



EF

UNIVERZA V LJUBLJANI
Ekonomska fakulteta

Menedžment in podjetništvo v kulturnih dejavnostih – predavanja in študije



10 let Poletna šola
kulturnega menedžmenta

Menedžment in podjetništvo v kulturnih dejavnostih – predavanja in študije (urednika: Tanja Gvozdenovič in Tomaž Ulčakar)

Založila: Založba Univerze v Ljubljani

Za založbo: Gregor Majdič, rektor Univerze v Ljubljani

Izdala: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Za izdajatelja: Tomaž Turk, dekan Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete

Prva e-izdaja

Strokovni pregled: prof. dr. Bogomir Kovač

Oblikovanje: DaRon Design, Damjan Rončević s.p.

Ljubljana, 2024

Publikacija je brezplačna.

Publikacija je v digitalni obliki prosto dostopna na <https://ebooks.uni-lj.si>

DOI: 10.61375/9789612974763



To delo je ponujeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Deljenje pod enakimi pogoji 4.0 Mednarodna licenca. / This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Publikacija je izšla s finančno podporo Univerze v Ljubljani; razpis za odprta učna gradiva.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

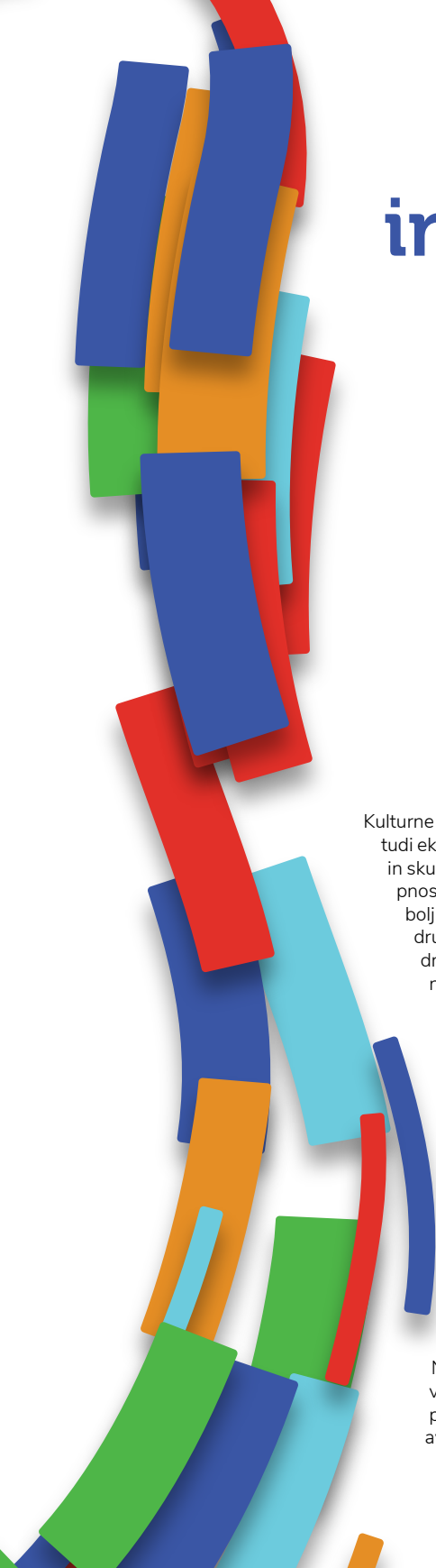
[COBISS.SI](https://cobiss.si)-ID [216715523](https://cobiss.si/216715523)

ISBN 978-961-297-476-3 (PDF)



Kazalo

Menedžment in podjetništvo v kulturnih dejavnostih – predavanja in študije	4
Bauhaus med umetniško konceptualizacijo in podjetniško kontekstualizacijo	6
Kulturno vodenje ali vodenje v kulturi	28
Izzivi in priložnosti digitalizacije – ustvarjalna uporaba UI v kulturnem menedžmentu	46
Dober pitch in skrivnosti trženja kot temelj uspeha v kulturnem podjetništvu	60



Menedžment in podjetništvo v kulturnih dejavnostih – predavanja in študije

Kulturne in umetniške dejavnosti že stoletja oblikujejo naše družbeno, pa tudi ekonomsko okolje, saj ne izražajo le ustvarjalne moči posameznikov in skupin, temveč gradijo tudi identiteto, vrednote in vizijo celotnih skupnosti. V današnjem globaliziranem svetu so kulturne dejavnosti vse bolj vpete v ekonomske tokove, kjer imajo izjemen vpliv na širše družbeno-ekonomske procese in družbene spremembe. Zaradi vedno bolj poudarjene vloge se menedžment in podjetništvo v kulturnih dejavnostih soočata z raznolikimi priložnostmi in izzivi, kar odpira potrebo po nenehnem učenju in raziskovanju tega področja.

Publikacija **Menedžment in podjetništvo v kulturnih dejavnostih – predavanja in študije** prinaša zbirko predavanj in študij primerov, ki so nastali v okviru raznih izobraževalnih in raziskovalnih dejavnosti na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Namen publikacije je prispevati k poglobljenemu razumevanju specifičnih izzivov, s katerimi se ne soočajo zgolj menedžerji ali podjetniki, temveč vsi ustvarjalci v kulturnem sektorju. Predvsem pa je namenjena študentom in študentkam UL, ki šele spoznavajo teoretske okvire, praktična orodja ter metode za uspešno delovanje ali vodenje kulturnih organizacij in projektov.

Publikacija je nastala v okviru **Poletne šole kulturnega menedžmenta**, vendar ni namenjena zgolj njenim udeležencem. Namenjena je vsem, ki jih zanimajo poslovni svet in menedžment v kulturi, podjetniške spodbude in najrazličnejši podjemi na širokih področjih ustvarjalne umetniške in kulturne dejavnosti. V njej so avtorji želeli združiti teoretična znanja in praktične izkušnje, pred-

stavljajo aktualne teme in prevratne prakse, ki so pomembne za uspešno delovanje mladih v kulturnem sektorju.

V publikaciji predstavljamo štiri izjemno aktualne in pomembne teme:

1. **Bauhaus med umetniško konceptualizacijo in podjetniško kontekstualizacijo:** Prispevek raziskuje, kako je Bauhaus, gibanje, ki je povezovalo umetnost in podjetništvo, lahko navdih za sodobno kulturno produkcijo.
2. **Kulturno vodenje ali vodenje v kulturi:** Prispevek obravnava vlogo vodenja v kulturnih organizacijah in proučuje, ali je ključnega pomena, da vodje izhajajo iz posebnosti kulturnega okolja, ali pa zadostujejo univerzalne veščine vodenja.
3. **Izzivi in priložnosti digitalizacije – ustvarjalna uporaba UI v kulturnem menedžmentu:** V času, ko umetna inteligenca preoblikuje številne panoge, se tema osredotoča na priložnosti in izzive, ki jih prinaša digitalizacija v kulturnem sektorju.
4. **Dober pitch in skrivnosti trženja kot temelj uspeha v kulturnem podjetništvu:** Uspešna komunikacija in trženje sta osrednja dejavnika v kulturnem podjetništvu, brez uspešne predstavitve projektov ni učinkovitega trženja.

Publikacija **Menedžment in podjetništvo v kulturnih dejavnostih – predavanja in študije** je tako dragocen vir informacij in navdiha za vse, ki se ukvarjajo z vodenjem, upravljanjem ali razvojem kulturnih organizacij in projektov. Bralcu ponuja priložnost za premislek o strategijah in inovativnih rešitvah v hitro spreminjajočem se svetu kulturnega menedžmenta.

Urednika: Tanja Gvozdenovič in Tomaž Ulčakar

Bauhaus med umetniško konceptualizacijo in podjetniško kontekstualizacijo

Prof. dr. Bogomir Kovač

■ Art is ratified, in the end, by the fact of creativity in all our living.

■ Everything we see and do, the whole structure of our relationships and institutions, depends, finally, on an effort of learning, description and communication...

■ We cannot set 'art' on one side of a line and 'work' on the other; we cannot submit to be divided into 'Aesthetic Man' and 'Economic Man'.

