njeno nepristranskost, je, da se kot avtorica raziskave pojavljam tudi v vlogi zaposlene v Muzeju za arhitekturo in oblikovanje in s tem v vlogi udeleženke v procesu upravljanja in vzpostavljanja nekaterih partnerstev BIO 50. Te omejitve smo želeli preseči z namenskim vzorcem intervjuvancev, ki bi predstavil poglede različnih partnerjev iz različnih sektorjev; z vključitvijo nekaterih intervjuvancev, s katerimi avtorica med procesom ni imela stika; ter mnenji in težavami, izpostavljenimi na javni »evalvaciji«⁵⁷ BIO 50 (Šuštaršič 2015).

Vključeni intervjuvanci so bili na primerljivih funkcijah, prihajali so iz različnih sektorjev in so imeli dober vpogled v proces sodelovanja na bienalu. S tem smo želeli soočiti mnenja predstavnikov kulture, gospodarstva, javnega in neodvisnega sektorja. Del vprašanj (glej prilogo B) smo predvideli vnaprej, nekatera podvprašanja pa formulirali med intervjuji. Odgovore smo združevali v sklope in jih analizirali glede na pojme in dele, ki so bili pomembni za raziskovalna vprašanja, študijo primera ali teorijo. Ob tem smo izluščili tudi nove teme, ki so jih intervjuvanci s svojim razmišljanjem odprli. Teorijo smo aplicirali na

⁵⁷ Kot smo že omenili, ni šlo za dejansko evalvacijo, temveč za javni dogodek, ki so ga organizatorji izkoristili tudi za predstavitev mnenj sodelujočih o procesu in rezultatih BIO 50.

študijo primera in intervjuje ter skozi njihovo analizo skušali odgovoriti na raziskovalna vprašanja.

Treba je tudi poudariti, da smo z intervjuji zajeli res zgolj zelo omejen vzorec in delež partnerjev v procesu BIO 50. Ob razširjenem vzorcu, v katerega bi vključili ustvarjalce, mentorje, partnerje in njihove sodelavce na različnih ravneh organizacij (vodstvo idr.) ter tiste, ki so iz procesa izstopili, bi najverjetneje prišli do večjih odstopanj in bolj nasprotujočih si mnenj. Obenem pa bi dobili tudi boljši vpogled v razmerja, ki so se med procesom tovrstnega sodelovanja odvijala znotraj organizacij, ter v njihov vpliv na sodelovanje ali nadaljnji razvoj projektov. Vseeno menimo, da je ob več kot 120 udeležencih BIO 50 ta vzorec razkril nove poglede na partnerstva BIO 50, potrdil in dopolnil teoretične ugotovitve in pomagal odgovoriti na raziskovalna vprašanja.

9.2 Analiza intervjujev

Analiza šestih polstrukturiranih intervjujev s predstavniki posredniške kulturne organizacije (oz. organizatorja BIO 50), predstavniki področja gospodarstva in javnega sektorja (partnerjev BIO 50) ter z neodvisnim posrednikom v procesu sodelovanja (koordinator skupin BIO 50) ni potrdila našega predvidevanja, da se bodo pogledi na proces in pomen sodelovanja med partnerji iz različnih sektorjev zelo razlikovali. Sodelujoči so po večini izpostavljali podobne potrebe, težave in nesporazume ter se zavedali, zakaj je do njih prihajalo.

Spremembe v načinih sodelovanja med kulturo in gospodarstvom

Tako kot teorija in študija primera je tudi večina intervjuvancev potrdila, da opazajo spremembe v načinih sodelovanja med kulturo in gospodarstvom. Kot navajajo, pri teh novih načinih ne gre več za pasivne odnose v smislu klasičnega oglaševanja, prikazovanja logotipov ali predstavljanja določenih produktov. Kot navajajo nekateri, podjetja sama iniciirajo partnerstva s kulturo ali producirajo dogodke ali razstave, ki se tematsko navezujejo na njihovo delo. V sodelovanju z ustvarjalci ali kulturnimi organizacijami razvijajo koncepte, poslovne modele in vizije. Vendar teh primerov pri nas ni veliko – še vedno prevladujejo

klasična sponzorstva in sledenje kratkoročnim marketinškim ali komunikacijskim ciljem. So pa zato toliko bolj opazni v tujini.⁵⁸

Da pri tovrstnih sodelovanjih ne gre za romantično razmerje, temveč je to neke vrste investicija in s tem tudi poslovni odnos, ki teži k iskanju in doseganju skupnih interesov in ciljev, so v intervjujih večkrat poudarili tako intervjuvanci s strani gospodarstva kot s področja kulture. Potrdili so, da gre pri teh partnerstvih za izjemno intenzivna, dolgotrajna in naporna sodelovanja, ki zahtevajo velik angažma vseh vpletenih. Izjave potrjujejo, da je bilo tako obsežno in večnivojsko sodelovanje izredno zahtevno za vse sodelujoče, ki se s tovrstnimi procesi po večini še niso srečevali. Tak angažma je daleč od klasičnih načinov sodelovanja med kulturo in gospodarstvom, kjer kulturna institucija v zameno za sredstva objavi logotip podjetja na svojih tiskovinah ali promovira blagovno znamko podjetja v javnosti. Intervjuvanci, ki prihajajo iz gospodarstva, navajajo, da so takšna partnerstva zanimiva tudi za podjetja, vendar pomenijo zanje veliko večjo investicijo kot klasična sponzorstva ali donacije. Ta investicija ni nujno samo finančna, temveč je predvsem strateška in kot takšna od podjetja zahteva angažiranje pomembnih kadrovskih, časovnih, materialnih ali drugih sredstev. Posebej če želi podjetje na svoji strani izkoristiti vse, kar mu to ponuja. Zato je treba »presoditi, kdaj, zakaj, kako in čemu« (I4). In stvar odločitve podjetja je, ali, kako in do katere mere bo v skladu s svojimi zmožnostmi te priložnosti izkoristilo. Glede na ostale prioritete znotraj sodelovanja izkoristi tisto, kar potrebuje, v obsegu, kot zmore. Podobno, predvideva, se dogaja tudi pri drugih podjetjih.

Ob tem nekaj intervjuvancev opaža, da »kultura sama postaja gospodarstvo« (I6a). Danes družbeni ali ekonomski sistem pričakuje od kulture več kot ustvarjanje simbolnih pomenov ali zgodb. Področje kulture se širi in od njega se pričakuje, da bo delovalo po zakonitostih, ki so bile do sedaj rezervirane za gospodarstvo. Tako kot teorija tudi nekateri intervjuvanci opažajo, da gre za diskurz, ki se v preteklosti ni pojavljal tako pogosto, danes pa se nam zdi povsem logično, da se uporablja tako za kreativne kot za kulturne vsebine. Eden od intervjuvancev s področja gospodarstva je omenil, da postaja kultura vse bolj »gospodarsko« usmerjena – muzeji odpirajo trgovine, kavarne, brandirajo svoje produkte, preučujejo

⁵⁸ Takšna sodelovanja (razstave, novi koncepti, izdelki s kulturnimi organizacijami in ustvarjalci) so še posebej opazna na milanskem sejmu oblikovanja, saj z njimi podjetja dosegajo večjo opaznost, kot bi jo zgolj s sejmsko predstavitvijo izdelkov.

nakupne poti potrošnikov ... Podjetja in nakupovalni centri pa izvajajo vse več kulturnih vsebin – gostijo razstave, izvajajo otroške delavnice, odpirajo ustvarjalne centre ... (I4).

Nekoč je bilo »ustvarjanje novih zgodb, novih simbolov, novih pomenov ...« domena kulture, nekaj, česar gospodarstvo ni potrebovalo. Danes pa postajajo te vsebine čedalje bolj pomembne tudi za podjetja, saj ustvarjajo zgodbe ali izkušnje, na podlagi katerih lahko podjetja lažje tržijo svoje produkte (I6a). Nekateri intervjuvanci navajajo, da gredo globalni trendi v smeri večjega vključevanja kulture v gospodarstvo, ker podjetja iščejo nove metode, kako najti novo dodano vrednost, obenem pa je gospodarstvo »odvisno od ustvarjalnosti in bo v prihodnosti očitno še bolj« (I6a). Kot primer neke vrste »kulturalizacije gospodarstva« je naveden tudi primer podjetja Vitra.⁵⁹ Vendar sta, kot poudarjajo sogovorniki, pri tovrstnem vključevanju kulture v strateške usmeritve in poslovanje podjetja izredno pomembna osebni interes lastnikov ali vodilnih in njihova ljubezen ali naklonjenost do kulture.

Zanimivo je opažanje enega od predstavnikov partnerjev, ki navaja, da je danes problem avtonomije povezan z družbenim in ekonomskim stanjem, ko se pričakuje, da bo kultura preživljala samo sebe, proizvajala. Ta trend, ki sledi produkciji na vseh področjih, »postavlja pod vprašaj avtonomnost kulture in kulturne produkcije« (I6b). Pomembno je tudi opažanje enega od intervjuvancev, ki meni, da bo kulturni svet, če bo pozicioniran kot razvijalec dodane vrednosti za gospodarstvo ali spodbujevalec gospodarstva, to sam od sebe slej ko prej zavrnil. »Ne pozabimo pa, da kultura ni bila nikoli zelo vdan poslušalec naših želja v smislu, da bi rekli, zdaj bo pa kultura sproducirala kup simboličnih zgodb, mi bomo pa to prodali« (I6a). Kar se je, kot pravi, pokazalo tudi na BIO 50. Če je marsikdo mislil, da se bodo nekateri projekti razvijali v nove poslovne modele ali da bo v določeni fazi prišlo do umeščanja projektov na trg, je zelo velik del projektov to zavračal in se usmerjal ravno v alternative temu sistemu ter razvijal družbeno koristne ali ekološke prakse, odpiral nove paradigme, odprte sisteme, ki so kritizirali obstoječi način produkcije in vedno večjo porabo. To potrjujejo tudi izjave sodelujočih ustvarjalcev na okrogli mizi *Oblikovanje kot katalizator sprememb* v MSUM (2016).

⁵⁹ Švicarsko družinsko podjetje (1957) je vodilni proizvajalec pohištva, njihov tovarniški kompleks Vitra Campus pa je zaradi njihovega muzeja oblikovanja, zgradb slovitih arhitektov, kulturnih dogodkov in zelo kakovostnih razstav svojevrsten kulturni center v malem. Podjetje deluje na trgu, a se ima za kulturno institucijo in razume oblikovanje in kulturo kot eno od izhodišč svojega delovanja, zapisano v strateških dokumentih. Podjetje se je tudi v času krize obdržalo na trgu in postaja čedalje uspešnejše.

Ključni dejavniki razvoja uspešnih sodelovanj

Intervjuvanci so potrdili pomen iniciatorja in posrednika, Muzeja za arhitekturo in oblikovanje, za uspešno delovanje partnerstev ali odločitev za sodelovanje. MAO je igral vlogo ključnega povezovalca, mediatorja in spodbujevalca teh eksperimentov in mreženj. V proces je prinašal entuziazem in vizijo, da je mogoče skozi za marsikoga nenavadne načine dela doseči zanimive in drugačne rezultate. To je marsikoga pritegnilo k sodelovanju in »vleklo« ta partnerstva naprej, tudi v najtežjih obdobjih. Po mnenju enega od partnerjev sta bila ugled bienala in njegova v javnosti prepoznana relevantnost eden od ključnih razlogov, da so prvič pristopili k tovrstnemu sodelovanju, ki bi lahko dvignilo ugled njihovega podjetja. Obenem pa so morali partnerju zaupati, saj je šlo za intenziven proces, prek katerega so podjetja razkrila del svojih poslovnih ali produkcijskih procesov: »Mi zelo težko koga spustimo v proizvodnjo, da vidi proizvodnjo, da to snema ... /.../ Razkrili smo marsikaj in smo se čisto zanašali na to, da bo to pošteno in da ne bo šlo naprej« (15). Po mnenju nekaterih je posredniška institucija odgovorna za postavitev vsebinskih, organizacijskih okvirov ter načinov sodelovanja, za vzdrževanje komunikacije in prevajanje jezikov različnih svetov v uspešno sodelovanje. Obe strani sta poudarili, da se je treba o pogojih sodelovanja dogovoriti že na začetku in postaviti jasen okvir – od začetne faze razvoja ideje, eksperimenta, seznanjanja ustvarjalcev oziroma sodelujočih s podjetjem do srečanj in načinov dela.

Eden od intervjuvancev iz gospodarstva – njegova razmišljanja pa potrjujejo tudi drugi – navaja, da je povsem nerealno pričakovati od podjetij, da bodo v tovrstna sodelovanja s kulturo vstopala zato, ker bi morala – povsem pasivno, brez pričakovanj in samo zavoljo izpolnjevanja nekih višjih poslanstev. Podjetja delujejo z drugačnimi cilji in nameni in njihova prva dolžnost je, da poplačajo svoje zaposlene, partnerje, proizvajalce, da plačajo davke in druge obveznosti. In šele če bo podjetje poslovalo uspešno, bo lahko vlagalo nazaj v kulturo ali skupnost. Vendar se bo vsako podjetje tudi tu obnašalo zelo poslovno. In kot je legitimno in pravilno, da se ne posega v avtonomijo odločitev organizacij in v vsebino projektov, je tudi legitimno, da kulturne organizacije ne oporekajo temu, da se podjetja obnašajo poslovno in v sodelovanju iščejo tudi lastne interese, pač pa da kultura poskuša poiskati stične točke, ki jih bo kot sebi koristne prepoznalo tudi podjetje. Pogosto je največja napaka kulturnih organizacij ravno v komunikaciji s podjetji, ko ne znajo predstaviti predlogov in vizij nekega

partnerstva. Zanimivo se nam zdi, da so intervjuvanci s področja gospodarstva poudarili, da tudi eksperimentalni projekti ali neoprijemljivi rezultati niso ovira za sodelovanje, če se že na začetku jasno opredelijo vsa pričakovanja in obseg sodelovanja ter če se definira, kaj so merila uspeha ali učinki, ki jih bodo sodelujoči v procesu dobili. Tudi če gre zgolj za izmenjavo energije, promocijo, ugled, izpostavljanje sodelovanja ipd.