—Raymond Williams

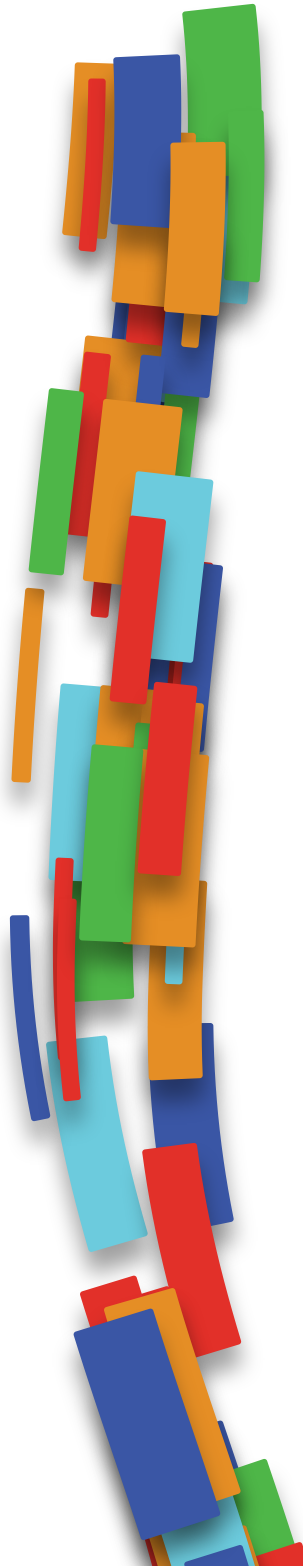
1. UVODNO RAZMIŠLJANJE EKONOMISTA O UMETNOSTI IN UKULTURI

Že celo stoletje se zdi, da umetnost umira in je v razcvetu ekonomija. Prva ne more umreti, ker ni izpolnila svojega večnega poslanstva, razcvet druge pa se je izkazal bolj kot prevara pričakovanj. Zato smo sicer razsvetljeni, toda apatični; ljubezen do lepega smo zamenjali z lepoto trga in kapitala. Le redki so dojeli, da ne moremo biti razumni v ekonomiji, če nismo hkrati čutni do umetnosti. Umetnost in ekonomija namreč veljata za arhetip človekovega obstoja, dva prepletena in večna načina življenja in stanja duha. In v zadnjih stoletjih smo storili vse, da bi to povezanost prikrili ali vsaj naredili vprašljivo.

Če ob tem nastaja nelagodje, potem nam trk umetnosti in ekonomije lahko celo odpre vrata kritične zavesti ter morda prevetri običajno zatočnost univerzitetnih prostorov. Oscar Wilde je v Sliki Doriana Graya zapisal, da dandanes ljudje očitno poznajo ceno vsega in vrednost ničesar. Nihče ne bi mogel bolje zadeti bistva prepleta nam tako ljube ekonomije in zavržene čutnosti vrednot, ki jo v imenu lepega pooseblja umetnost. Toda zadeve so znotraj ekonomske vednosti še bolj dramatične. V pozabljeni politični ekonomiji, ki je leta 2024 vendarle zadihala s polnimi pljuči treh nagajencev slovitve Nobelove nagrade za ekonomijo (Acemoglu, Johnson in Robinson), poznamo nenavadno trojico. Ta povezuje v celoto cene, vrednosti in vrednote. Oglejmo si natančneje to skrivnostno notranjo povezanost.

Cene poznamo v okviru tržne ekonomike in so običajno rezultat tržne igre ponudbe in povpraševanja. Politična ekonomija si je od Smitha dalje belila glavo, kako jih pojasniti z različnimi pomeni vrednosti. Tako cene enkrat pojasnjujemo s stroški, drugič spet z vloženim delom, tretjič z donosnostjo proizvodnih faktorjev in podobno. Marx je v drugi polovici 19. stoletja iz tega izpeljal radikalen sklep, če delo ustvarja vrednost, potem ta pripada delavcem in ne kapitalistom. Seveda so takšno subverzivno teorijo vrednosti hitro opustili, jo v 20. stoletju zamenjali z nevtralno teorijo cen, vrednosti pa spremenili v pojem vrednot. Vrednote, kot so zaupanje in upanje, svoboda izbire in razne pravice, so temelj ekonomskih transakcij. Vrednote so hkrati del sveta, ki odslikava naš način življenja. So most med trdim materialnim svetom in subjektivnim občutenjem sreče, zadovoljstva. Skratka omogočajo nam, da blagovni svet dojamemo kot nekaj lepega. In tako je krog zaključen, trojica cena – vrednost – vrednota pojasnjuje elementarno povezanost ekonomije in umetnosti. Zgodovina ekonomije se zdi s tega vidika zgolj druga stran zgodovine umetnosti, toda zgodba še zdaleč ni tako preprosta.

Umberto Eco je ponudil delno rešitev, ko je zgodovino umetnosti cinično obrnil k zgodovini grdega. Uklonimo se božjemu razodetju stroke in predpostavimo, da je ekonomija v svoji zamisli, pojavnosti in učinkovanju nekaj »grdega«, zato nujno potrebuje lepotni oplesk. Če poenostavimo, umetnost je potrebna, da prikrije nelagodje našega ekonomskega evangelija, ki ga na vsakem koraku oznanjamo študentom in poslovnežem. Ekonomska eksegeza govori, da so trg in cene vse, konkurenca je deus ex machina, dobiček edino poslanstvo, z denarjem pa je tako ali tako mogoče kupiti vse in vsakogar. David Throsby je nekoč ponudil dovolj zanimivo primerko, ki je z neverjetno pronicljivostjo že tedaj združila zamisel danes priljubljenega feminističnega gibanja »me too« s tradicionalnim moškim cepivom »to



me«. Zamislimo si, da sta posvetna ekonomija in vzvišena umetnost dejanski osebi. Ekonomija je poosebljanje moške racionalnosti z običajnim presežkom kilogramov, nekakšno lovsko agresivnostjo, toda hkrati ranljivo hipohondrijo, da je nihče prav ne razume. Umetnost je na drugi strani videti kot ženska, bistra in nepredvidljiva, spletkarska in hkrati šibka v svoji pojavnosti, ki se poigrava z emancipacijo znotraj neznosnega moškega sveta. Ali je med njima sploh mogoča kakšna očarljiva romanca ali pa sta obsojena na vznemirljiv dražet večnega medsebojnega nerazumevanja?

Na najbolj vsakdanji ravni se umetnost vselej predstavlja kot tržno neulovljiva vrednost, ki ji vedno znova zmanjka finančnih sredstev. Umetnost je v tej najbolj razširjeni interpretaciji ekonomska dekla. Druga, bolj sofisticirana razlaga, nam umetnost predstavlja kot nekakšen družbeni presežek, ki mu je usojeno, da v svoji transcendenci preživi vse ekonomske cikle. Ekonomija je minljiva, umetnost pa večna. Tretji pristop razume umetnost kot civilizacijski cement, zgodovinski artefakt, nekakšen Hayekov »razširjeni red«, v katerem kultura nastopa v obliki tradicij in morale pred razumom in ekonomijo. Tu je umetniška esenca dejansko temelj družbenega obstoja. Kultura in umetnost sta torej pred ekonomijo in nad njo.

Zagovor svojeglavih začnimo z domačim primerom, ki ga najdete pod okriljem Ekonomske fakultete in je vsem na očeh, njegov pomen pa bodo dojeli le redki. Visoko na steni v predhodju velike dvorane Ekonomske fakultete se več kot desetletje bohoto čudovita stalna razstava treh slik, ki ponazarjajo tri velike bankovce: japonski jen, evropski evro in seveda ameriški dolar. Umetniška skupina z nenavadnim imenom CYP2C9 je svojo predstavitev pospremila s skromnim, toda provokativnim pripisom: KOLIKOR VELJAŠ, TOLIKO IMAŠ. Vendar je naše sporočilo študentom po navadi ravno nasprotno: KOLIKOR IMAŠ, TOLIKO VELJAŠ. Likovna upodobitev denarja nam lahko brez potrebnih naporov pojasni to pomembno razliko.

Podobno, kot je umetnost nekakšen vzvišen civilizacijski cement, se tudi denar med vsemi ekonomskimi zadevami predstavlja kot bistvenost tržne ekonomije. Denar je bistveni gradnik danes nepogrešljivega kapitalizma. V hierarhiji ekonomskih vrednosti je dejansko vrednota, temeljno merilo vrednosti, vezno tkivo menjave, nosilec kulturne identitete narodov in politične suverenosti držav. Denar ima kot simbolni znak ekonomije v evoluciji družbenih skupnosti podoben status kot umetnost. Skupaj si delita usodo medsebojne povezanosti in tudi nerazumevanja.