Pomembno je, da so vse možnosti jasne, da tudi podjetje zelo dobro razume, v kaj se spušča, in določi drugačne cilje ali merila, na podlagi katerih se bo podalo v proces. In ko jih podjetje sprejme kot pomembne, je stvar dogovora, kako se bo ta proces sodelovanja odvijal. Nekateri so kot izredno pomembno točko dogovorov izpostavili intelektualno lastnino in pravni okvir sodelovanja, za primer, da bi med procesom prišlo do razvoja izdelka ali storitve. Tovrstni okvir pa je po njihovih izkušnjah in pogovorih s pravniki težko postaviti – vsak projekt je drugačen, začne se s problemom, in ne predvideno rešitvijo, smeri razvoja so nepredvidljive, menjave udeležencev v procesu pogoste idr. Vseeno pa je treba na začetku definirati okvire avtorskih pravic. Po drugi strani pa mora biti ta dogovor dovolj odprt, da ne omejuje ustvarjalnega procesa in omogoča, da se projekt razvije v katerokoli smer.

Tudi redna komunikacija oziroma srečanja in pogovori s partnerji in drugimi sodelujočimi znotraj procesa sodelovanja so bili s strani nekaterih intervjuvancev opredeljeni kot pomembni za uspešno sodelovanje. Sodelovanja, kjer je bil tovrstni način dela vzpostavljen, so ne glede na končne projekte označili kot uspešna in dobra. Vendar so intervjuvanci s področja gospodarstva poudarili, da zaradi preobremenjenosti z drugimi prioritetskimi nalogami ter pomanjkanja časa in sredstev proces aktivnejše komunikacije in sodelovanja ni bil mogoč v tolikšni meri, kot bi si želeli. Eden od intervjuvancev je ob tem omenil, da mora tudi podjetje samo pridobivati informacije, biti prisotno in zastavljati vprašanja, spremljati razvoj projekta in to sporočati naprej. »Mislim, da je tvoja naloga, da dobiš te informacije, ne da jih čakaš« (I4). Obenem pa je pomembno, da skupne uspehe s partnerjem promovirajo tudi organizatorji in sodelujoči: »Ko se nekaj naredi, pa hočemo vedeti, da smo mi to naredili, da smo sodelovali ali da smo del tega procesa, da se ve ...« (I5).

Da pa gre pri takšnem ustvarjalnem sodelovanju za zelo intenzivne procese, ki zahtevajo izredno veliko sredstev, teh pa sodelujoči niso imeli oziroma jih zaradi drugih prioritet, ki

smo jih že omenjali, niso mogli angažirati, so večkrat izpostavljali tako partnerji kot organizatorji. Kot ugotavlja eden od partnerjev, obstaja velik razkorak med dvema svetovoma, med »oblikovalci, umetniki in med realnim svetom trga prodaje« (I5). Po mnenju nekaterih so lahko manjša podjetja pri vključevanju ustvarjalcev v delovni proces ter pri razumevanju idej in načinov dela ene in druge strani veliko bolj fleksibilna kot večji organizacijski sistemi, ki zaradi sistema, proizvodnje, naročil, ki jih morajo izpolnjevati, ne morejo vsega podrediti eksperimentalnemu procesu in je zato s strani podjetja in ustvarjalcev potreben veliko večji angažma v smislu usklajevanja možnosti sodelovanja. Organizatorji so zaradi lastne angažiranosti pričakovali podoben odziv na strani partnerjev, in čeprav so se zavedali, da so čas, material, oprema, kadri idr. zelo velik in pomemben vložek v projekt in da proizvodnih procesov ni mogoče zaustaviti zaradi BIO 50, pa so od podjetij vseeno pričakovali večjo angažiranost, vpletenost v proces, več sodelovanja, časa, dostopa do produkcijskih procesov ali materialov za ustvarjalce in mentorje. Obenem pa so menili, da nekateri partnerji niso imeli interesa za nadaljnji razvoj projektov ali pa so od procesa v preveliki meri pričakovali končne izdelke in konkretne tržne rezultate.

Vendar nobeden od intervjuvanih partnerjev ni omenil, da bi od projekta pričakovali končne izdelke ali da bi se za sodelovanje odločali zaradi tovrstnih pričakovanj. Seveda pa so vsi, vključno z organizatorji, možnost nadaljnega razvoja označili kot zaželen proces. In od projekta pravzaprav niso pričakovali nič posebnega, predvsem pa ne končnih izdelkov, saj v takšnih partnerstvih še niso sodelovali in niti niso vedeli, v kaj se podajajo. So se pa v podjetju zavedali, da gre za eksperiment, saj je bilo jasno predstavljeno, da udeleženci s podjetji ne bodo razvijali končnih izdelkov. Mogoče je na različnih ravneh podjetja res prišlo do pričakovanj, da bo iz takšnega sodelovanja nastal neki neverjeten izdelek, ki ga bo lahko podjetje potem tržilo. »Mislim, da je tukaj ta razlika med sodelavci, ki so bolj prodajniki, ki so si bolj predstavljali neko aplikativno zadevo, ki bo takoj imela uspeh v prodaji« (I5). Vendar pa so v projekt načeloma vstopili zaradi eksperimenta, ki je pomemben tudi zanje. Zanje bi bilo seveda pri tako velikem projektu in sodelovanju z industrijo projekte na koncu smiselno tudi realizirati. So pa na drugi strani od organizatorjev pričakovali večjo izpostavljenost in poudarek na tem, da je podjetje kot enakovreden partner sodelovalo pri projektu:

... [D]a bo naš vložek odmevnejši /.../. Tukaj je bila pozornost potem na BIU, samo o BIU se je govorilo, govorilo se je o oblikovalcih, ki so sodelovali, o samih podjetjih pa ljudje že niso vedeli, da smo bila zraven, niti našega logotipa nismo zasledili na takih mestih ali tako pogosto (15).

Avtonomijo posameznikov in organizacij so intervjuvanci navajali kot pomembno, a so opozorili, da ta v tovrstnih partnerstvih oziroma v samem procesu ustvarjanja pomeni povsem enakovredne pozicije vseh sodelujočih. Tako ustvarjalcev in mentorjev kot kulturnih in drugih organizacij. V takšnem sodelovanju ne gre več za hierarhični proces dela, kjer nekdo obvladuje položaj in diktira način dela, temveč je pomemben konsenz oziroma strinjanje glede razvoja projekta in sodelovanja. Prav ustvarjalci pa imajo pogosto težave pri spuščanju te avtonomije iz rok in pri tem, da se prepustijo enakovrednemu skupinskemu načinu dela. Podobno je menil tudi eden od udeležencev evalvacije BIO 50, kar smo omenili že v prejšnjem poglavju. Kot je dejal eden od intervjuvancev, je trenja povzročalo tudi to, da so drugi partnerji v proces vstopali z nečim, česar ustvarjalci projektu niso mogli dati – s sredstvi ali orodji, da njihovo idejo, malce drugačno, kot so si jo sami zamislili, »pripeljejo malo dlje« (13). Glede avtonomije v odnosih je intervjuvanec iz enega od podjetij poudaril, da je kulturna vsebina »ultima«, v katero se ne smeš vtikati, in da jih to kot podjetje tudi ne zanima. Zato namreč kot partnerji sodelujejo s kompetentnimi organizacijami, ki jim vsebinsko delo povsem prepuščajo. »In je škoda, da se zato, ker iščeš izmerljive učinke /.../, okrni vsebina, ki je lahko po svoji naravi izjemno krhka, ranljiva, ampak jo pač potrebujemo« (14). Sebe pa podjetje vidi kot tistega, ki (če že) lahko zgolj predlaga, kako to vsebino drugače ali učinkoviteje posredovati ali izvajati. Intervjuvanci s področja gospodarstva in kulture so poudarili, da morajo imeti partnerji v tem procesu jasne pozicije in da morajo za njimi stati, jih zastopati in se zanje »boriti«, saj bo vsaka stran na neki način težila k iskanju priložnosti, ki so zanje pomembne. Zato je naloga druge strani, da »preveri, ali imam jaz dobro idejo, dobre zamisli« (14). Ali, kot je navedel eden od intervjuvancev s področja kulture, »če sam dobro ne veš, kaj počneš, in nimaš razčiščenih svojih ciljev, lahko začneš hitro plesati, kot hočejo drugi. V vseh medosebnih ali medorganizacijskih sodelovanjih vedno obstaja preverjanje mej – do koder lahko greš, do tod boš pač šel. Oboji delamo isto, vprašanje je samo to, koliko imaš razčiščene svoje cilje in kako jih potem uresničuješ. Tu ne vidim problemov v tem, da bi se kršila neka avtonomija« (13). Intervjuvanec priznava, da so meje med temi sodelovanji res lahko zelo tanke, a da je veliko odvisno od tega, kako k njim pristopaš, kakšna načelna stališča zavzemaš in koliko kompromisov si pripravljen sprejeti, da

se neki projekt izvede. Bienale je po mnenju vseh v tem sodelovanju zavzemal enakovredno pozicijo, saj je vedel, kaj lahko ponudi partnerjem in kaj želi doseči. Intervjuvanci so povedali, da razlogov za strah pred izrabo moči v partnerskem sodelovanju, ker v projektu sodeluje tudi gospodarstvo, ne vidijo.

Za nekatere igra v teh procesih zelo pomembno vlogo izobraževanje – ne samo organizatorjev ali sodelujočih, temveč tudi različnih strok znotraj organizacij. Ker tovrstnih sodelovanj do sedaj pri nas ni bilo veliko, so ob tem pomembne tudi izkušnje, ki jih prenašaš iz projekta v projekt in na druge partnerje ter se na njih učiš. Četudi je vsako partnerstvo specifično, in kot omenja tudi teorija, ne obstaja model, ki bi zagotavljal njihovo uspešnost, lahko lažje razumeš in prepoznaš, kaj se v procesu dogaja in zakaj. »Zaradi tega se mi zdi, da je pomembno, da poznamo na eni strani nove prakse, da poznamo sociološke, psihološke idr. značilnosti sistemov, skupnosti ... in gremo skozi te procese vsi skupaj« (I6a).

Kot še en izredno pomemben dejavnik za razvoj tovrstnih partnerstev in kot eno od velikih pomanjkljivosti procesa BIO 50 ter ne nazadnje tudi podjetij je bila s strani večine sodelujočih opredeljena evalvacija. Izkazalo se je, da ob tem, ko že delaš pri novih projektih, na koncu zmanjka časa, kadrov in sredstev prav za to, kar vsi ocenjujejo kot izjemno koristno in ključno za odločanje o pristopu k podobnim sodelovanjem v prihodnosti, pri vodenju podobnih procesov ali projektov, pri evalvaciji procesov v lastnih organizacijah. Eden od intervjuvancev je izpostavil, da bi jih zavoljo lastnega procesa in načina dela ter morebitnih priporočil za prihodnost zanimala tudi natančnejša evalvacija procesov, ki bi znotraj podjetja, na različnih ravneh (vodstvo, prodaja, proizvodnja idr.), razkrila, kateri so tisti razlogi, da se projekt pri njih ni nadaljeval ali da ga niso znali dovolj izkoristiti ali ga celo poskušali pripeljati do trga. Organizatorje pa je zanimalo, kako so podjetja, druge organizacije in udeleženci videli to sodelovanje, proces komunikacije, usklajevanje ciljev in morebitne napake ali prednosti, saj bi jim lahko tovrstne informacije pomagale pri uspešnejšem razvoju in vodenju podobnih projektov v prihodnosti. Podobno je poudaril tudi eden od partnerjev:

Če je šlo za eksperiment in če je šlo za test, bi morala biti povratna zanka, kateri del eksperimenta se je odvil, kot smo pričakovali, če smo kaj pričakovali. Lahko tudi rečemo, da nismo pričakovali ničesar, da smo pač preizkusili nov način. Tudi to je čisto legitimno ... /.../ Po mojem mnenju bi bilo nujno imeti

relativno poglobljeno, naporno, verjetno tudi drago evalvacijo, s katero bi sestavili krog – kako smo naredili eksperiment in do kakšnih rezultatov smo prišli (I6a).

Koristi, ki jih prinaša eksperimentalno okolje

Podjetja, ki so tako vpeta v svoje vsakdanje procese dela, proizvodnjo, si zelo težko privoščijo dovolj časa za takšne eksperimente, čeprav so tudi zanje izjemno pomembni. Intervjuvanec iz gospodarstva je poudaril, da lahko tovrstna sodelovanja res prinesejo dobro promocijo, posredujejo vrednote podjetja, zvišujejo ugled in moč blagovne znamke, ustvarjajo dodano vrednost vsebin, produktov ali storitev, vendar sami v tovrstnih sodelovanjih ne iščejo konkretnih in merljivih učinkov. Te bi lahko veliko učinkoviteje dosegli z oglasi ali podporo športnih in humanitarnih dogodkov. Za takšna sodelovanja se ne odločaš samo zato, ker so lahko koristna, temveč zato, ker to daje širši družbi kisik. Tudi za podjetja in zaposlene je ta občutek, da si naredil nekaj za skupno dobro, nekaj več, bolje in drugače, izredno pomemben. Gre za vrednote, ki se jih ne da izmeriti, pa so zato ljudje boljši sodelavci, partnerji, bolj jim je mar za skupnost, bolj so tolerantni, širijo obzorja, drugače znajo reševati težave ... Obenem pa tovrstna sodelovanja in eksterni pogledi izzivajo njihova lastna gledišča, poglede na okolje ali lastne produkte, načine drugačnega osmišljanja in vrednotenja.