Ustavimo se za trenutek pri tej nenavadni tezi. Denar od nekdaj krasijo podobe, svojo ekonomsko vrednost in moč skuša potrjevati s svojo umetniško prepričljivostjo. Na bankovcih so upodobljeni slavni vladarji in vojskovodje, pred tridesetimi leti je slovenski tolar z Liculovo mojstrsko roko upravičeno stavil na kulturne velike. Denarna vrednost se torej na bankovcih zliva z umetniško, njegova vizualna obleka pa je naš najbolj vsakdanji stik z umetniškim svetom.

Stopimo korak naprej, ponudimo nenavadno provokacijo. Ste pri vsakdanjem ekonomskem rokovanju z evrom kdaj pomislili, kakšno sporočilo nam v umetniški likovni govorici sporoča umetniška podoba evra in kaj prinaša njegova ekonomska vloga? Lahko morda oboje celo povežemo?

Evro je jedro ekonomske ideologije evropskega povezovanja, v sebi nosi vse iluzije in upanja prihodnosti EU. Toda, ali ste opazili, da na papirnatem denarju ni podob evropskih kulturnih, znanstvenih ali celo političnih veljav? Krasijo ga abstraktne podobe vrat, mostov, nekakšen arhitekturni

konstruktivizem brez jasne identitete. Evro je politično-ekonomski torzo, umetniška zabrisanost dejansko izraža njegovo politično ekonomsko praznino. Evro nima prave likovne identitete, ker EU nima svoje jasne politično ekonomske podobe. Evro bi moral biti »državni denar«, toda EU ni država temveč ohlapna skupnost držav. To zadrego nam na drugi strani dobro pojasnjujejo evrski kovanci, ki so lahko namenjeni narodnim podobam posameznih držav. Evro kot bankovec je brez prave evropske identitete, kovani denar pa ima nacionalni značaj članic. Centralizirali smo papirnati denar v abstraktno estetiko nedoločljive EU in decentralizirali estetiko kovancev na ravni članic. V tej igri umetniško ekonomskih sporočil velja umetnost za drobiž, prazna abstrakcija papirnatega denarja pa za ekonomsko vrednost. Denar je dokaz, da ekonomija potrebuje subverzivnost likovne vizualizacije. Šele estetika denarne oblike nam razkrije njegovo politično in ekonomsko bistvenost.

Vrnimo se na koncu našega uvodnega razmišljanja k Umberto Ecu, ki raziskuje razmerje med lepim in grdim. Čeprav je grdo kratko malo nasprotje lepega, se njuno razmerje lahko spreminja. Kar je bilo nekdaj grdo, postaja morda danes lepo in obratno, torej sta zgodovini grdega in lepega vsaj združljivi, če že nista popolnoma zamenljivi. Nekaj podobnega je z razmerjem med ekonomijo in umetnostjo, na katero smo želeli opozoriti v tem uvodnem krokiu. Če umetnosti in ekonomije ne moremo združiti, jima pustimo vsaj sobivati. Z nekaj cinizma kritičnega uma bi lahko dejali, da je podoba ekonomije lahko lepa, če bomo znali prav upodobiti njeno grdoto. Sklep je zato najbolje spremeniti v naklep. Ekonomisti se bomo morali naučiti starega Kantovega trika iz Kritike razsodne moči: uživati v ugajanju umetnosti brez vsakršnega interesa, kapitala ali dobička. Trenutki na prepihu kulturnih dogodkov nam morajo ponuditi le umetniški užitek. To je edino, ker se nam v kulturi lahko (iz)plača.

2. EVROPSKI BAUHAUS KOT USTVARJALNA SESTAVA EU

Novi evropski Bauhaus je bil leta 2019 ena od ustvarjalnih zamisli nove EK pod taktirko nemške političarke Ursule von der Leyen. EU je mogoče povezati ekonomsko, politično in kulturno, ekonomska povezanost je uspela s skupnim in pozneje enotnim trgom in evrom, politična z delno povezanostjo različnih institucionalnih mrež soodvisnosti, kulturna pa naj bi bila novi cement združevanja. Zakaj je to tako pomembno? Ker je ekonomsko povezovanje trčilo na omejitve politične integracije, širitev EU in njeno poglobljanje sta postala vse bolj protislovna. Več EU z vidika števila držav povečuje njihovo različnost, ekonomsko, politično in tudi kulturno. Konvergenca ni torej zgolj politično ekonomska, temveč mora postati tudi čim bolj kulturna.

Novi evropski Bauhaus je postal nekakšna ustvarjalna in interdisciplinarna politična pobuda, katere cilj je povezati ljudi

Želim si, da bi pobuda NextGenerationEU sprožila evropski val prenove in da bi naša Unija postala vodilna sila v krožnem gospodarstvu. Vendar to ni le okolijski ali gospodarski projekt, temveč mora biti nov kulturni projekt za Evropo.

Ursula Von der Leyen

in oblikovati nove načine življenja na stičišču umetnosti in kulture, znanosti in tehnologije, družbene kohezivnosti in ekonomske soodvisnosti. Novi evropski Bauhaus so od samega začetka povezovali z uresničevanjem zelenega dogovora v našem življenjskem okolju, pomeni pot k zasnovi in oblikovanju trajnostnega in vključujočega okolja. Učinkovita in zelena EU bo hkrati kulturna in lepa, pravijo politiki v Bruslju. **Lepota je v trajnostnih rešitvah**, ki presegajo naše materialne potrebe in temeljijo na ustvarjalnosti, umetnosti in kulturi.

Chicago, Tel Aviv, Ascona, Dessau, Kaliningrad. Paul Klee, Kandinsky, Anni Albers, László Moholy-Nagy, Iwao Yamawaki. The "State Bauhaus," founded in Weimar in 1919 by Walter Gropius and friends, quickly became an international movement for architecture, art and design. It has influenced creative thinking, from furniture design to city landscapes throughout the world for over a century.

By combining art and practicality, the ingenious avant-garde of the Bauhaus literally helped shape the social and economic transition to an industrial society and the 20th century.

A hundred years later, we are facing new global challenges: climate change, pollution, digitalisation, and a demographic explosion predicted to increase the world's population to up to 10 billion people by mid-century.

These developments are going hand in hand with a seemingly limitless economic growth at the expense of our wellbeing, our planet and our limited natural resources

Ursula von der Layen

Zamisel o novem evropskem Bauhausu:

- pomeni politično platformo za kulturno in umetniško povezovanje,
- predstavlja most med znanostjo in tehnologijo, umetnostjo in kulturo,
- povezuje zeleno in digitalno preobrazbo kot priložnost nove ustvarjalnosti,
- odpira inovativne možnosti za večplastne družbene in razvojne težave.

Kulturni in kreativni sektor (KKS) na svetovni ravni obsega 3,1 % globalnega BDP, 6,2 % zaposlenih (2023, UCTAD). V EU so ti podatki relativno višji, KKS obsega 4,4 odstotka evropskega BDP, okoli 8 milijonov zaposlenih. Devet desetih dejavnosti opravijo mala podjetja, tretjina je samozaposlenih, štiri članice od 27 (Francija, Nemčija, Italija, Španija) ustvarijo nekaj nad polovico deleža tega sektorja v okviru EU. Javni sektor znotraj KKS obsega 11 odstotkov, zasebni 99. Ekonomska moč in prispevek KKS presegata sektor telekomunikacij, tudi farmacije, v marsičem je KKS primerljiv z avtomobilsko industrijo. Pred štirimi leti je KKS izjemno prizadela pandemija, sektorsko je KKS doživel enega največjih padcev (39 % nižji prihodki v letu 2020). KKS lahko vrnitev na razmere iz leta 2019 pričakuje šele leta 2025.

KKS velja za družbeni cement EU, dejansko je eden izmed osrednjih stebrov politično-ekonomskega obstoja EU. To dokazujejo naslednje lastnosti KKS:

- **KKS** kot temelj različnosti (narodne identitete), kohezivnosti (evropska kultura) in privlačnosti (konkurenčna prednost).
- **KKS** ima izjemne sposobnosti prilagajanja in ustvarjalne preobrazbe → Nova ustvarjalna EU
- **KKS** omogoča identiteto (identitetni kapital), različnost (intelektualni kapital), povezljivost (družbeni kapital), ustvarjalnost (simbolni kapital)
...
- **Tri poti k osrednji vlogi KKS:** financiranje (povečanje virov), posodobitev (digitalizacija in ekologizacija družbe), povezovalna vloga (zasnova Bauhaus)

3. ZGODOVINSKO OZADJE IN POLITIČNO SPOROČILO STAREGA BAUHAUSA

Zgodovinsko ozadje nastajanja zamisli in prakse novega modernega Bauhausa sega v klasično obdobje ekonomskega vzpona industrijske revolucije, političnih vrenj in modernističnih umetniških gibanj. V umetniškem modernizmu so novi čas oznanjali umetniški prelomi impresionizma, toda izpeta postimpresionistična gibanja so v likovni umetnosti kmalu izzvala vihar nasprotij, ki so jih prinesli kubizem in konstruktivizem ter trdi ekspresionizem. V medijskem prostoru so novi trendi z dadaizmom in abstraktnim minimalizmom prinesli še bolj radikalen prelom. V tem kaotičnem umetniškem vrvežu, ki se je utapljal v tragičnem koncu zlomljene Evrope po prvi svetovni vojni in grozotni pandemiji španske gripe, je nemški arhitekt Gropius začel svoj projekt praktične, toda idejno prevratniške umetniške šole in kulturnega delovanja v nemškem Weimarju na začetku dvajsetih let 20. stoletja. V štirinajstih letih (1919-1933) je ustvaril povsem novo kulturno in umetniško gibanje, ki se je širilo tudi v druge kraje Nemčije (Dessau, Berlin ...) in drugod po svetu.

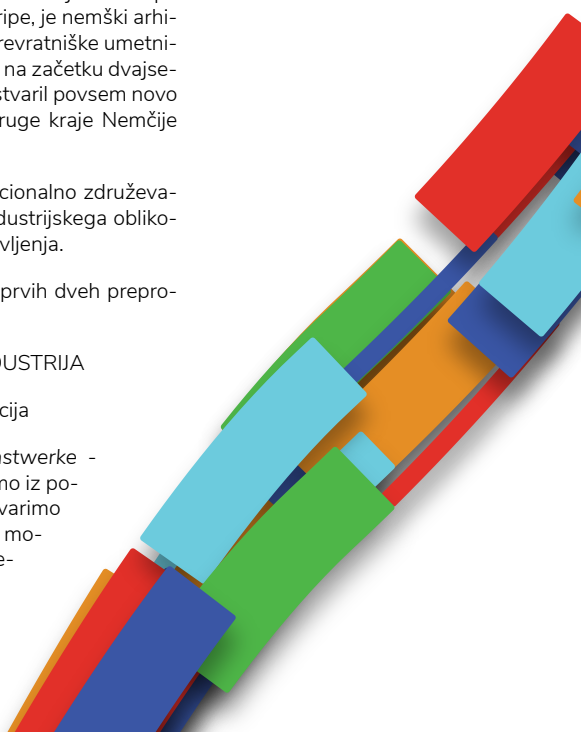
Temeljna zamisel je skupna umetniška praksa in funkcionalno združevanje različnih kulturnih dejavnosti, od arhitekture do industrijskega oblikovanja, od umetnosti do funkcionalizma vsakdanjega življenja.


Izhodiščna formula umetniške ideologije Bauhausa v prvih dveh preprostih enačbah:

OBLIKOVANJE + TEHNOLOGIJA = UMETNOST + INDUSTRIJA

Estetika + družba + narava = estetizirana industrializacija

Izraz teh usmeritev dejansko ponazarja Gesamtkunstwerke - skupno ustvarjanje funkcionalne umetnosti. Če izhajamo iz potreb ljudi in ustvarjalne narave umetnikov, lahko ustvarimo nove pogoje za razvojno spremembo družbe. Opustiti moramo abstraktno estetiko umetnosti, družbeno odtujenost umetnikov, pomembna je čista funkcionalnost





umetniških del, njihova »uporabna vrednost«. Zato lahko temeljne vrednote nove umetniške in družbene prakse zapišemo v novih poenostavljenih enačbah, ki razkrivajo izhodiščne lastnosti nove umetniške prakse:

FUNKCIONALIZEM + KONSTRUKTIVIZEM =

KOLEKTIVIZEM + INTERNACIONALIZEM

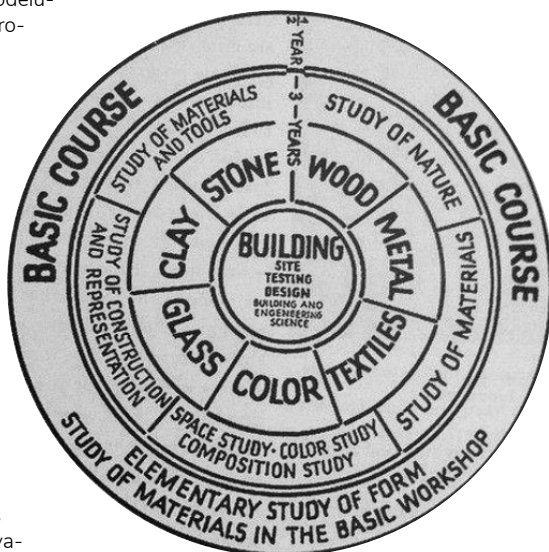
Politična konotacija družbenega projekta Bauhaus je bila jasna, čeprav se je temu želela izogniti. Dejansko je konceptualna praksa Bauhauza povezovala na eni strani provokativno modernistično umetniško držo, na drugi nekakšen poudarjeni funkcionalizem, ki deluje konzervativno. Modernizem, ki prelamlja s sedanostjo glede prihodnosti in konservativizem, ki se vrača v preteklost. Vrednost umetniške stvaritve določa njena uporabna vrednost, zato je projekt v izhodišču naravnani proti meščanskemu umetniškemu konvencionalizmu. Ta je umetniško prakso vedno znova postavljala na elitistični abstraktni piedestal, umetnost kot potrditev družbenega statusa tistih, ki si jo lahko privoščijo. Zasnova Bauhaus je nasprotno v svojem sporočilu presežne uporabnosti namenjena množicam, delavskemu razredu namesto buržoaziji, če uporabimo marksistično terminologijo tistega časa.

Gropius je sprva zelo pazil, da je bil Bauhaus apolitični projekt, usmerjen v svoje poslanstvo zunaj političnih ciljev in ideologij, da deluje prevratniško toda ne želi prevrniti družbenega reda (1919-1925). Toda za Gropiusom je Bauhaus pod Mayerjevim vodstvom zašel v klasične levičarske vode, kamor je v izhodišču tudi sodil. Toda v času vedno bolj spolitizirane Nemčije pred usodno ekonomsko krizo (1926-1930) in hitrim političnim zlomom oblasti sta njegov položaj in delovanje postajala ideološko, politično in tudi ekonomsko vedno bolj vprašljiva. V času vzpona nacizma je položaj Bauhauza skušal s politiko depolitizacije reševati novi vodja institucije van der Rohe (1930-1933). Toda bilo je prepozno, Bauhaus v času nacizma preprosto ni mogel preživeti, njegova zasnova je bila preprosto prevelik kontrapunkt za nove oblasti. Če je weimarska Nemčija financirala dejavnost šole in jo kljub zanimanju in tudi naraščajočemu nelagodju dopuščala, jo je nacistična Nemčija že na začetku svojega političnega gospostva preprosto ukinila.