Eksperiment oziroma drznost »premakne meje možnega v tvoji glavi« (I4). Podjetje, če je spretno, lahko to izkoristi sebi v prid. S tem ko poseže v neki obstoječi sistem z drugačnimi principi delovanja in drugačnim načinom razmišljanja, ga obogati in plemeniti. In trenja ali konflikti med različnimi svetovi so bistvo teh sodelovanj, saj lahko iz tega »eksplodira nekaj novega« (I1). Do konfliktov pa prihaja ravno takrat, ko so partnerji aktivni in jim je mar za projekt. Pasivna partnerstva ne vodijo v dolgoročno sodelovanje. In če podjetja ne bi bila pripravljena sprejeti tveganja in aktivnega partnerstva, se ne bi odločala za tovrstno sodelovanje, temveč za druge, manj zahtevne oblike podpore kulturi ali družbi.

Koristi in pomen drugačnih pogledov, načinov dela in razmišljanja, ki jih ustvarjalci prinašajo v podjetja, kot zelo pomembne navaja še en predstavnik gospodarstva: »Če si v megli, veš, da si notri, toda ne veš, kaj gledaš« (I5). Takšni projekti zaposlenim odpirajo oči in omajajo njihovo prepričanje, da se nečesa ne da storiti – samo zato, ker je že stoletja tako. Skozi proces BIO 50 pa so zaposleni ugotovili, »to se pa da, zraven sem bil, ko so to naredili«. Tako

so nekateri zaposleni na koncu namenjali dodatne ure svojega časa sodelovanju pri eksperimentu, v katerega na začetku sploh niso verjeli. »Ugotavljamo, da smo vpeti v to rutino, tako je in tako je bilo že prej, tako nam je rekel šef. In vsi prejšnji ... Ko pa pride nekdo drug, hoče nekaj novega. Najprej se mu začne dopovedovati, da se to ne da, ker je ta tehnologija taka in je tako in to ne gre. Tukaj pa smo stopili iz te škatle in ugotovili, da se da. In to je tisto, kar se mi je zdelo zelo dragoceno« (I5). Sodelujoči skozi raznolika interdisciplinarna mednarodna sodelovanja v reševanje problemov prinesejo drugačen pogled, druga znanja, ideje in razmišljanja. Zagotavljajo razvoj kompetenc, vpogled v določene procese upravljanja, dela na daljavo ter interdisciplinarnega in »medgeneracijskega sodelovanja« (I2). S prelivanjem teh znanj, izkušenj, mojstrstev in materialov pa lahko po mnenju večine nastane nekaj povsem novega.

Muzej je bil v tem procesu prepoznan kot pomemben spodbujevalnik mišljenja, drugačnih načinov dela in kritičnega razmišljanja. Javna institucija lahko ponudi platformo in laboratorij, ki iniciira takšne procese – jim da vsebinski okvir ter preplete partnerje in ustvarjalce tako, da lahko drug drugemu v procesu pomagajo, se učijo, odpirajo drugačne poglede in skupaj prihajajo do novih možnosti in rešitev. »... [G]re za spodbujanje mišljenja ljudi, gre za podajanje znanj, ki niso očitna, ki so mogoče celo skrita, ki skozi format razstave, skozi format vsebin, ki jih producira kulturna institucija, pridejo na plano. In opozarjajo, kritično opozarjajo, kritično reflektirajo, kritično razvijajo nova mišljenja, nove poglede na svet, v katerem živimo« (I3). Eden od predstavnikov iz gospodarstva je poudaril: »Podpiram to, da javne institucije pazijo na neizmerljive vrednosti. Kaj bomo pa sicer imeli, kdo se bo boril ... To je tisto, kar mora država zaščititi, kar mora spodbujati, kar mora negovati. Se pravi, tisto, kar je krhko, ranljivo, kar ni komercialno, kar nima velike podpore ... In to je tudi naloga javnih institucij, zato jih tudi podpiramo, zato jih potrebujemo, da delajo točno to – tisto, kar ne bo izzvalo aplavza celega stadiona ...« (I4).

Intervjuvanci s področja gospodarstva so navedli, da se vrhnji menedžment s podobnimi projekti ne more intenzivno ukvarjati, zelo pomembno pa je, da poda pooblastila odgovornim, ki projekt potem izvajajo naprej. Eden od partnerjev je navedel, da je pomembno znotraj podjetja ustvariti ekipo, »ki skrbi za to, da en del podpira proces oblikovalcev, ki delajo pri projektu. Drugi del pa išče vrzeli oziroma povezuje načine, kako bi

se to apliciralo na končnega uporabnika ...» (I5). Dobro bi bilo, da se eksperiment v tej točki ne bi zaključil, temveč bi pri projektih, ki imajo potencial, prišlo tudi do nadaljevanja.

Kot je dejal eden od intervjuvancev, ni problem izdelava kakovostnega izdelka, problem niso dobre ideje – največji problem je, kako to idejo spraviti na trg; dodal je, da jim je ta marketinški del pri BIO 50 manjkal. To naj bi bil tudi eden od razlogov, da so se povezali z ekonomsko fakulteto, začeli delati z mladimi in ustanovili inkubator idej. Njegove storitve lahko ponudijo tudi drugim naročnikom s podobnimi problemi. Ugotovili so, da je v Sloveniji veliko podjetij, ki imajo podobne težave in potrebujejo podobno pomoč. Izredno veliko proizvodnih podjetij ima znanja, ljudi, izkušene v svojih strokah, vendar so ti tako vpeti v lastno rutino, da preprosto nimajo novih pogledov. Inkubator tako vključuje posameznike različnih strok v realne izzive modernega gospodarstva in išče sveže pristope v oblikovanju, marketingu ter razvoju – tako produktov kot poslovnih modelov. Kot meni intervjuvanec, bi se lahko s tovrstnim sodelovanjem tudi pri projektih, kot je bil BIO 50, ta vrzel zapolnila – da bi se sklenil krog in bi prišlo v idealnih okoliščinah na koncu tudi do prodaje.

Vendar pa so intervjuvanci menili, da ta faza razvoja izdelkov za trg ni več naloga bienala. Eden od intervjuvancev s strani podjetij je celo navedel, da so se zavedali, da je razvoj projektov od eksperimentalne faze naprej odvisen od njih samih. In da bo samo od njih odvisno, ali bodo prepoznali potencial projektov. Vendar tega zaradi različnih produkcijskih in drugih prioritet, pomanjkanja sredstev in prioritet proizvodnje, mogoče tudi zaradi nezadostne angažiranosti vpletenih ali njihovega vpliva na odločevalce, preprosto niso razvijali naprej. V enem od podjetij se je pokazal tudi razkorak v prepoznavanju potencialov projektov v eksperimentalni fazi s strani prodaje ali sodelavcev, ki nimajo ustvarjalnega ozadja in zato ne vidijo priložnosti za nadaljnji razvoj projektov ter prodajo na trgu. Potencial projekta je treba prepoznati in se odločiti, ali je v razvoj vredno vlagati; če tega ni, se zadeva ustavi: »Mogoče bi lahko sodelovali še denimo ekonomisti, ki bi to idejo, meta idejo, ta potencial bolj približali končnemu uporabniku, saj industrija tega ne vidi« (I5). Eden od intervjuvancev je predlagal, da bi lahko »muzej v sodelovanju z neko drugo institucijo razvil konkretno nadaljevanje tega procesa« (I6b). Drugi pa je ocenil, da so od tega procesa vzeli, kolikor so potrebovali, četudi se, enako kot drugi, zavedajo, da bi lahko iz njega potegnili še več.

9.3 Evalvacija rezultatov empirične raziskave

RV 1: Ali se v zadnjih letih vzpostavljajo drugačne, aktivnejše oblike sodelovanja med kulturo in gospodarstvom?

Tako kot teorija in študija primera je tudi večina intervjuvancev potrdila, da se tradicionalne sponzorske poslovne izmenjave, ki sledijo pretežno marketinškim in komunikacijskim ciljem (Walliser 2003) ter drugim pasivnim odnosom med kulturo in gospodarstvom (tradicionalno korporativno donatorstvo, kjer prejemnik najpogosteje ni dolžan izvajati protistoritev, ali pokroviteljstvo v zameno za ugled, čast idr.), spreminjajo. In ponekod se usmerjajo v iskanje skupnih konceptov, vizij, sinergij, strateških usmeritev, identitet, vsebinskih sodelovanj, v katerih se oba partnerja angažirata v doseganju skupnih povezav, skozi katere na koncu beležita želene učinke za eno in drugo stran. Ta partnerstva, čeprav jih je med seboj ne glede na definicije težko ločiti, imenujemo tudi strateška partnerstva in zavezništva (Austin 2000, McNicholas 2004). S krčenjem socialne države število sodobnih fundacij v Evropi narašča, dopolnjuje pa jih visoko angažirani tvegani kapital v človekoljubne namene, ki s financiranjem, strokovnim, vodstvenim in finančnim znanjem, mrežami in stiki podpira razvoj poslovnih inkubatorjev za umetnost in drugih start-upov. Obenem pa se ob spreminjajočih se zahtevah okolja in trga kot protiutež racionalnemu menedžmentu v podjetjih in kot orodje vodenja in inoviranja vse bolj uveljavljajo principi umetniških intervencij, ki prenašajo umetniške procese, razmišljanja in prakse v delo podjetij.

Na drugi strani pa se pojavljajo povsem drugačne oblike sodelovanj, ki jih avtorji (Laaksonen 2012; OMC 2014 idr.) opisujejo kot ustvarjalna partnerstva, presečišča – interdisciplinarna sodelovanja med kulturo, posamezniki, skupinami ali drugimi sektorji, ki z združevanjem nečesa novega rešujejo obstoječe probleme, izboljšujejo procese, miselnost, izdelke ali storitve. Tu ne gre več za hierarhična ali naročniška razmerja, temveč partnerji s svojimi sredstvi, idejami in znanjem nastopajo skupaj v enakovrednem zadovoljevanju svojih ciljev, potreb, interesov ali v skupnem iskanju rešitev nekega problema. Njihov iniciator in vodja so pogosto kulturne organizacije, ki niso več zgolj izvrševalci pogodb ali želja, temveč snovalci vsebine, predlogov, mrež sodelujočih, rešitev in alternativ. Za doseganje maksimalnih učinkov zahtevajo izjemno visoko stopnjo angažiranosti vseh vključenih partnerjev (sredstva,

čas, denar, materiali, oprema, proizvodnja, dostop do poslovnih procesov, vključenost različnih organizacijskih ekip, menedžmenta idr.). Zaradi visokih nefinančnih vložkov, ki lahko vplivajo na redne procese dela (ki zagotavljajo podjetjem osnovno preživetje), se podjetja zanje kljub interesu odločajo redkeje. Ko pa se, to ni zgolj zaradi pričakovanj o konkretnih koristih (izdelki, storitve, trženje idr.), temveč pogosto zaradi posrednih učinkov, ki so za podjetje prav tako pomembni in ki jih bomo navedli v nadaljevanju.

Kot navaja tudi literatura (OMC 2014, 39), je treba za izvedbo tako zahtevnih projektov aktivirati različne načine financiranja in premisliti različne finančne modele upravljanja. Tudi celoten BIO 50 je bil fuzija med javnimi in zasebnimi sredstvi, med starimi in novimi oblikami sodelovanj med kulturo in gospodarstvom – vendar so le redka med njimi, ne glede na končno formalnopravno obliko in poimenovanje, ustrezala definicijam klasičnih sponzorstev ali donacij. Potekala so na različnih ravneh, glede na teorijo pa smo jih ločili na nekatere najpomembnejše načine sodelovanja:

- **klasična sponzorstva:** partner je za finančni ali drug vložek v BIO 50 (kot dogodek) pričakoval objavo logotipov, vidnost in druge standardne protistoritve;
- **strateška partnerstva in zavezništva:**⁶⁰ partner je finančno ali drugače podpiral BIO 50 kot celoten dogodek, ali pa je finančno podpiral delo posamezne skupine; ob tem je s svojimi sredstvi (znanji, kadri, materiali, storitvami, opremo, stiki idr.) tudi dodatno pomagal soustvarjati razvoj novih vsebin, povezav in programov bienala, ki so bili tako v interesu organizatorja kot partnerja; v samem procesu dela ustvarjalnih skupin razen z informacijami ali nasveti ni neposredno ali aktivno sodeloval;
- **ustvarjalna partnerstva in strateška partnerstva:** partnerji so finančno podpirali BIO 50 kot celoto in hkrati delo specifičnih izbranih skupin; obenem so sodelovali pri razvoju procesa bienala (znanje, kadri idr.) in bili del ustvarjalnih skupin ter ustvarjalnega procesa; kljub finančnim vložkom v delo posameznih skupin partnerji niso smeli (niti niso želeli) posegati v avtonomijo dela skupin ali bienala;
- **ustvarjalna partnerstva:** nekateri od partnerjev so sodelovali pri soustvarjanju izhodiščnih idej in tem bienala; več partnerjev iz različnih sektorjev je sodelovalo v ustvarjalnih oz. projektnih skupinah; v proces sodelovanja pa so prinesli »le« svoje ideje, znanje, opremo, raziskave, prostor, material, podporno osebje, čas idr., pač v možnem

⁶⁰ Opozoriti pa je treba, da so bila vsa strateška partnerstva, razen z javnimi institucijami, pravno formulirana kot sponzorstva.

obsegu. Zaželeni so bili dostop do proizvodnje, uporaba virov podjetja, znanja in kadrovske podpore, skupno delo z ustvarjalci, spoznavanje delovanja določenega sistema v podjetju ali organizaciji, produkta ali materiala v sistemu v smislu izboljšav, drugačne uporabe, proizvodnje, ponovne uporabe odpadkov idr., z namenom razvoja projektov in sodelovanj tudi po zaključku bienala. Za vstop v tovrstno obliko partnerstva finančni vložki niso bili potrebni in organizator zanje tudi ni prosil. S takšnim izhodiščem so se organizatorji želeli izogniti razumevanju sodelovanja kot naročniškega razmerja.