4. NOVA SPOROČILA IDEOLOGIJE BAUHAUS ZA EU

Izhodiščno sporočilo zasnove Bauhaus iz tridesetih let 20. stoletja je še vedno izjemno aktualno: združitev umetniških disciplin v praktično, uporabno in tržno celoto. Oblikovanje umetniške in kulturne ponudbe ni zgolj uresničevanje želja naročnikov umetniških stvaritev, še manj zgolj umetniška imaginacija vase zazrtega umetnika. Nasprotno, Bauhaus želi v svojem jedru ustvarjati potrebe, želi z umetnostjo spreminjati življenje. Poglejmo sloviti Bauhausov konceptualni krog, s katerim so tedaj udeležencem in drugim sodelujočim pri šoli in projektu pojasnjevali, kaj je provokativna namera njihove ustanove:

- Poznavanje in obvladovanje materiala, narave, konstrukcije in kompozicije.
- Povezovanje umetnikov v skupnost, ki lažje obvladuje izdelke in trg.
- Neodvisnost umetnikov je soodvisnost od delitve znanja in spretnosti.
- Oblikovanje zamisli → projekta → izvedbe pomeni povezovalni element študija.
- Vizualnost je bistvo ustvarjalnosti. Arhitektura v stavbarstvu združuje vse elemente umetnosti.



Ostanimo pri zadnjem spoznanju. Bauhaus gradi na konceptualizaciji oblikovanja, oblikovanje je njegova inovacija kot most med umetniškim navdihom in funkcionalnostjo. Uporabna vrednost pa je ključ do nove življenjske prakse ljudi. Zato sta za arhitektura in oblikovanje Bauhaus tako pomembna, saj združujeta vse, kar je pomembno za umetniško ustvarjalnost, in to najbolj neposredno povezujeta z načinom življenja. V Marxovem žargonu pravšnjosti je način življenja zgolj druga stran načina produkcije družbe, kjer igrajo vlogo razredni boj za družbene prevrate, politična moč in ekonomski interesi.

Poskušajmo to zapisati v novi, večplastni besedni izrazitvi, kjer je celota več kot vsota delov:

BAG = BAUHAUS + ART + GESTALT → celota je več kot vsota delov

Umetniki Bauhauza (Gropius, Klee, Kandinsky, Meyer ...) poznajo teorijo gešalt. Gestalt in Bauhaus delujeta kot metafori, šele praznina pomenov ju zapolnjuje in postavlja med ene najvplivnejših konceptualnih dogajanj 20. stoletja. Kratko skupno obdobje in prostor delovanja (1911-1933) sta v okviru povsem realno delujoče šole pridobila izjemen globalni vpliv.

Skupna tema nove konceptualizacije je preprosta in skladna s porajanjem sistemske teorije. Tu so pomembni: (1) holizem (celota > vsota delov), (2) povzdigovanje struktur (prostor, kompozicija, ravnotežje), (3) subjektivno dožemanje soodvisnosti sveta (notranja narava celote), (4) načela kolektiv-

ne organizacije in (5) *Praegnanz* kot zakon psihologije geštalt – preprosto je logično in lepo (oblikovanje življenja).

Geštalt združuje filozofijo in psihologijo, pedagogiko in terapijo. Izhaja iz mikrogeneze in upošteva makropovezanost, postopnost in radikalnost sta del sistema in sistematičnih sprememb. Vse je v izraznosti in oblikovanju vedenja in bivanja ljudi, ki sprejemajo in interpretirajo večplastnost sveta kot preproste zgodbe in strukture možnosti drugačnega načina življenja.

5. SODOBNO UPRAVLJANJE OBLIKOVANJA IN BAUHAUS

V Bauhausovi šoli uporabnih umetnosti so umetniki dobri izvajalci, obvladajo obrt in materiale. Dejansko ni nobenih meja med visoko umetniško stvaritvijo in praktično izvedbo, ni razlik med umetniki, obrtniki in podjetniki, saj so vsi eno. Vsi deli tvorijo celoto in celota je več kot seštevek delcev. Oblika sledi funkcionalnosti, umetniški izdelek je vedno sinteza različnih umetnostnih zvrsti in obrti. Zato ni posebna skrivnost, da je minimalizem skupni imenovalac teh stremljenj, prostorsko je lažje obvladovati preproste geometrične oblike, ki so ravno zaradi tega uporabne in učinkovite. Če želimo doseči te bauhausovske okvire, morajo udeleženci umetniki dobro poznati lastnosti materialov, njihovo premišljeno uporabo, tehnološki razvoj in uporabo tehničnih sredstev.

UPORABNA UMETNOST = UČINKOVITA PROIZVODNJA

Vse to združuje obliko, oblikovanje je načrtovanje, združevanje obrtnih znanj in spretnosti, povezovanje umetnosti s funkcionalnostjo izdelkov. To so gradniki tržne vrednosti in prodajne cene.

UPORABNA VREDNOST = TRŽNA VREDNOST = PRODAJNA CENA

Racionalnost in standardizacija sta tukaj sestavna dela funkcionalnosti, vse to zahteva sodelovanje, bauhausovski kolektivizem je antiindividualizem tržne družbe. Zgodovinski uvid (*zeitgeist*) je tu osrednja vrednota. *Gesamkunstwerk* je dejansko naša politično ekonomska trojica: vrednote – vrednost – cena, o kateri smo že govorili.

Cena

Vrednost

Vrednota

Na teh temeljih pozna sodobno upravljanje dve šoli, kako razumeti podjetniški pristop v kulturi, umetnosti ali kjerkoli drugod. To je najprej t. i. harvardska šola podjetniškega načrtovanja s poslovnimi načrti (PN), stara že več kot pet desetletij, in v zadnjem desetletju in pol standfordski *d.school*. Poglejmo si oba pristopa in preverimo, kaj lahko prvi ali drugi doprinese k našemu razumevanju kulturne in umetniške poslovne prakse.

1. ZASNOVA POSLOVNEGA NAČRTOVANJA S PN

PN ima jasno opredeljeno notranjo strukturo poglavij in krog osmih poslovnih funkcij, razdeljenih v štiri povezane dele krogov (proizvodno-tehnološki, tržno-marketingški, ekonomsko-finančni, kadrovsko-organizacijski del). PN je namenjen kritični poslovni presoji podjetniške zamisli.

2. ZASNOVA POSLOVNEGA OBLIKOVANJA Z d.school

D.school pomeni ustvarjanje zamisli in praktičnih rešitev, oblikovanje izdelka kot tržnega prototipa, izhodiščni pristop porabnikov in konkurenčnih prednosti, sodelovanje udeležencev na vseh ravneh podjetniške obdelave. »We believe everyone has the capacity to be creative. The Stanford d.school is a place where people use design to develop their own creative potential«, so zapisali v temeljne priročnike.

5.1. POSLOVNO NAČRTOVANJE

Vsako dejavnost in postopek je mogoče izboljšati, izboljšave zahtevajo inovativne zamisli, ki imajo svoje ustvarjalce, nosilce ali lastnike rešitev. Če te zamisli prispevajo k izboljšanju poslovnih postopkov in povečanju učinkovitosti, kar na koncu izboljšuje poslovni rezultat, postanejo te podjetniške zamisli poslovne spremembe. To je preprosta ekonomska logika, ki velja povsod.

Notranje podjetništvo je spodbujanje nastajanja poslovnih zamisli, ki vodijo do sprememb postopkov, novih izdelkov ali tržnih sprememb. Če zamisli spremenijo poslovanje in imajo poslovne učinke, postanejo del t. i. notranjega podjetništva. Temelj notranjega podjetništva pa je generiranje poslovnih zamisli in če to počnemo na način, ki ga so ga uporabljali v Bauhausu, smo bližje naši nameri njegove idejne restavracije vodobnih razmerah.

Poglejmo nekaj temeljnih opredelitev, ki jih moramo poznati pri poslovnem podjetništvu tudi na kulturnem ali umetniškem področju.