RV 2: Kateri so ključni dejavniki razvoja teh uspešnih sodelovanj?

Tako študija primera kot intervjuji so pokazali podobne ugotovitve kot teorija. Njihovo uspešno upravljanje pogojuje kar nekaj dejavnikov, ki so, kot je pokazal tudi BIO 50, med seboj neločljivo povezani. Obenem pa se je pri BIO 50 kot zelo pomemben dejavnik pokazala sama zasnova projekta oziroma faza zasnove, iniciacije in načrtovanja, ki je postavila temelje za nadaljnje uspešno delo. Zaradi tega je treba temu delu procesa nameniti res veliko časa. Da pa se tovrstna partnerstva sploh začnejo, morajo obstajati določeni pogoji, ki spodbudijo odločitev za njihovo iniciacijo. BIO 50 je pokazal, da so obstajali problem, potreba, ideja iniciatorja, ki je skozi raziskavo okolja identificiral skupne interese in potrebe drugih posameznikov, skupin ali organizacij, na podlagi katerih se je ugotovilo, ali sploh obstaja kritična masa, ki se zavzema za njihovo rešitev. Izhodiščna ideja je res prihajala s strani iniciatorja, a jo je ta šele na podlagi raziskave in usklajevanja skupnih interesov, predlogov, ciljev idr. razvil v končno rešitev in tudi javno testiral. Menimo, da je tu tudi pomembna točka razlikovanja, ki ločuje ustvarjalna partnerstva od tradicionalnih oblik sodelovanj, kjer na podlagi končnega predloga iščeš nekoga, ki bo že obstoječi projekt in njegove vsebine podpiral ali financiral. V ustvarjalnem partnerstvu (pa tudi strateških zavezništvi in partnerstvih) pa se nekatere (ne nujno vse) končne rešitve in aktivnosti izoblikujejo skupaj z drugimi deležniki v procesu. Tako postanejo partnerji – njihovo znanje, ideje, sredstva – ključni člen v verigi sodelovanja.

Pomen posredniške institucije je potrdila tudi empirična študija. Ta institucija lahko projekt razvije v vsebinsko zaokroženo, a tudi kritično celoto. Je spodbujevalec, povezovalac, prevajalec in mediator. Predvsem pa tisti, ki vidi potencial drugačnih načinov dela in njihove

možne rezultate. Ugled BIO v javnosti je projektu pri partnerjih dajal relevantnost in vlival zaupanje v spoštovanje poslovnih skrivnosti, ki se med procesom intenzivnega sodelovanja razkrivajo. Pokazalo se je, da je bil proces nagovarjanja potencialnih partnerjev, s katerimi organizator ni imel nobenih predhodnih stikov ali povezav, prekratek. Začetni stiki s partnerji, katerih področja se po njihovem mnenju ne pokrivajo s projektom, zahtevajo več časa in priprav. Čeprav partnerji tega ne potrjujejo, pa so organizatorji izpostavljali, da bi morali biti prve predstavitve in pogoji sodelovanja bolj jasno predstavljeni že na začetnih srečanjih (poudarek na eksperimentu, brez znanih rezultatov, ustvarjalna trenja in konflikti, svoboda in kritičnost ustvarjanja, in ne nujno usmerjenost h končnim produktom ali storitvam idr.). Kot smo videli, so tudi zelo eksperimentalni projekti za podjetja zanimivi, če so predhodno seznanjena s pogoji sodelovanja in se določijo druga merila uspeha, zaradi katerih bodo podjetja pristopila k sodelovanju. Pri tem pa je ključno, da se ne obljublja nečesa, česar projekt ali organizacija ne bosta mogla doseči, in da se tudi partnerji zavedajo, da gre za obojestransko sodelovanje, pri katerem so doseženi rezultati odvisni tudi od njihovega aktivnega sodelovanja. In če je motiviranje vrhnjega menedžmenta ključno za odločitev o sodelovanju, je aktivno sodelovanje vodij projektov in različnih ekip znotraj organizacij ključno za sam proces dela in razumevanje rezultatov.

V procesu BIO 50 bi bilo priporočljivo te zelo različne interese, pričakovanja in sredstva (tudi nefinančna) uskladiti v pisnem dogovoru (stopnja eksperimenta, svoboda ustvarjalcev, prevzemanje odgovornosti za tveganja in napake, svoboda ustvarjanja ali sodelovanja, morebitne težave, sredstva, čas, osebje, avtorske pravice, intelektualna lastnina, merila uspeha, obveznosti in vloge enih in drugih idr.). Zaradi izjemne finančne, kadrovske in organizacijske kompleksnosti projekta bi bilo za nadaljnje projekte smiselno oblikovati manjše skupine ter vključiti manjše in bolj fleksibilne organizacijske sisteme, ki bi se lažje posvetili procesu ustvarjanja.

V fazi implementacije in izvedbe je treba skozi celoten proces vodenja projekta nenehno usklajevati različne poglede sodelujočih in prioritete, motivirati partnerje, zmanjševati nekonstruktivna trenja ali konflikte, obenem pa razumeti specifične različnih načinov dela ter zmožnosti sodelujočih partnerjev. Če je za iniciatorja ali kulturno organizacijo projekt prioriteta, bo za partnerje po navadi obstranska dejavnost, ki ji ne morejo podrežati svojih

poslovnih ali proizvodnih procesov. Da ne bi prišlo do nerazumevanja, se je, kot smo že omenili, o vseh teh specifikah priporočljivo dogovoriti vnaprej. Obenem pa promocija projekta in komunikacija med sodelujočimi ne smeta potekati zgolj na ravni organizatorjev ali ustvarjalcev, temveč tudi na ravni partnerjev, ki so enakovreden del ustvarjalnega procesa.

Študija je pokazala, da v procesu sodelovanja ni pomembna samo avtonomija posameznikov ali organizacij, temveč povsem nehierarhične, enakovredne pozicije vseh sodelujočih in nujnost konsenza v tovrstnih skupinskih participatornih procesih. Kot se dogaja tudi v medosebnih odnosih, bo vsaka stran pogosto preverjala meje in iskala priložnosti in rešitve, ki so zanjo pomembne; cilj pa je, da se ideje različno mislečih dopolnjujejo. Analiza je pokazala, da do izrabe moči ne prihaja, če organizacija jasno ve, kaj počne, kaj želi doseči in kakšno vrednost v ta proces prinaša.

Različne poglede udeležencev in partnerjev, težave v komunikaciji in trenja je treba jemati kot del tovrstnih projektov. Ne nazadnje zgolj drugačni načini razmišljanja in ustvarjalna trenja porajajo nove poglede, ideje in rešitve. Konflikti lahko kažejo na zavzetost vseh vpletenih in ne nujno na nekaj slabega. Na aktivno vpetost v procese sodelovanja so pripravljena tudi podjetja, saj bi se v nasprotnem primeru odločila za manj zahtevne oblike podpore kulturi ali družbi.

Tako kot v teoriji so se tudi v študiji kot pomembni dejavniki pokazali prenos različnih pogledov in znanj, izkušnje ter v idealnih pogojih tudi izobraževanja sodelujočih – upravljanje partnerstev, razumevanje psiholoških in socioloških procesov sodelovanj, izobraževanje različnih ekip v partnerskih organizacijah, ki v procesu sodelujejo, s področja evalvacije idr.

Kot izjemno pomembna pa se tako v teoriji kot tudi v praksi pokaže potreba po poglobljeni končni evalvaciji na ravneh procesa dela, rezultatov in različnih partnerjev. Šele ta povratna zanka pomaga oceniti uspešnost projekta za različne skupine sodelujočih (partnerje, mentorje, organizatorje idr.); pomaga odgovoriti, zakaj prihaja do nekaterih odstopanj, drugačnih pogledov, kakšne so možnosti za izboljšave v naslednjih podobnih projektih ali priložnosti za nadaljnji razvoj projekta. Za nekatere partnerje pomeni tudi pomoč pri odločitvi o prihodnjih sodelovanjih, obenem pa preverjanje njihovih lastnih procesov na

različnih ravneh (vodstvo, prodaja, proizvodnja idr.), ki bi razkrilo, zakaj podjetja projektov niso razvijala naprej.

RV 3: Kakšne koristi prinaša eksperimentalno okolje kulture, ki ni podvrženo zgolj kratkoročnim merljivim učinkom in tržni logiki?

Empirična raziskava je pokazala, da je bienale z eksperimentalno in svobodno platformo prinesel zanimive rezultate za ustvarjalce, partnerje, muzej in širšo družbo.

Ustvarjalcem je skozi mednarodne in lokalne interdisciplinarne mreže sodelujočih omogočil razvijanje projektov in sodelovanj preko meja Slovenije in še dolgo po zaprtju razstave; razvoj novih projektov in priložnosti za nadaljnje ustvarjanje; promocijo, zanimanje profesionalnih organizacij in medijev doma in v tujini; prenos znanj, idej, načinov razmišljanja, nove stike; omogočil je, da se ustvarjalcem ni bilo treba ukvarjati zgolj s končno produkcijo, temveč so lahko razmišljali mimo obstoječih omejitev; s tem so lahko iskali bolj trajnostno naravnane odgovore v smeri iskanja skupnega družbenega dobrega (umerjenost k naravi, recikliranje, drugačni načini produkcije zaprtih sistemov, sodelovanje s skupnostjo, alternativne in bolj trajnostne oblike turizma, izraba lokalnih znanj ...).

Za partnerje je pomenil doseganje podobnih ciljev; promocijo, posredovanje vrednot podjetja, ugled v javnosti; ustvarjanje dodane vrednosti z novimi vsebinami; učenje, drugačne rešitve; čas za eksperimente, ki si ga podjetja, vpeta v vsakdanje procese dela ali proizvodnje, težko privoščijo; drugačen pogled na ustaljene procese, druga znanja, ideje in razmišljanja; dostop do novih trgov in potencialov; dodano vrednost proizvodov; odpiranje oči, premikanje meja možnega in ustaljenih prepričanj, da nečesa ni mogoče spremeniti; ponos in motivacijo zaposlenih, ki so del pozitivnih sprememb; kritične poglede, ki jih lahko podjetje uporabi sebi v prid ter jih izkoristi za izboljšanje svojega poslovanja; izzivanje njihovih lastnih pogledov na okolje ali lastne produkte; razvoj kompetenc, vpogled v določene procese upravljanja, dela na daljavo ter interdisciplinarnega in medgeneracijskega sodelovanja. Pomembno se nam zdi omeniti, da je prav BIO 50 pri enem od partnerjev pokazal na pomankljivosti v njegovih poslovnih procesih, kar je posredno sprožilo izboljšave

in razvoj novih projektov.

Za organizatorja in iniciatorja je bienale pomenil dodatna sredstva za izvedbo projekta, promocijo, ugled, nove stike, mednarodna sodelovanja, predvsem pa pogoje za delo skupin in projektov ter njihovo mreženje, prelivanje znanj in razvoja v prihodnosti, nova znanja, ideje, poglede, nove povezave, dodatne vsebine, nagovarjanje drugih ciljnih skupin, izkušnje glede vodenja tovrstnih projektov in številne druge koristi. Kot pomemben dejavnik pa bi izpostavili tudi premik od zgolj prezentiranja, vrednotenja in presojanja k aktivnejši vlogi institucije v procesu produkcije in sooblikovanja prostora in družbe, znotraj katere deluje.

Kot širši družbeni učinki so bile identificirane nove priložnosti za reševanje družbenih problemov, drugačni pogledi na delovanje družbenega sistema, povezovanje in opolnomočenje posameznikov in skupnosti, »kisik za družbo«, občutek za zaposlene in partnerje, da so naredili nekaj za skupno dobro, nekaj več, bolje in drugače; vrednote, ki se jih ne da izmeriti, pa so zato ljudje boljši sodelavci, partnerji; skrb za skupnost; tolerantnost do drugih in drugačnega, širjenje obzorij ...

Čeprav je podobnih projektov v sklopu bienala več, bi kot posebej zanimive rezultate takšnega eksperimenta izpostavili projekt *Rajzefiber biro* v Mariboru, ki še naprej deluje kot prostor za dogodke, izmenjavo, participacijo in lokalno produkcijo spominkov, ali pa razvoj projekta *Prijazni sovražnik – japonski dresnik v laboratoriju papirja*, ki je globalni gospodarski in okoljski problem »nezaželenih« invazivnih rastlin, dresnika, prepoznal kot priložnost za lokalni vir celuloze v papirnicah, v katerih kljub izjemni letni porabi (med 350.000 in 400.000 ton celuloze) pri nas trenutno vso uvažajo. *Projekt Ilica* pa je primer še trajajoče pobude za oživitev pozabljenih tradicionalnih obrti v sodelovanju z lokalnimi obrtniki, s katerimi so udeleženci razvijali nove produkte in storitve ter s tem izboljšali ekonomski položaj lokalnih obrtnikov in lokalne ekonomije. Metodologijo projekta bodo kot primer uporabili tudi na regionalni ravni – v Beogradu in Skopju.