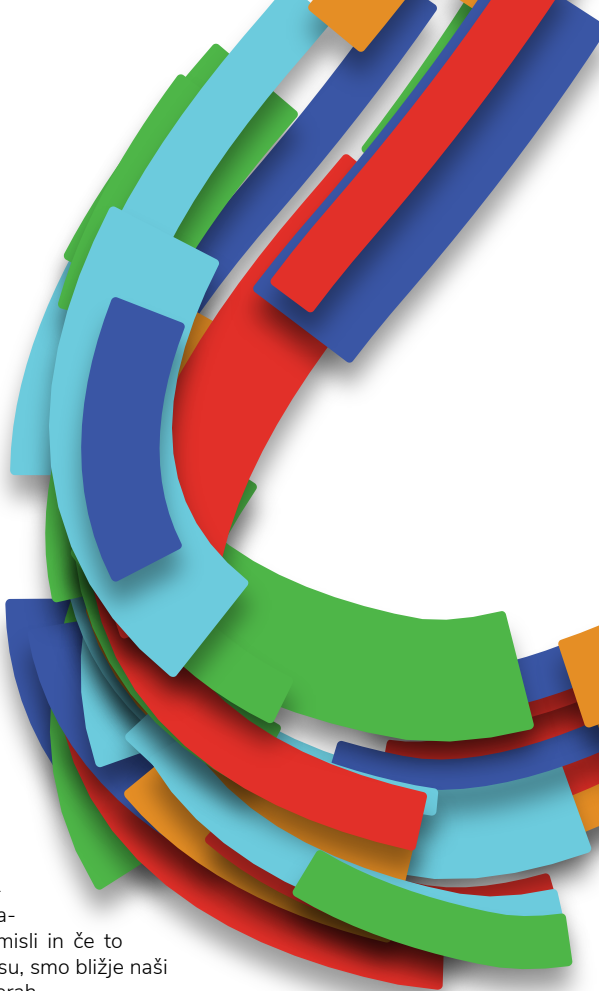
Kaj je poslovna zamisel?

Poslovna zamisel: 1) ponuja določeno rešitev za poslovno vprašanje v podjetju, 2) išče in izkorišča nove poslovne priložnosti, 3) vpliva na optimizacijo poslovnih procesov in spremembe v podjetju.

Kaj je poslovni načrt (PN)?

Poslovni načrt je poslovna analiza ustvarjalne poslovne zamisli na vseh treh področjih (vprašanje, postopek, priložnost). Poslovni načrt pomeni sistematično analizo poslovnih zamisli, s katerimi na ekonomsko upošteven način opredeljujemo spremembe v podjetju. Poslovni načrt omogoča, da je poslovna zamisel bolj razvidna, ker analiziramo njene poslovne značilnosti in možnosti njenega uresničevanja.

Misli lokalno in deluj globalno. To pomeni, da načrtujemo spremembe na posebnem poslovnem področju, da bi spremenili podjetje kot celoto. Če v podjetju ne bo sprememb, bodo storitve ter izdelki vedno slabši. Izgubili bomo partnerje, stroški bodo vedno višji in poslovni rezultati vedno slabši.



Kolo razvojnih sprememb

Kolo sprememb je sestavljeno iz štirih delov:

- **načrtuj** – IMAŠ POSLOVNO ZAMISEL?
- **ukrepaj** – OPREDELI POSLOVNE ZAMISLI
- **zapiši** – ZAPIŠI POSLOVNO ZAMISEL V PN
- **delaj** – IZPELJI PN IN PRISPEVAJ K SPREMEMBI

Kolo sprememb pomeni neprestano gibanje za višjo kakovost in učinkovitejše poslovanje podjetja.

Analizirajte dosedanje poslovanje, zberite ustrezne podatke in jih primerjajte z zelenimi cilji. Zeleni cilje opredeljujejo poslovni partnerji ter njihovi interesi in potrebe.

5.2. POSLOVNO OBLIKOVANJE

Oblikovalski način mišljenja in projektnega delovanja naj bi se razvil v okviru univerzitetnih raziskovanj daleč v preteklosti, v šestdesetih letih. Herbert Simon (1969) je opisal oblikovalski postopek kot orodje, s katerim lahko izboljšamo obstoječe okolje, način življenja, z njim preprosto bolje zadovoljujemo svoja pričakovanja in potrebe. Večplastna vprašanja so vedno unikatna, dvoumna in nimajo enopomenskih in končnih rešitev. Mogoče rešitve niso nikoli primerljive med seboj, nikoli ne moremo z gotovostjo trditi, katera rešitev je povsem prava in kdaj jo moramo uporabiti, da bomo dosegli najboljše mogoče rezultate. Sodobna informacijska tehnologija je take pristope preprosto pretvorila v računalniške zapise. Oblikovalski inštitut Univerze Stanford je razvil postopke oblikovalskega mišljenja pred petnajstimi leti, po izbruhu finančne krize leta 2008/2009.

Tim Brown (2008) je oblikovalski pristop povezal z močno vlogo ustvarjalnega mišljenja in inovativnih dejavnosti. V središču teh stremiljenj je vedno človek z močnim moralnim kredom, s pomočjo sodelavcev ustvarja najprej prototipe, jih testira glede na potrebe kupcev, da jih potem lažje in bolje prodajo na trgu. Delft University je v svojem modelu Design Thinking (1991) pred dobrimi tridesetimi leti med prvimi razvila sistematično metodo takšnega pristopa. Petstopenjski model oblikovalskega mišljenja je dovolj jasen, da ga lahko povzamemo kot izhodišče:

- Opredelitev vprašanja (opazuj, sprašuj)
- Določitev rešitve (rešuj, razmišljaj)
- Obdelava rešitve (možnosti, prilagajanje)
- Izdelava prototipnih rešitev (fizična rešitev)
- Preizkušanje rešitve in prototipa (presoja)
- Sodelovanje (skupno nastopanje)

Večplastna vprašanja, ki nimajo končnih rešitev in se dejansko nikoli ne končajo, lahko rešujemo z oblikovalskim pristopom (opazovanje → interakcija z uporabnikom → opredelitev vprašanja → zorni kot in morebitne

ovire → zamisel kot idealizacija → viharjenje možganov kot lotosov cvet ali De Bonovi klobuki → prototipiranje s prototipi → preizkušanje → uporaba in standardizacija unikatne rešitve.

Oblikovalsko mišljenje v kulturnem podjetništvu pomeni najprej ustvarjanje oblikovalske kulture v kolektivu (bauhausovska zasnova združevanja in mreženja umetnikov). Tu gre za vključevanje ljudi raznih usmeritev in znanj v skupine, ki se potem ukvarjajo z generiranjem novih zamisli in rešitev. Dejansko je oblikovalski pristop zgolj skrajno premišljeno in hitro prototipiranje in preizkušanje na trgu s čim nižjimi stroški. Gre predvsem za preizkušanje ustvarjalnih zamisli na trgu, vse je odvisno predvsem od sodelovanja ljudi in medsebojnega zaupanja. To pa je bistvo starega sporočila Bauhauusa, ki ga EU želi prenesti v novi čas razvoja skupnosti, reindustrializacije, digitalizacije in ekološke preobrazbe.

EU z ideologijo Bauhaus pomaga ustvarjati reindustrializacijo EU v digitalni dobi in je zato zasnovno bližji pristopu d.school. Stanford in Potsdam sta zato postala partnerski središči za skupen razvoj bauhausovske zasnove strateškega mišljenja in podjetniškega oblikovanja.

DODATNO GRADIVO: PREDSTAVITEV BAUHAUSA



BAUHAUS MED UMETNIŠKO KONCEPTUALIZACIJO IN PODJETNIŠKO KONTEKSTUALIZACIJO

PROF. DR. BOGOMIR KOVAČ
EKONOMSKA FAKULTETA
PŠKM 2021



AESTHETIC MAN AS ECONOMIC MAN

- Art is ratified, in the end, by the fact of creativity in all our living.
- Everything we see and do, the whole structure of our relationships and institutions, depends, finally, on an effort of learning, description and communication.....
- We cannot set 'art' on one side of a line and 'work' on the other; we cannot submit to be divided into 'Aesthetic Man' and 'Economic Man'.

—Raymond Williams

Kultura kot socialni cement prenove EU

- **KKS** je pomemben steber politično ekonomskega obstoja EU.
- **KKS** kot temelj različnosti (nacionalne identitete), kohezivnosti (evropska kultura) in privlačnosti (konkurenčna prednost).
- **KKS** ima izjemne sposobnosti prilagajanja in kreativne transformacije -> Nova kreativna EU
- **KKS** omogoča identiteto (identitetni kapital), različnost (intelektualni kapital), povezljivost (socialni kapital), kreativnost (simbolni kapital)....
- **Tri poti k centralni vlogi KKS**: financiranje (povečanje virov), posodobitev (digitalizacija in ekologizacija družbe), povezovalna vloga (Bauhaus koncept).



Novi evropski Bauhaus



Chicago, Tel Aviv, Ascona, Dessau, Kaliningrad. Paul Klee, Kandinsky, Anni Albers, László Moholy-Nagy, Iwao Yamawaki. The "State Bauhaus", founded in Weimar in 1919 by Walter Gropius and friends, quickly became an international movement for architecture, art and design. It has influenced creative thinking, furniture as well as city landscapes throughout the world for over a century.

By combining art and practicality, the ingenious avant-garde of the Bauhaus literally helped shape the social and economic transition to an industrial society and the 20th century.

A hundred years later, we are facing new global challenges: climate change, pollution, digitalization and a demographic explosion predicted to increase the world's population to up to 10 billion people by mid-century.

These developments are going hand in hand with a seemingly limitless Economic growth at the expense of our wellbeing, our planet and our limited natural resources.

Ursula von den Layen

Vir: S3P T&BD, <https://www.traceabilityandbigdata.eu/news/new-european-bauhaus-an-initiative-to-bring-the-european-green-deal-to-life-in-attractive>

Ozadje Bauhaus modernizma



Vincent van Gogh (1889),
Zvezdna noč



Georges Braque
(1910), Violina in
svečnik



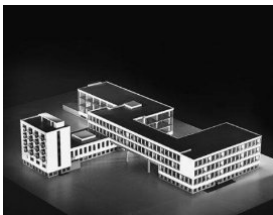
Kazimir Malevich (1916),
Suprematism 58



Marcel Duchamp (1917),
Fontana

- klasično obdobje -> industrijska revolucija -> moderna gibanja
- PRELOM: impresionizem + postimpresionizem
- ABSTRAKCIJA: kubizem + konstruktivizem + ekspresionizem
- NOVI MEDIJI: dadaizem + funkcionalizem + minimalizem
- NOVI PRSTOPI: ruski konstruktivizem + gestalt psihologija

BAUHAUS



Primer Bauhauusa



Oskar Schlemmer



Walterja Groupiusa



Johannes Itten

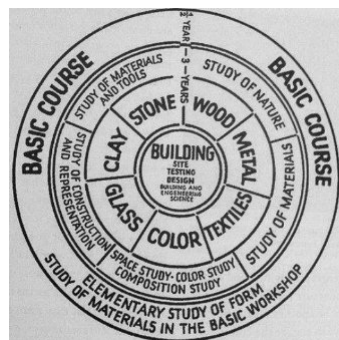
- NEMŠKI ARHITEKT GROPIUS – ŠOLA 1919-1933 (Weimar, Dessau, Berlin) -> arhitektura-dizajn-industrijski funkcionalizem-način življenja = dizajn + tehnologija = umetnost + industrija = estetizirana industrializacija = estetika + družba + narava
- Gesamtkunstwerk: potrebe ljudi + ustvarjalnost umetnikov + spremembe družbe
- Od estetike k čistemu funkcionalizmu in konstruktivizmu, kolektivizmu in internacionalizmu. Arhitektura kot najvišja domena umetnosti.
- Politična konotacija projekta = apolitičnost (Gropius-1919-1925) – leva usmeritev (Meyer 1926-1930) - depolitizacija šole (Ludwig van der Rohe 1930-1933).
- Weimarska Nemčija sofinancira šolo, nacistična Nemčija jo ukine.

Vir: Wikimedia

Bauhaus koncept učenja

- Združitev umetniških disciplin v praktično, uporabno in tržno celoto. Oblikovanje ponudbe je ustvarjanje potreb, umetnost spreminja življenje.
- Poznavanje in obvladovanje materiala, narave, konstrukcije in kompozicije.
- Povezovanje umetnikov v skupnost, ki lažje obvladuje produkte in trg.
- Neodvisnost umetnikov je soodvisnost od delitve znanja in spretnosti.
- Dizajniranje ideje->projekta->izvedbe pomeni povezovalni element študija.
- Vizualnost je bistvo kreativnosti.
- Arhitektura združuje v stavbarstvu vse elemente umetnosti.

Vir: Glavna struktura Weimerske šole Bauhausa, Roters, E. (1969)



Bauhausova konceptualizacija dizajna

Vir: različni primeri

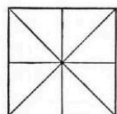


Fig. 95
Straight lines—
expression of rigidity.

Use of the eccentric:

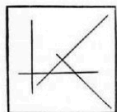


Fig. 97
Diagonals centered.
Horizontal-vertical eccentric.
Diagonals in the greatest tension.
Balanced tensions of the
horizontal and vertical.

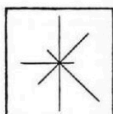


Fig. 96
Dramatization
of the same elements—
complex pulsating expression.

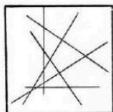
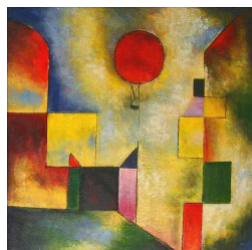


Fig. 98
Everything eccentric.
Diagonals strengthened
through their repetition.
Restraint of the dramatic sound
at the point of contact above.

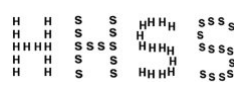


The Principles of Design		
Pattern		A regular arrangement of alternating or repeated elements.
Contrast		The juxtaposition of different elements of design in order to highlight their differences and/or create visual interest, or a focal point.
Emphasis		Special attention or importance given to one part of the content. Emphasis can be achieved through use of design elements or other principles.
Balance		A feeling of balance results when the elements of design are arranged symmetrically or asymmetrically to create the impression of equality in weight or importance.
Scale		The relationship between objects with respect to size, number, and so on, including the relation between parts of a whole.
Harmony		The arrangement of elements to give the viewer the feeling that all the parts of the piece form a coherent whole.
Rhythm/Movement		The use of recurring elements to direct the eye through the image. The way the elements are organized to lead the eye to the focal area.
Unity		All parts of an image are connected in a way so as to be seen as one.
Variety		Using different elements in an image to create visual interest.

Bauhasova umetnost prakse



Bauhaus, arhitektura in podoba



- BAG = BAUHAUS + ART + GESTALT => celota je več kot vsota delov
- Bauhaus umetniki (Gropius, Klee, Kandinsky, Meyer...) poznajo geštalt teorijo.
- „Gestalt“ in „Bauhaus“ delujeta kot metafori, praznina pomenov ju šele zapolnjuje in postavlja med ene najvplivnejših konceptualnih dogajanj XX. stoletja.
- Kratko skupno obdobje in prostor (1911-1933), realne šole, izjemen globalni vpliv.
- Skupna tema: holizem (celota>vsota delov), povzdigovanje struktur (prostor, kompozicija, ravnotežje), subjektivno dojetje soodvisnosti sveta (notranja narava celote), principi kolektivne organizacije, zakon „Praegnanz“ – preprosto je logično in lepo (dizajniranje življenja).
- Geštalt je združuje filozofijo in psihologijo, pedagogiko in terapijo. Izhaja iz mikrogeneze in upošteva makropovezanost, postopnost in radikalnost sta del sistema in sistematičnih sprememb. Vse je v eksperimentu in dizajniranju obnašanja in bivanja.

BAUHAUS IN DIZAJN MANAGEMENT

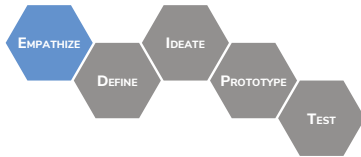
- Umetniki so dobri izvajalci, obvladajo obrt in materiale.
- Ni meja med umetniki, obrtniki in podjetniki.
- Oblika sledi funkcionalnosti, sinteza različnih umetnostnih zvrsti in obrti.
- Minimalizem geometričnih form, preprostost in učinkovitost.
- Pametna raba materialov in tehnološki razvoj kot osnova za uporabnost umetnosti.
- Umetnost in dizajn kot temelj načrtovanja, združevanje obrti in funkcionalnosti kot izhodišče tržne vrednosti.
- Racionalnost in standardizacija kot del funkcionalnosti, anti-individualizem in zgodovinski uvid („zeitgeist“) kot vrednota.
- Triada vrednote-vrednost-cena je postavljena v ozadju „gesamkunstwerk“.