9.4 Priporočila

Za vzpostavljanje tovrstne eksperimentalne platforme je nujno, da ta ni pogojena s končnimi rezultati in tržnimi pričakovanji. Pri tem igrajo ključno vlogo javna sredstva in neprofitne kulturne organizacije ali drugi podobni posredniki, ki omogočajo vzpostavitev drugačnega, bolj kritičnega konteksta, iniciirajo takšne procese, jim dajo vsebinski okvir ter prepletejo zanimive partnerje in ustvarjalce tako, da lahko drug drugemu v procesu pomagajo, se učijo, odpirajo drugačne poglede in skupaj prihajajo do novih možnosti in rešitev. Strinjamo se z izjavo enega od predstavnikov gospodarstva, da mora biti prav država tista, ki ščiti najbolj krhko, tvegano, nekomercialno, kar ne more preživeti na trgu. In ravno v nasprotju s tem, kar so zapisali v Nacionalnem programu za kulturo (NPK 2014, 126), naj bi spodbujala eksperimentalni del povezovanja med kulturo in gospodarstvom in ga ne spreminjala v orodja za prestrukturiranje podjetij in ustvarjanje izdelkov z dodano tržno vrednostjo.

Čeprav cilj oziroma naloga bienala ni nadaljnji razvoj projektov za trg, temveč ustvarjanje platforme in pogojev, prek katerih bi se lahko ti samostojno razvijali naprej, pa bi bilo glede na predloge mnogih sodelujočih najzanimivejše projekte vredno podpreti in razvijati tudi v prihodnosti. Nekateri projekti se res odvijajo samostojno še danes, vendar je to odvisno od interesa, zmožnosti posameznikov in skupin ter dodatnih javnih sredstev. Mnogi bi za prehod v fazo realizacije potrebovali dodatno finančno ali organizacijsko, strokovno, materialno in drugo podporo.

Izkazalo se je, da tudi za partnerje nadaljnji razvoj projektov ni bil preprosta naloga, saj je šlo še vedno za idejne projekte, ki bi potrebovali dodaten čas in sredstva za izdelavo prototipov, raziskave trga idr. Ravno ta prehod od ideje do trga ali inoviranja naj bi bil problematičen tudi za številna slovenska podjetja. Čeprav imajo znanje, strokovnost in veščine, jim vpetost v obstoječo produkcijo ne omogoča raziskovanja novih priložnosti. Ena od možnosti, da bi se projekti znotraj organizacij razvijali uspešneje, bi bila vzpostavitev ekipe (vodja projekta, ekonomisti, menedžerji, tržniki, prodajniki idr.), ki bi lahko projekt, če bi obstajal potencial, razvijala tudi po zaključku eksperimenta. Vendar pa bi bilo zaradi specifičnih projektov in trgov potrebno dodatno izobraževanje, s katerim bi vpleteni lažje razumeli potencial tovrstnih idej. Druga možnost je, da razvoj projektov po eksperimentalni fazi prevzame za to

specializirana organizacija (podjetniški inkubatorji ipd.), ki bi jih verjetno lažje pripeljala do faz nadaljnega razvoja. Povezovalno vlogo pa bi lahko odigral tudi iniciator oziroma muzej.

Ker gre za medsektorska in multidisciplinarna sodelovanja, ki presegajo zgolj domeno ministrstva za kulturo, menimo, da bi bilo treba v podporo projektov in v fazo nadaljnega razvoja vključiti tudi druga ministrstva. Država in Evropska unija pa bi lahko tovrstna sodelovanja spodbujali z različnimi sistemskimi ukrepi – subvencijami za različne faze razvoja, davčnimi olajšavami, aplikacijo primerov dobrih praks v lokalno ali regionalno prakso, vzpostavitvijo za to namensko ustanovljenih posredniških in izobraževalnih organizacij idr.

10 ZAKLJUČEK

Na podlagi zaznanih sprememb v praksi in teoriji smo skozi nalogo preverjali, ali se v zadnjih letih res pojavljajo aktivnejše oblike sodelovanja med kulturo in gospodarstvom, ki ne temeljijo več zgolj na tradicionalnih sponzorstvih, donacijah in pokroviteljstvih; kaj je značilno za te nove načine sodelovanja; kateri so ključni dejavniki njihovega uspešnega razvoja ter kakšne učinke in koristi lahko prinaša multidisciplinarno, inovativno in eksperimentalno okolje kulture, ki ni podvrženo zgolj kratkoročnim merljivim učinkom in tržni logiki. Da smo lahko identificirali posebnosti novih oblik, smo želeli razumeti, zakaj in kako so se prečenja med kulturo in gospodarstvom v preteklosti pojavljala ter kateri pogoji so jih sprožali in omogočali, in pogledati prek superlativov o koristih, ki jih kultura prinaša za gospodarski razvoj. Da bi to lahko storili, smo jih vpeli v širši družbenozgodovinski kontekst ter v soodvisni sistem funkcioniranja, katerega ključni del je bila od nekdaj tudi država. Tudi v družbah, kjer se zdijo zasebna vlaganja v kulturo del ekonomije prostega trga in nekaj povsem samoumevnega.

Prvi del študije pokaže, da se je vse od antike naprej pod okriljem vladarjev, države in premožnih zasebnikov oblikoval kompleksen sistem pokroviteljstva, ki s svojimi zahtevami še danes zaznamuje in usmerja razvoj umetnosti in kulture. Ta sistem je v različnih zgodovinskih in družbenih obdobjih prevzemal določene specifike, ki zelo jasno odražajo značilnosti in posebnosti posameznega obdobja. Tudi po drugi svetovni vojni, ko se je to pokroviteljstvo, predvsem v Evropi, dokončno institucionaliziralo v državni in institucionalni podpori, pod okriljem kulturne politike. A tudi tu so se ekonomski pritiski s strani trga ter korporativne in državne podpore od osemdesetih let prejšnjega stoletja naprej le še stopnjevali, dokler nam 21. stoletje ni postreglo s povsem novimi razsežnostmi v razmerjih med kulturo, državo in trgom. Če je bila umetnost nekoč orodje za uveljavljanje in izražanje političnih, verskih prepričanj ter drugih interesov, orodje za utrjevanje ugleda in moči, se zdi, da je v povojni državi »našla svoje mesto« v reprezentaciji ideologije, izražanju nacionalne identitete in ponosa, socialni koheziji, družbeni dostopnosti, skrbi za zagotavljanje javnega dobrega in družbene blaginje. Vendar to obdobje kulturnega in družbenega razcveta ni trajalo dolgo. Po zatonu države blaginje v osemdesetih je socialdemokratski model kulturne politike hitro zamenjala čedalje bolj podjetniško in neliberalno usmerjena politika. Tu je postajala kultura

ob novih ekonomskih in političnih okoliščinah, liberalizaciji trga, krčenju socialne države in iskanju novih virov financiranja del širšega ustvarjalnega sektorja kreativnih in kulturnih industrij, v katerem so nekoč ključne maksime gospodarstva postajale običajen del retorike kulturne politike, vrednost kulture pa vse bolj reducirana na orodje inovativnosti in dodane vrednosti trga in gospodarske uspešnosti. V dobi kreativne ekonomije, kjer klasično proizvodnjo nadomešča intelektualni kapital, izkustva, pomeni in simbolne vrednosti pa postajajo konkurenčna prednost uspešnih podjetij, prihaja do kulturalizacije gospodarstva in ekonomizacije kulture. Skozi inovacije, ustvarjalnost, kulturne in kreativne industrije se brišejo meje med nekoč oddaljenima področjema kulture in gospodarstva, in zdi se, da celo med kulturno in gospodarsko politiko.

Sprememba paradigme v razumevanju vloge kulturne politike pri zagotavljanju kulturnih dobrin kot javnega dobrega kaže, da kot so bile nekoč močne vezi med kulturno politiko in socialno državo, postajajo močne vezi med kreativno ekonomijo in neoliberalizmom (O'Connor 2016). Ta preskok v čedalje večjo komodifikacijo družbenih in kulturnih dobrin ter njihovo podrejanje trgu in gospodarski uspešnosti pa se nam zdi povsem logičen in sprejemljiv.

Ob teh novih družbenopolitičnih pogojih prihaja do iskanja novih virov in strategij preživetja, ki porajajo vse večjo konvergenco med kulturo in gospodarstvom ter širijo njuno sodelovanje prek tradicionalnih meja. Ta sodelovanja je treba razumeti kot legitimno metodo doseganja raznolikih ciljev znotraj okolja, v katerem delujeta tako kultura kot gospodarstvo. Klasična, pretežno pasivna sponzorstva in logotipi se umikajo strateškim sponzorstvom in zavezništvom, ki temeljijo na ujemanju vrednot, poslanstev in ciljev ter na skupnem izvajanju menedžerskih in vsebinskih aktivnosti. S krčenjem socialne države število sodobnih fundacij v Evropi narašča, dopolnjuje pa jih visoko angažirani tvegani kapital v človekoljubne namene, ki s financiranjem, strokovnim in finančnim znanjem ter stiki omogoča dolgoročen razvoj poslovnih inkubatorjev za umetnost in drugih podjetniško usmerjenih start-upov. Na drugi strani pa se ob zahtevah po večji inovativnosti, novih in zanimivejših proizvodih in storitvah kot protiutež racionalnega menedžmenta in kot orodje vodenja in inoviranja vse bolj uveljavljajo principi umetniških intervencij, ki umetniške procese, razmišljanja in prakse prenašajo v delo podjetij.

Pa vendar se zdi, da se kot posledica gospodarske krize in nove realnosti, kjer je vse, tudi kultura, podrejeno gospodarski rasti in produkciji, s pomočjo novih tehnologij porajajo tudi drugačni načini sobivanja, ekonomskega sodelovanja in praks, ki jih ne poganjajo zgolj tržni vzgibi. V tem kontekstu se pojavijo tudi ustvarjalna medresorska partnerstva, kot je bil BIO 50, kjer kultura ali kulturne organizacije vsaj na videz niso zgolj orodje ideoloških in drugih interesov, marketinga, dodane vrednosti izdelkov ali storitev in inovacij, temveč enakovreden sogovornik, kritičen preizpraševalec in iniciator, ki s svojimi idejami in znanjem išče alternative obstoječim vzorcem delovanja in razmišljanja. Čeprav je vsako tovrstno namensko vzpostavljeno ustvarjalno partnerstvo povsem specifično, pa raziskava – skozi teorijo, model upravljanja (slika 7.1), študijo primera BIO 50 in polstrukturirane intervjuje – pokaže, da delujejo po podobnih principih in imajo številne skupne karakteristike. Njihovi procesi so pogosto dolgotrajni in zahtevni, za maksimizacijo želenih učinkov pa zahtevajo visok angažma ter kadrovska, časovna, materialna in druga sredstva vseh vpletenih. V teh procesih so kompromisi, tveganja, neuspeh, eksperimentiranje, pogajanja, konflikti, kritika obstoječega in preizkušanje meja neizogibni pogoji, ki skozi trenja, raznolikost in interdisciplinarnost odpirajo drugačne poglede in porajajo drugačne rešitve.

Ta sodelovanja, ki so nastala iz potrebe in nuje, so svojevrsten paradoks – fuzija med javnim in zasebnim, med umetnostjo, kulturo, državo in gospodarstvom, med ustvarjalnostjo in inovacijami, med ekonomskimi in kulturnimi vrednostmi, med ekonomskimi in družbenimi interesi. So fuzija med konformizmom in oportunizmom kot načinom preživetja – in kritiko, ki išče alternative tem istim vsiljenim sistemom delovanja in razmišljanja. Zato se zavedamo, da niso izvzeta iz mehanizmov, interesov in principov, ki se jim zoperstavljajo. Kot še zdaleč niso odgovor na težave, s katerimi se soočata družba in kultura. A vendar se zdijo danes, ko se več kot očitno kaže, da nenehna gospodarska rast ne pomeni pravega odgovora za trajnostni razvoj, manjšo neenakost ali boljše kakovost življenja – v realnosti okolja in sistema, znotraj katerega funkcionirata kultura in družba – ena od dobrodošlih alternativ. Če se le nanjo ne gleda zgolj kot na proizvajalca ekonomskih učinkov.

11 LITERATURA

Accetto, Matej. 2012. O relativnosti delovnega časa. *IUS-INFO*. Dostopno prek: <http://www.iusinfo.si/DnevneVsebine/Kolumna.aspx?id=80619> (15. marec 2016).

Adler, Nancy J. 2006. The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do? *Academy of Management Learning & Education* 5 (4): 486–499.

--- 2012. Leading Beautifully: The Creative Economy and Beyond. *LEARNING Landscapes* 6 (1). Dostopno prek: <http://www.learninglandscapes.ca/images/documents/ll-no11/njadler.pdf> (5. februar 2016).

Ambrosetti, Rosanna. 2011. Biennali, laboratori di design. *Domus*, 30. november 2011. Dostopno prek: <http://www.domusweb.it/it/design/2011/11/30/biennali-laboratori-di-design.html> (16. april 2016).

Anheier, Helmut K. 2005. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. London; New York: Routledge.

AoMO. *The Art of Management and Organization*. 2016. Dostopno prek: <http://artofmanagement.org/> (30. januar 2016).

Austin, James E. 2000. Strategic Collaboration between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (1): 69–97.

--- 2000. *The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.

--- 2001. Marketing's Role in Cross-Sector Collaboration. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/233171825_Marketing's_Role_in_Cross-Sector_Collaboration (12. marec 2016).

Austin, James E. in Maria May Seitanidi. 2011. Value Creation in Business-Nonprofit Collaborations. *Social enterprise series* 32. Cambridge: Harvard Business School.

--- 2014. *Creating value in nonprofit-business collaborations: new thinking and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Austin, Robert D. in Lee Devin. 2003. *Artful making: what managers need to know about how artists work*. Upper Saddle River, New York: Financial Times/Prentice Hall.

Balbo, Luciano, Priscilla Boiardi, Lisa Hehenberger, Deirdre Mortell, Pieter Oostlander in Elena Vittone. 2016. *A Practical Guide to Venture Philanthropy and Social Impact Investment*. The European Venture Philanthropy Association (EVPA).

Belfiore, Eleonora. 2009. On bullshit in cultural policy practice and research: notes from the British case. *International Journal of Cultural Policy* 15 (3): 348–349.

Berger, Ida E. in Peggy H. Cunningham. 2004. Social alliances: company/ nonprofit collaboration. *California Management Review* 47 (1): 58–90.

Berthoin Antal, Ariane. 2009. *Transforming organisation with the Arts: Research report*. TILLT Europe. Dostopno prek: <https://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf> (5. februar 2016).

Berthoin Antal, Ariane, Roberto Gómez de la Iglesia in Miren Vives Almandoz. 2011. *Managing artistic interventions in organizations. A comparative study of programmes in Europe*. 2nd edition. TILLT Europe. Dostopno prek: https://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/report_managing_artistic_interventions_2011.pdf (5. februar 2016).

Berthoin Antal, Ariane in Anke Strauß. 2013. *Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values added*. Dostopno prek: https://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/effects_of_artistic_interventions_final_report.pdf (10. marec 2016).

--- 2016. Multistakeholder perspectives on searching for evidence of values-added in artistic interventions in organizations. V ***Artistic interventions in organizations: research, theory and practice***, ur. Ulla Johansson Sköldberg, Jill Woodilla in Ariane Berthoin Antal, 37–59.

London; New York: Routledge. Kindle edition.

BIO 50. 2013. *Vabilo k sodelovanju*. Muzej za arhitekturo in oblikovanje. Dostopno prek: <http://mao.si/GetImage.jpg?id=8484&openType=image> (25. marec 2016).

BIO 50. 2014a. *Skupine BIO 50 so oblikovane in uvodni dogodek v Ljubljani napoveduje začetek Bienala oblikovanja: BIO 50 bo povezal oblikovanje z razvojem novih izkušenj*. Muzej za arhitekturo in oblikovanje. Dostopno prek: <http://www.mao.si/GetImage.jpg?id=8691&openType=image> (25. marec 2016).

BIO 50. 2014b. *Začetek ustvarjanja več kot 120 udeležencev z vsega sveta na uvodnem dogodku BIO 50*. Dostopno prek: <http://www.mao.si/GetImage.jpg?id=8874&openType=image> (25. marec 2016).

BIO 50. 2014c. *BIO 50 vzpostavlja sodelovanja tako z oblikovalci kot z različnimi partnerji*. Dostopno prek: http://www.mao.si/Upload/file/BIO50_partnerstva_slo.pdf (25. marec 2016).

BIO 50. 2014d. *BIO 50: Rezervirajte datum! – BIO 50 se začne 18. septembra 2014*. Dostopno prek: <http://www.mao.si/GetImage.jpg?id=9797&openType=image> (25. marec 2016).

BIO 50. 2014e. *Odštevanje do otvoritve BIO 50: Bienale oblikovanje v Ljubljani predstavlja rezultate šestmesečnega sodelovalnega procesa*. Dostopno prek: <http://www.mao.si/GetImage.jpg?id=9944&openType=image> (25. marec 2016).

BIO 50. 2014f. *BIO 50 se je zaključil, sodelovanje se nadaljuje*. Dostopno prek: <http://www.mao.si/GetImage.jpg?id=10923&openType=image> (25. marec 2016).

BIO 50. 2015a. *Leto po zaključku razstave se BIO 50 nadaljuje*. Dostopno prek: <http://mao.si/GetImage.jpg?id=14474&openType=image> (25. marec 2016).

BIO 50. 2015b. *Prijazni sovražnik – japonski dresnik v laboratoriju papirja*. Dostopno prek: <http://www.mao.si/Razstava/Prijazni-sovraznik-japonski-dresnik-v-laboratoriju-papirja.aspx> (25. marec 2016).

Bliss, Sam. 2015. *The sharing economy is bullsh!t. Here's how we can take it back*. Grist.

Dostopno prek: <http://grist.org/politics/the-sharing-economy-is-bullsht-heres-how-we-can-take-it-back/> (5. april 2016).

Boelen, Jan. 2014. Testing the Everyday. V *Designing everyday life*, ur. Jan Boelen in Vera Sacchetti, 13–28. Zürich: Park Books, in Ljubljana: Muzej za arhitekturo in oblikovanje.

Boltanski, Luc, Eve Chiapello in Gregory Elliott. 2005. *The New Spirit of Capitalism*. London; New York: Verso.

Breznik, Maja. 2004. *Kulturni revizionizem: kultura med neoliberalizmom in socialno odgovorno politiko*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije.

--- 2009. *Kultura danajskih darov: od mecenstva do avtorstva*. Ljubljana: Sophia.

Butina, Milan. 1988. O odnosu (likovna) umetnost – estetika. *Sodobnost* 36 (12): 1190–1199.

Byrnes, William James. 2008. *Management and the Arts*. Četrta izdaja. Oxford: Focal Press.

CA&B. 2015. Connecting Arts & Business Realising The Potential for Creative Partnerships.

Dostopno prek:

<http://nck.pl/media/attachments/317220/Connecting%20Arts%20And%20Business.pdf> (23. januar 2015).

Car, Marijana, Kanjuo - Mrčela, Aleksandra in Mesner - Andolšek, Dana. 2015. Artful making: use of principles of artistic creation in management. *Teorija in praksa* 52 (3): 511–537, 568.

CerPhi. 2015. *An overview of philanthropy in Europe*. Observatoire de la Fondation de France / CERPhi.

Comunian, Roberta. 2009. Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy. *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39 (3): 200–220.

Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions 2005.

Dostopno prek: <http://portal.unesco.org/en/ev.php->

URL_ID=31038&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (20. april 2016).

Cultural Economy Network. 2013. CEN Statement. *Cultural Economy, Sustainable Development and the Diversity of Cultural Expressions: Towards A New Global Policy Agenda*. UNESCO, Shanghai Jiao Tong University and Monash University.

Čelik, Matevž. 2014. Foreword. V *Designing everyday life*, ur. Jan Boelen in Vera Sacchetti, 9–10. Zürich: Park Books, in Ljubljana: Muzej za arhitekturo in oblikovanje.

Čopič, Vesna. 2014. Birokratska instrumentalizacija kulture. V Zbornik radova sa naučnog skupa: Menadžment dramskih umetnosti i medija – Izazovi XXI veka, ur. Mirjana Nikolić, 181–193. Beograd: Fakultet dramskih umetnosti, Institut za pozorište, film, radio i televiziju.

Čopič, Vesna, Gregor Tomc, Michael Wimmer, Alenka Brešar - Iskra in Meta Gnidovec. 1997. Kulturna politika v Sloveniji. *Teorija in praksa*. Ljubljana: FDV.

Čopič, Vesna, Aleksandra Uzelac, Jaka Primorac, Daniela Angelina Jelinčič, Andrej Srakar in Ana Žuvela. 2011. *Encouraging Private Investment in the Cultural Sector*. Brussels: European Parliament.

Čopič, Vesna in Andrej Srakar. 2012. *Cultural Governance: a literature review*. EENC Paper.

--- 2012. Private investments, public values: a value-based approach to arguing for public support to the arts. *Cultural Trends* 21 (3): 227–237.

Damijan, Jože P. 2009. Socializem za bogate – Upravičena jeza davkoplačevalcev. Damijan blog: O ekonomiji in ostalem. Dostopno prek: <https://damijan.org/2009/04/11/socializem-za-bogate-upravicena-jeza-davkoplacevalcev/> (16. marec 2016).

--- 2013. Koliko je dovolj? Damijan blog: O ekonomiji in ostalem. Dostopno prek: <https://damijan.org/2013/09/02/koliko-je-dovolj/> (16. marec 2016).

--- 2014. Kapital, enakost, politika: Ob Pikettyjevem Kapitalu v 21. stoletju. Dostopno prek: <https://www.youtube.com/watch?v=POs0k-Ysorw> (16. april 2016).

Darsø, Lotte. 2004. *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

--- 2016. Arts-in-business from 2004 to 2014: from experiments in practice to research and leadership development. V ***Artistic interventions in organizations: research, theory and practice***, ur. Ulla Johansson Sköldberg, Jill Woodilla in Ariane Berthoin Antal, 18–34. London; New York: Routledge. Kindle edition.

Debeljak, Aleš. 1999. *Na ruševinah modernosti: institucija umetnosti in njene zgodovinske oblike*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, Zbirka Sophia.

Dobkin Hall, Peter. 2004. Historical Perspectives on Nonprofit Organizations in the United States. V *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, ur. Robert D. Herman, 3–38. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

--- 2006. A Historical Overview of Philanthropy, Voluntary Associations, and Nonprofit Organizations in the United States, 1600–2000. V *The Nonprofit Sector: A Research Handbook – Second Edition*, ur. Walter W. Powell in Richard Steinberg, 32–65. New Haven & London: Yale University Press.

Drucker, Peter Ferdinand. 1994. *Managing in turbulent times*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

--- 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.

European Ambassadors for Creativity and Innovation (EACI). 2009. *Creativity and Innovation: European Year 2009*. Dostopno prek:
<http://www.create2009.europa.eu/fileadmin/Content/Downloads/PDF/Manifesto/manifesto.en.pdf> (17. april 2016).

European Parliament. 2003. Information Note on Cultural Sponsorship. Dostopno prek:
http://www.europarl.europa.eu/hearings/20030930/cult/note_en.pdf (28. april 2016).

European Task Force on Culture and Development (ETFCD). 1997. *In from the margins: A*

contribution to the debate on culture and development in Europé. Strasbourg: Council of Europe Pub.

Evropska komisija. 2005. *Sporočilo komisije: Evropa 2020: Strategija za prometno, trajnostno in vključujočo rast*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/GA/TXT/?uri=CELEX:52005DC0024> (10. februar 2016).

--- 2010. *Sporočilo komisije: Evropa 2020: Strategija za prometno, trajnostno in vključujočo rast*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:SL:PDF> (10. februar 2016).

--- 2012. *Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij: Spodbujanje kulturnih in ustvarjalnih sektorjev za rast in delovna mesta v EU*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0537&from=EN> (17. april 2016).

Fleming, Tom. 2015. *Cultural and creative spillovers in Europe: Report on preliminary evidence review*. Tom Fleming Creative Consultancy. Dostopno prek: http://www.creativeeuropeireland.eu/content/resources/Cultural_and_creative_spillovers_in_Europe_-_full_report.pdf (1. marec 2016).

Flew, Terry. 2012. *The creative industries: culture and policy*. Los Angeles, California: SAGE.

Frey, Bruno S., Werner W. Pommerehne, Bogomir Kovač, Andreja Rihter, Andrej Horvat, Janez Šušteršič in Snežana Šušteršič. 2001. *Muze na trgu: odkrivanje ekonomike umetnosti*. Murska Sobota: PAC, Pomurski akademski center, in Kranj: Ustanova za podjetništvo.

Garber, Marjorie. 2008. *Patronizing the Arts*. New Jersey: Princeton University Press.

Ginsburgh, Victor A. in David Throsby, ur. 2006. *Handbook of the Economics of Art and Culture*. Amsterdam: Elsevier.

Gnamuš, Marijan, ur. 1966. *BIO 1/2: bienale industrijskega oblikovanja = bienale industrijskog oblikovanja = biennial of industrial design: Moderna galerija Ljubljana*. Ljubljana: Sekretariat Bienala industrijskega oblikovanja, BIO.

Googins, Bradley K. in Steven A. Rochlin. 2002. Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. *Business and Society Review* 105 (1). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0045-3609.00068/abstract> (16. marec 2016).

Gostiša, Mato. 2014. *Teorija ekonomske demokracije kot nove sistemske paradigme kapitalizma*. Kranj: ŠCID – Študijski center za industrijsko demokracijo.

Grossman, Allen, Sarah Appleby in Caitlin Reimers. 2013. *Venture Philanthropy: Its Evolution and Its Future*. Dostopno prek: <http://impetus-pef.org.uk/wp-content/uploads/2013/05/Venture-Philanthropy-Its-Evolution-and-Its-Future.pdf> (17. april 2016).

Hauser, Arnold. 1986. *Sociologija umjetnosti 1–2*. Zagreb: Školska knjiga.

Harrington, Austin. 2004. *Art and social theory: sociological arguments in aesthetics*. Cambridge; Malden, MA: Polity Press.

Heap, Simon. 1998. *NGOs and the private sector: Potential for partnerships?: Occasional Papers Series Number 27*. Dostopno prek: <http://www.intrac.org/data/files/resources/94/OPS-27-NGOs-and-the-Private-Sector.pdf> (25. april 2016).

Henwood, Doug. 2015. *What the Sharing Economy Takes. The Nation*. Dostopno prek: <http://www.thenation.com/article/what-sharing-economy-takes/> (22. marec 2016).

Hill, Dan. 2012. *Dark matter and trojan horses: a strategic design vocabulary*. Moscow Strelka Press.

--- 2014. Essay: Clockwork City, Responsive City, Predictive City and Adjacent Incumbents, City of Sound. Dostopno prek: <http://www.cityofsound.com/blog/2014/11/essay-clockwork-city-responsive-city-predictive-city.html> (17. marec 2016).

Hlebš, Sandra. 2010. Ustvarjalno mesto: teorija ali realnost? *Ustvarjalne skupnosti*, ur. Marko

Peterlin, Aidan Cerar in Andrej Škufca, 7–11. Ljubljana: Inštitut za politike prostora.

Hollingsworth, Mary. 1993. *Umetnost v zgodovini človeštva*. Ljubljana: DZS.

Hutter, Michael. 2013. Creative Clash- Newness in the Creative Economy. YouTube.

Dostopno prek: <https://www.youtube.com/watch?v=fSYBrUJZXTg> (2. marec 2016).

Jones, David. 2002. *Benefits to the Public Sector of Tri-Sector Partnerships*. Dostopno prek:

http://www.bpdws.org/web/d/doc_275.pdf?statsHandlerDone=1 (25. april 2016).

--- 2002. *Benefits to Business of Tri-Sector Partnerships*. Dostopno prek:

http://www.bpdws.org/web/d/doc_16.pdf?statsHandlerDone=1 (25. marec 2016).

--- 2002. *Benefits to NGOs of Tri-Sector Partnerships*. Dostopno prek:

http://www.bpdws.org/web/d/doc_18.pdf?statsHandlerDone=1 (25. marec 2016).

Journal of Business Research (JBR). 2016. Elsevier. Dostopno prek:

<http://www.journals.elsevier.com/journal-of-business-research/call-for-papers/a-jbr-special-issue-on-the-arts-as-sources-of-value-creation/> (15. januar 2016).

Kale, Prashant, Jeffrey H. Dyer in Harbir Singh. 2002. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal* 23 (8): 747–767.

Kalinowski, Angela V. 1999. *Patterns of patronage, the politics and ideology of public building in the Eastern Roman Empire, 31 bce–600 ce*. National Library of Canada = Bibliothèque nationale du Canada. Dostopno prek: Library and Archives Canada.

Karl, Barry Dean in Stanley Nider Katz. 1981. The American private philanthropic foundation and the public sphere, 1890-1930. *Minerva* 19 (2).

KEA European Affairs. 2006. *The Economy of Culture in Europe*. Dostopno prek:

http://ec.europa.eu/culture/library/studies/cultural_economy_en.pdf (23. januar 2015).

--- 2009. *The impact of culture on creativity*. Dostopno prek:

<http://www.keanet.eu/docs/impactculturecreativityfull.pdf> (25. januar 2016).

Keynes, John Maynard. 1963. Economic Possibilities for our Grandchildren (1930). *Essays in Persuasion*. New York: W.W.Norton & Co.

Kim, HwiJung. 2009. *Making Creative Connections: A Study on the Relationship Evolution and Developing the Arts and Business Relationship Model in a Changing Cultural policy*. Ohio: Ohio State University.

Klamer, Arjo. 2006. Cultural Entrepreneurship. *The Review of Austrian Economics* 24 (2): 141–156. Dostopno prek: www.klamer.nl/docs/cultural.pdf (30. januar 2016).

Klamer, Arjo, Lyudmilla Petrova in Anna Mignosa. 2006. *Financing the Arts and Culture in the European Union*. European parliament. Dostopno prek: http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf (28. april 2016).

Kotler, Philip in Joanne Scheff. 1996. How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations. *Harvard Business Review* 74 (1): 52–62. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si> (2. marec 2016).

Kovač, Bogomir. 1996. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 2000. Nekateri vidiki politično ekonomske analize sodobne vloge države in trga v Sloveniji. *Teorija in praksa* 37 (3): 509–525.

--- 2001. Pozabljiva ekonomika umetniških muz. V *Muze na trgu: odkrivanje ekonomike umetnosti*, ur. Bruno S. Frey in Werner W. Pommerehne, 205–216. Murska Sobota: PAC, Pomurski akademski center, in Kranj: Ustanova za podjetništvo.

--- 2004. *Kultura in gospodarski razvoj*. Dostopno prek: <http://seviqc.kolaborator.si/nasceni/ustanovitev-delovne-skupine-za-podrocje-kulture-koordinacije-nevladnih-organizacij/prof-dr-bogomir-kovac-kultura-in-gospodarski-razvoj/> (19. januar 2016).

--- 2006. Keynes, keynesianizem in razvoj spremembe sodobne države blaginje – renesansa

ali zaton keynesianske teoretske paradigme. *Naše gospodarstvo* 52. Posebna številka: Znanstvena konferenca: 11–25.

--- 2016. Pisna korespondenca, dne 29. aprila 2016. Arhiv avtorice.

Kralj, Rok. 2013. Inovativni podjetniški modeli ekonomije delitve v Sloveniji: magistrsko delo. Maribor: Fakulteta Doba.

Kreft, Lev. 2013. Moderna umetnost in marksistična estetika. V *Umetnost in njen čas: teorije in prakse moderne estetike*, Paul Mattik, 265–293. Ljubljana: Sophia – Zbirka Naprej!

Kučić, Lenart J. 2009. *Biti kreativen*. Dostopno prek: <http://www.lenartkucic.net/> 2009 /04/11/bit - kreativen/ (19. januar 2016).

--- 2011. *Pomarančni olupki v kopalni kadi*. Dostopno prek: <http://www.lenartkucic.net/2011/05/14/pomarančni-olupki-v-kopalni-kadi/> (19. januar 2016).

--- 2014. *S taksijem v digitalno dobo, Sobotna priloga*. Dostopno prek: <http://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/s-taksijem-v-digitalno-dobo.html> (17. april 2016).

Kurir, Mateja. 2014. 24. bienale oblikovanja BIO 50: Oblikovanje vsakdana z odprtostjo. *Pogledi*. Dostopno prek: <http://www.pogledi.si/kritike/oblikovanje-vsakdana-z-odprtostjo-sodelovanjem> (20. marec 2016).

Laaksonen, Annamari. 2012. *Creative intersections: partnerships between the arts, culture and other sectors*. Strawberry Hills: International federation of arts councils and culture agencies.

Lorenci, Janko. 2012. *Oskubiti bogate – Kako obrzdati ponoreli kapitalizem?* Mladina. Dostopno prek: <http://www.mladina.si/110272/oskubiti-bogate/> (15. marec 2016).

Marconi, Clemente, ur. 2015. *The Oxford Handbook of Greek and Roman Art and Architecture*. New York: Oxford University Press.

Mattick, Paul. 2013. *Umetnost in njen čas: teorije in prakse moderne estetike*. Ljubljana: Sophia – Zbirka Naprej!

McNicholas, Bernadette. 2004. Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field. *International Journal of Arts Management* 7 (1): 57–69.

Meenaghan, Tony. 2001. Sponsorship and Advertising: A Comparison of Consumer Perceptions. *Psychology & Marketing* 18 (2): 191–215.

Meisiek, Stefan in Daved Barry. 2014. Theorizing the Field of Arts and Management. *Scandinavian Journal of Management* 30 (1): 83–85.

Menger, Pierre-Michel. 2010. *Cultural Policies in Europe: From a State to a City-Centered Perspective on Cultural Generativity*. Tokyo National Graduate Inst. for Policy Studies.

Mestni svet Ljubljana. 1963. Dostopno prek:

<https://docs.google.com/file/d/0B88axGMYgNbkQnplR0hqTJ5Yms/edit?pli=1> (16. april 2016).

Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Muzej za arhitekturo in oblikovanje (MAO). 2015. *Zajtrk z novinarji*. Dostopno prek: <http://www.mao.si/GetImage.jpg?id=14474&openType=image> (30. januar 2016).

MSUM. 2016. Okrogla miza: Oblikovanje kot katalizator sprememb. MG+MSUM. Dostopno prek: <http://www.mg-lj.si/si/dogodki/1543/oblikovanje-kot-katalizator-sprememb/%20> (17. april 2016).

Nacionalni program za kulturo (NPK) 2014–2017: pot do novega modela kulturne politike.

2014. Ministrstvo za kulturo. Dostopno prek:

<http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Drugo/novice/NET.NPK.pdf> (28. april 2016).

Nagy, Tine. 2007. *Obdobje ustvarjalnosti: primerjava vloge in pomena dizajna v študijskem programu: primer D. School in Danska poslovna šola: diplomsko delo*. Ljubljana: EF.

Nissley, Nick. 2010. Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy* 31 (4): 8–20. Dostopno prek: <http://www.catalystranchmeetings.com/Thinking-Docs/Arts-based-Learning-at-Work.pdf> (5. februar 2016).

O'Connor, Justin. 2010. *The cultural and creative industries: a literature review 2nd Edition*. Newcastle upon Tyne: Creativity, Culture and Education.

--- 2016. After the Creative Industries: Cultural Policy in Crisis. *Journal of Law, Social Justice and Global Development – Special Issue*. (Čaka na objavo v letu 2016.)

O'Connor, Justin in Mark Gibson. 2013. Culture, Creativity, Cultural Economy: A Review. *Australia's Comparative Advantage*. Australian Council of Learned Academies. Dostopno prek: <http://www.acola.org.au/PDF/SAF01/6.%20Culture%20creativity%20cultural%20economy.pdf> (28. april 2016).

OECD. 2003. Development Assistance Committee. The life cycle of a foundation. *Philanthropic foundations and development co-operation: off-print of the DAC 4* (3): 17–18.

--- 2014. *Venture Philanthropy in Development: Dynamics, Challenges and Lessons in the Search for greater impact*. Dostopno prek: <https://www.oecd.org/dev/Venture%20Philanthropy%20in%20Development-BAT-24022014-indd5%2011%20mars.pdf> (25. marec 2016).

Open Method of Coordination (OMC) Working Group of EU Member States' Experts on Promotion of Creative Partnerships. 2014. *Policy handbook on promotion of creative partnerships*. EU. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/culture/library/reports/creative-partnerships_en.pdf (12. februar 2016).

Pavlin, Barbara. 2014. BIO 50: Predstavlja se tudi inovativna predelava plastike. *Delo* (10. maj 2016).

Pavlovčič, Lidija. 2014. *Saša Mächtig: Z desetimi božjimi zapovedmi oblikovanja ni nič narobe*.

Sobotna priloga. Dostopno prek: <http://www.delo.si/sobotna/sasa-machtig-z-desetimi-bozjimi-zapovedmi-oblikovanja-ni-nic-narobe.html?search=C.%20P> (17. april 2016).

Pipan, Tomaž. 2016. New Models of City Life. Future Architecture Platform. Dostopno prek: <http://futurearchitectureplatform.org/projects/49e5e2f3-77fa-4423-bd3d-7e137664a710/> (20. april 2016).

Poligon informativni dnevi in otvoritev, Slovenia Coworking. Dostopno prek: <http://coworking.si/poligon-informativni-dnevi-in-otvoritev/> (10. marec 2016).

Porter, Michael E. in Mark R. Kramer. 2011. *Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth*. Boston, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration.

Požar, Cvetka. 2014. Continuity and Change: The Biennial of (Industrial) Design over Fifty Years. V *Designing everyday life*, ur. Jan Boelen in Vera Sacchetti, 470–517. Zürich: Park Books, in Ljubljana: Muzej za arhitekturo in oblikovanje.

Radej, Bojan. 2010. Ekonomske možnosti ustvarjalnih skupnosti v prihajajoči dobi obilja. *Ustvarjalne skupnosti*, ur. Marko Peterlin, Aidan Cerar in Andrej Škufca, 11–17. Ljubljana: Inštitut za politike prostora.

Rawsthorn, Alice. 2014. *Hello world: where design meets life*. New York, NY: Overlook Press.

--- 2015. *Salone del Mobile presents design as a "superficial stylistic tool" says Alice Rawsthorn*. *Dezeen magazine*. Dostopno prek: <http://www.dezeen.com/2015/03/30/salone-del-mobile-design-as-superficial-stylistic-tool-alice-rawsthorn-milan-2015/> (17. april 2016).

Rhode Island School of Design (RISD). 2016. Dostopno prek: http://www.risd.edu/About/STEM_to_STEAM/ (30. januar 2016).

Rus, Andrej in Marko Orel. 2015. Coworking: a Community of work. *Teorija in praksa* 52 (6): 1017–1038.

Rus, Veljko. 2001. *Podjetizacija in socializacija države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Sammicheli, Marco. 2014. *The Ljubljana Biennale, from AA to Zaven, Abitare*. Dostopno prek: http://www.abitare.it/en/design-en/2014/12/03/ljubljana-biennale-aa-zaven/?refresh_ce-cp (17. april 2016).

Sapač, Igor in Franci Lazarini. 2015. *Arhitektura 19. stoletja na Slovenskem*. Ljubljana: Muzej za arhitekturo in oblikovanje (MAO) in Fakulteta za arhitekturo (FA).

Schiuma, Giovanni. 2009. *The Value of Arts-Based Initiatives. Mapping Arts-Based Initiatives*. Arts&Business, London. Dostopno prek: <http://www.artsandbusiness.org.uk/Media%20library/Files/Research/Mapping%20ABIs%20-%20Prof%20SchiumaFINAL.pdf> (20. januar 2016).

--- 2011. *The Value of Arts for Business*. New York: Cambridge University Press.

Schiuma, Giovanni in Daniela Carlucci. 2016. Assessing the business impact of Arts-Based Initiatives. V ***Artistic interventions in organizations: research, theory and practice***, ur. Ulla Johansson Sköldberg, Jill Woodilla in Ariane Berthoin Antal, 60–74. London; New York: Routledge. Kindle edition.

Schouwenberg, Louise. 2014. *Design fairs fail to represent what's going on in the rest of the world*. *Dezeen magazine*. Dostopno prek: <http://www.dezeen.com/2014/10/09/louise-schouwenberg-opinion-bio-50-social-future-design-fairs/> (17. april 2016).

Schuyt, Theo. 2010. Philanthropy in European welfare states: a challenging promise? *International Review of Administrative Sciences* 76 (4): 774–789.

Scott, Allen J. 1997. *The Cultural Economy of Cities*. Joint Editors and Blackwell Publishers Ltd. Dostopno prek: http://spartan.ac.brocku.ca/~dvivian/planningcommittee/boggs/Cultural_Economy_07112016553026229.pdf. (30. januar 2016).

Seitanidi, Maria May. 2010. *The Politics of Partnerships: A Critical Examination of Nonprofit-Business Partnerships*. Springer.

Skoldberg, Ulla Johansson, Jill Woodilla in Ariane Berthoin Antal. 2016. ***Artistic interventions in organizations: research, theory and practice***. London; New York: Routledge. Kindle edition.

Slee, Tom. 2015. *What's yours is mine: against the sharing economy*. New York in London: OR Books.

--- 2016. *The Sharing Economy's Dirty Laundry*. *Jacobin*. Dostopno prek: <https://www.jacobinmag.com/2016/03/uber-airbnb-sharing-economy-housing-tech/> (17. april 2016).

Slovenia Coworking. 2013. Dostopno prek: <http://coworking.si/crowdfunding-zdaj-pri-nas-in-pri-sosedih/> (16. april 2016).

Soskis, Benjamin J. 2010. *The Pre- and Early History of American Corporate Philanthropy*. History of Corporate Responsibility Project Working Paper No. 3. Minneapolis: Center for Ethical Business Cultures located at the Opus College of Business, University of St. Thomas - Minnesota.

Splichal, Slavko. 2015. O revolucijah in rekonceptualizacijah komuniciranja. *Politična ekonomija komuniciranja. Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo* 43: 19–32.

Srakar, Andrej. 2008. *Prispevek umetnosti k socioekonomskemu položaju kraja: primer javnih kiparskih simpozijev*. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_Srakar-Andrej.PDF (5. februar 2016).

--- 2010. *Ekonomsko vrednotenje umetniških dogodkov: umetnost med trgom in državo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2011. *Economic analysis of deaccessioning: doctoral dissertation*. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/srakar.pdf> (5. februar 2016).

--- 2012. *The »Non-Use Values Argument«: Proving the Market Failures in the Private Provision of Public Goods*. Dostopno prek: <http://www.kreativnaekonomija.com/wp->

content/uploads/2013/01/Andrej-Non-Value.pdf (25. april 2016).

--- 2015. *Kultura! Dejstva. Ekonomika slovenske kulturne politike*. Ljubljana: Zveza društev slovenskih likovnih umetnikov.

Styhre, Alexander in Michael Eriksson. 2008. Bring in the Arts and Get the Creativity for Free: A Study of the Artists in Residence Project. *Creativity and Innovation Management* 17 (1): 47-57. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2007.00458.x/full> (5. februar 2016).

Svet Evropske unije. 2007. *Prispevek kulturnega in ustvarjalnega sektorja k uresničevanju lizbonskih ciljev – sprejetje sklepov Sveta*. Dostopno prek: <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=SL&t=PDF&f=ST+9021+2007+INIT> (24. februar 2016).

Šuštaršič, Maja. 2015. *Prihodnost politike oblikovanja v Sloveniji*. Ljubljana: Muzej za arhitekturo in oblikovanje.

Throsby, David. 2001. *Economics and Culture*. Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press.

--- 2010. *The Economics of Cultural Policy*. New York: Cambridge University Press.

Tonkinwise, Cameron. 2014. *Sharing you can Believe in, The Awkward Potential within Sharing Economy Encounters, Medium*. Dostopno prek: <https://medium.com/@camerontw/sharing-you-can-believe-in-9b68718c4b33#.7e4y8r61f> (17. marec 2016).

Towse, Ruth. 2010. *A textbook of cultural economics*. Cambridge, UK; New York: Cambridge University Press.

UNESCO. 2013. *Creative economy report 2013: widening local development pathways*. New York: United Nations Development Programme (UNDP), United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). Dostopno prek: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf> (20. januar 2016).

Uradni list Evropske unije. 2016. *Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o vzpostavitvi finančnega ekosistema za socialna podjetja*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015AE3146&from=SL> (17. april 2016).

Uzelac, Milan. 2012. *Estetika*. Dostopno prek: <http://www.uzelac.eu/Knjige2/UzelacMEстетika.pdf> (16. april 2016).

Vardjan, Maja. 2014. Bienale kot proces sodelovanja/The Biennial Exhibition as a Process of Cooperation. *Piranesi* 35: 128–133.

Varner, Eric R. 2015. The Patronage of Greek and Roman Art. V *The Oxford Handbook of Greek and Roman Art and Architecture*, ur. Clemente Marconi, 152–175. New York: Oxford University Press.

Vecco, Marilena in Andrej Srakar. 2016. Artpreneur's lessons to traditional entrepreneurs. *Journal of Business Research* [SSCI, JIF: 1.480]. (Čaka na objavo v letu 2016.)

Vollkommer, Rainer. 2015. Greek and Roman Artists. V *The Oxford Handbook of Greek and Roman Art and Architecture*, ur. Clemente Marconi, 107–1135. New York: Oxford University Press.

Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK-NPB9). Ur. l. RS, št. 77/2007, z dne 27. 8. 2007: 25. člen ZUJIK (15. april 2016).

Žerovc, Beti. 2002. *Rihard Jakopič – umetnik in strateg*. Ljubljana: Založba /*cf.

--- 2010. *Umetnost kuratorjev: Vloga kuratorjev v sodobni umetnosti*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Wallerstein, Immanuel. 1974. *The modern world-system I*. New York: Academic Press, Berkeley: University of California Press.

--- 1974. *The modern world-system II*. New York: Academic Press, Berkeley: University of California Press.

Walliser, Björn. 2003. An international review of sponsorship research: extension and update. *International Journal of Advertising* 22 (1): 5–40.

Wescoat, Bonna D. 2015. The Patronage of Greek and Roman Architecture. V *The Oxford Handbook of Greek and Roman Art and Architecture*, ur. Clemente Marconi, 176–202. New York: Oxford University Press.

Wu, Chin-Tao. 2002. *Privatising Culture: Corporate Art Intervention Since the 1980s*. London in New York: Verso.

Yale Center for British Art. 2016. Dostopno prek: <http://britishart.yale.edu/multimedia-video/26/3179> (30. januar 2016).

Yaziji, Michael in Jonathan Doh. 2009. *NGOs and corporations: conflict and collaboration*. Cambridge : Cambridge University Press.

PRILOGE

Priloga A: Proces dela enajstih tematskih skupin na BIO 50

Skupina **Sistemi mode** je v sodelovanju s partnerji (Naravoslovnotehniško fakulteto, Univerzo v Ljubljani in organizacijo SQUAT) raziskovala in poudarjala pomen lokalnih materialov, razvoj novega produkcijskega sistema, ustvarjalnosti in načina prodaje oblačil. V sodelovanju s podjetjem Tomos, d. o. o., so udeleženci skupine **Motorne enote** razvijali sistem uporabnih predmetov – od stroja za izdelavo opeke, motocikla, žage, vodne črpalke do čolna – s preprosto zamenljivim večnamenskim motorjem. Skupina **Hekanje gospodinjskih aparatov** je s pomočjo Gorenje Design Studia predstavila scenarij, kjer bi lahko proizvodnja zelo zaprtih sistemov gospodinjskih aparatov potekala na enak način kot razvoj programske opreme. S sistemom, ki omogoča, da se produkti razvijajo, uporabijo ponovno ali za drug namen – prilagojeno potrebam človeka, in ne korporacij.

Izjemno velika skupina **Dostopno življenje** je s podporo partnerjev (Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), Fakultete za arhitekturo ter skupine ProstoRož) raziskovala teme dostopnega lastništva in potenciala praznih in neuporabljenih stavb ter razvijala skupne aktivnosti lokalne skupnosti v ljubljanskih soseskah. Skupina **Nanoturizem**⁶¹ je skupaj z ustanovama Architectural Association (AA) in School of Architecture ter Ksevtom skozi participativne, lokalne aktivnosti štirih projektov v Vitanju in Zagrebu iskala alternative in nove možnosti za obstoječo konvencionalno turistično industrijo in ponudbo. Skupina **Spoznaj svojo hrano** je skozi uporabo lokalnih rastlin, invazivnih vrst, lokalnega vrta ter skupinskih aktivnosti spoznavanja hrane razvijala možne scenarije in modele prihodnosti za pridelavo, konservacijo in uživanje hrane.

V skupini **Skrite obrti**, ki je zaradi možnosti prečenja idej, znanj in strok obljubljala največji potencial za razvoj inovativnih izdelkov, storitev ali procesov, so organizatorji ustvarjalce in mentorje povezali s podjetji in organizacijami – Steklarno Hrastnik, Tiporenesanso, Kameno, podjetjem Petrič, Rokodelskim centrom Ribnica, podjetji Interseroh, Consensus, Plastika

⁶¹ Nanoturizem je skovanka, s katero označujemo kritiko okoljskih, družbenih in ekonomskih slabosti sodobnega turizma (skupina Nanoturizem na BIO 50).

Skaza in z RRA LUR. Sodelujoči so s povezovanjem različnih znanj raziskovali potencial tradicionalnih in industrijskih obrti ter aplikacije odpadnih materialov v nove izdelke.

Teme javnega prostora sta raziskovali skupini **Javna voda – javni prostor** in **Hoja po mestu**. V slednji so udeleženci z ustanovitvijo Agencije za hojo in v partnerstvu z Inštitutom za politike prostora (IPoP) raziskovali in spodbujali različne načine hoje v urbanem prostoru ter z delno režiranimi sprehodi, prikazi regulacije protestov ter omejitev gibanja in združevanja, preizpraševali vlogo posameznika v javnem prostoru. Skupina **Javna voda – javni prostor** je skozi različne projekte o pomenu vode v javnem prostoru raziskovala, ali je voda lahko *locus* javnega delovanja. S temama Oblikovanje življenja in Opazovanje vesolja pa je bienale posegel tudi na stičišča oblikovanja, umetnosti in znanosti. V okviru skupine **Oblikovanje življenja** so se udeleženci ob podpori Galerije Kapelica – Galerije za sodobno raziskovalno umetnost na osnovi najnovejših znanstvenih dokazov posvetili reprodukciji rastlin. Skupina **Opazovati vesolje** pa je v sodelovanju s Kulturnim središčem evropskih vesoljskih tehnologij (KSEVT) vzpostavljala osebne izkušnje in osebni odnos do znanstvenega vedenja o bivanju človeka in živega v zunajzemeljskem prostoru (Vardjan 2014, 130–131; BIO 50 2014, d–f).

Priloga B: Primer vprašalnika polstrukturiranega intervjuja

Izhodiščna vprašanja in nekatera podvprašanja

1. Ali menite, da prihaja v zadnjih letih do sprememb v načinih sodelovanja med kulturo in gospodarstvom? Kakšnih? Zakaj? V katero smer gredo ta sodelovanja, opazate kakšne trende?
2. Ali ste že kdaj prej sodelovali v tovrstnem (ustvarjalnem) partnerstvu? Ali poznate kakšne podobne primere povezovanj med kulturo in gospodarstvom pri nas? Ali lahko naštejete konkretne primere? Ali bi še sodelovali? Pod kakšnimi pogoji?
3. Kateri so bili ključni interesi, razlogi in cilji, da ste se odločili za tovrstno sodelovanje pri BIO 50? Kaj ste želeli doseči in kakšna so bila vaša pričakovanja – v smislu rezultatov in načinov dela – oziroma kaj menite, kaj bi danes, ko je proces zaključen, morali upoštevati ali bolj izpostavljati?
4. Kaj je bilo ali bi bilo po vašem mnenju ključno za razvoj uspešnega partnerstva? Katere faze bi izpostavili kot najpomembnejše v procesu sodelovanja?

5. Kaj bi izpostavili kot največje izzive, priložnosti, težave, s katerimi ste se soočali? Kaj ste pogrešali, bi priporočali, kaj pohvalili, izpostavili?
6. Kaj bi izpostavili kot merljive ali nemerljive koristi, učinke, rezultate – npr. organizacijske, interne in eksterne, za posameznike, družbo ...
7. Ali se vam zdita obojestranski interes in avtonomija tu pomembna?
Kakšna je avtonomija kulturne organizacije/ustvarjalcev nasproti pričakovanjem partnerja? Kako jo razumete? Ali mislite, da je mogoča? Kaj pa izraba moči?
8. Ali se vam zdijo tovrstne nekomercialne eksperimentalne platforme pomembne in zakaj?
Kako pomembna se vam zdi svoboda eksperimentiranja, delanja napak, drznosti ...?
9. Kakšno vlogo imajo tu kultura oz. javne kulturne institucije? Nekateri avtorji poudarjajo pomen merljivih učinkov v kulturi, medtem ko drugi opozarjajo na pomen nemerljive vrednosti kulture ...
10. Kaj menite, kaj bi bil ključ za boljši razvoj tovrstnih partnerstev v prihodnosti? Ali se vam zdi, da se bo sodelovanje med kulturo in gospodarstvom (ter tudi državo) zblíževalo oz. povečevalo? Ali bi to pomenilo tudi kakšno nevarnost?
11. Ali se vam zdi pri tovrstnih platformah pomembna vloga javnih sredstev in državne podpore? Kaj menite o vlogi javne kulturne institucije kot iniciatorja in posrednika?
12. Kako vidite oz. kaj za vas pomeni povezovanje med kulturo in gospodarstvom? Se vam zdi, da kaj takšnega sploh obstaja (predvsem v smislu enakovrednih pozicij in zastopanosti interesov)? Ali gre bolj za nujno sobivanje, bolj v smislu pridobitve dodatnih sredstev, družbene odgovornosti, vlaganja v skupnost idr.?
13. Kako in zakaj se odločate/bi se odločili, da vstopite v ta sodelovanja? Kaj to sodelovanje prinaša vam? Zakaj je to za vas pomembno? S katerega vidika vidite vrednost teh sodelovanj?
14. Kje vidite priložnost, kjer bi lahko kultura pripomogla k razvoju gospodarstva in družbe?

Priloga C: Transkripti intervjujev

Transkripti intervjujev so dosegljivi pri avtorici naloge.