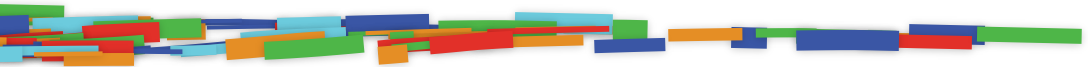
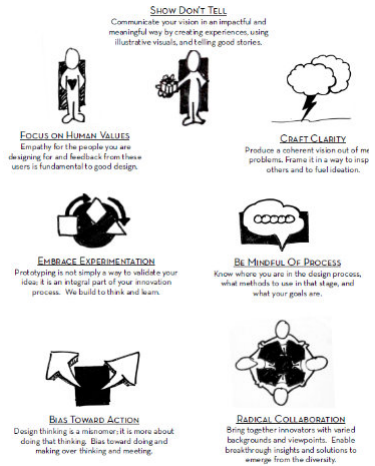
Prodjetniško snovanje in dizajn

- Dve šoli podjetniškega razumevanja- harvardska šola PN in standfordski d.school.
- **PN: struktura in krog 8 poslovnih funkcij (proizvodno-tehnološki, tržno-marketingški, ekonomsko-finančni, kadrovsko organizacijski del), ki so namenjene kritični poslovni presoji podjetniške ideje.**
- **D.school pomeni kreiranje idej in praktičnih rešitev, oblikovanje produkta kot tržni prototip, izhodiščni pristop porabnikov in konkurenčnih prednosti, sodelovanje deležnikov na vseh ravneh podjetniškega procesiranja.**
- **We believe everyone has the capacity to be creative. The Stanford d.school is a place where people use design to develop their own creative potential.**
- **EU z Bauhaus ideologijo ustvarja reindustrializacijo v digitalni dobi.**

Kaj prinaša d.school



- Stanford in Postdam – razvoj koncepta.
- Delft University - Design Thinking (1991).
- Petstopenjski model dizajn mišljenja:
 - Opredelitev problema (opazuj, sprašuj)
 - Definiranje rešitve (rešuj, razmišljaj)
 - Procesiranje rešitev (možnosti, prilagajanje)
 - Izdelava prototipnih rešitev (fizična rešitev)
 - Testiranje rešitve in prototipa (presoja)
 - Sodelovanje (skupno nastopanje)



Bauhaus in d.school 1

- 100 let razlik in primerljivih podobnosti

	Bauhaus	Design Thinking Education
Curriculum	<ul style="list-style-type: none"> – Multi-disciplinary Vorkurs for all – Selection from different workshops, led by different teachers – Focus on disciplinary workshops – Main goal is “Baulehre” (architectural building) – Further education (introduced by 3rd director), students had prior work experience 	<ul style="list-style-type: none"> – Basic Track followed by Advanced Track (increased complexity) – Focus on project-based learning – Regular lectures from teachers to everybody – Main goal is innovation – Further education (in addition to other major), students partly have prior work experience
Multi-Disciplinarity	<ul style="list-style-type: none"> – Within students – Tandem-teaching 	<ul style="list-style-type: none"> – Within teams – Team-teaching
Mindset and Culture	<ul style="list-style-type: none"> – No grades – Health focus, breathing exercises – Regular parties – Students become teachers – Familiar atmosphere, friendships – Experimentation and making – Slightly eccentric attitude 	<ul style="list-style-type: none"> – No grades – Warm-ups to increase creativity – Regular parties – Students become teachers – Familiar atmosphere, friendships – Experimentation and making – Slightly eccentric attitude

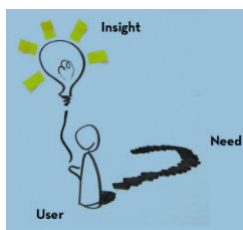
Bauhaus in d.school 2

- Skupna je inovativnost pristopa in radikalnost sprememb.

	Bauhaus	Design Thinking Education
Study Environment	<ul style="list-style-type: none"> – Open ateliers – Laboratory of light, space, air, sun – Should support creativity – Proximity of teachers and students 	<ul style="list-style-type: none"> – Open structures, no dividing walls – Includes outdoor areas – Should support creativity – Support flat hierarchies
Conditions for Innovation	<ul style="list-style-type: none"> – Aim for radical innovation – Aim to improve the world – Targeting social and industry problems – Unity of art, technology, and life 	<ul style="list-style-type: none"> – Aim for radical innovation – Aim to improve the world – Targeting bigger societal (“wicked”) problems – Unity of viability, feasibility, and desirability, focus on user needs
Socio-Economic Context	<ul style="list-style-type: none"> – Publicly funded and hence affected by political environment – Determined by economic scarcity – Goal to change the world 	<ul style="list-style-type: none"> – Privately funded; not affected by politics – Determined by saturated markets – Technological advancements disrupt traditional business models – Goal to change the world



d.School pristop

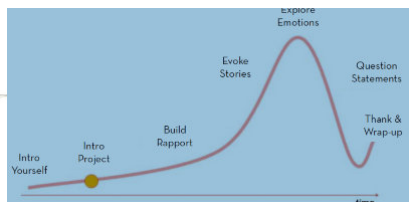
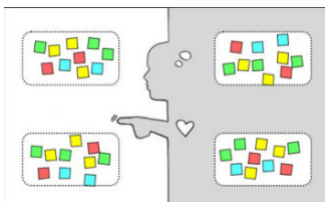


Critical Reading Checklist

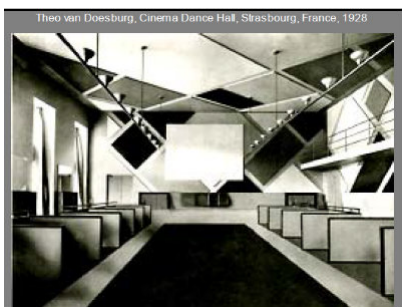
- 1.) What's the point?
- 2.) Who says?
- 3.) What's new?
- 4.) Who cares?

WHAT? (what are they doing in the photos?)	HOW (how are they doing it?)	WHY (why are they doing it this way? Take a guess)
What are they picking (not vegetables)	What are they using (what are they using it for?)	Why are they doing it this way? (why are they doing it this way?)
		

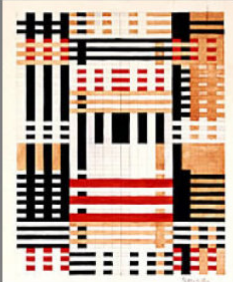
- Tri temeljna vprašanja. Intervjuji kot metoda tržne raziskave.



Študentska in študijska dela Bauhaus kot tržne uspešnice



Josef Albers, student work for the Bauhaus introductory course, watercolor on paper, 1922



Joost Schmidt, Bauhaus student, design of a chess set in which the design of each piece contains information about its movement according to the rules of the game; birch, ebony, executed in Bauhaus workshop (1923)



Wilhelm Wagenfeld, Bauhaus lamp from metal workshop, Dessau, 1928;
Marianne Brandt, Tea-extract pot, 1924, Brass, silver, ebony



BAUHAUS 1933, EU 2021 IN SLOVENIJA 30.0

"People who are trying to discover something behind all this- will not find anything, because there is nothing to discover behind this. Everything is there, right in what one perceives! There are no feelings which are 'expressed,' rather, feelings are evoked...."

The whole thing is a 'game'.

It is a freed and freeing 'game'....

Pure absolute form... (GROPIUS)



Iwao Yamawaki,
"Attack on the
Bauhaus,"
collage, 1932



Kulturno vodenje ali vodenje v kulturi

Avtorica: Judita Peterlin

judita.peterlin@ef.uni-lj.si
Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

Povzetek:

V prispevku raziskujem pomene termina kulturno vodenje ali po angleško »cultural leadership«. Že v uvodnem nagovoru 10. Poletne šole kulturnega menedžmenta (PŠKM) je potrebo po pomenskem razločevanju izpostavila prof. dr. Metka Tekavčič, ki je med drugim tudi predsednica Slovenske akademije za management, in je še posebej pohvalila, da v okviru PŠKM pozornost namenjamo tudi kulturno opredeljenim pomenom v določeni kulturi, organizaciji ali sektorju, kot je kulturni sektor. Namen prispevka je prepoznati pomene, ki jih ima termin kulturnega vodenja, in na podlagi bibliometrične analize načrtati, katere raziskovalne poti bi bile v prihodnje za bralce in bralke zanimive. Specifični cilji so določiti popularne raziskovalne tematike na področju, prepoznati priporočila za prihodnje raziskave, določiti strokovnjake na področju, temeljna dela, ki so ključna na področju in odgovorna za stanje, v kakršnem je to trenutno, ter poiskati stičišča s sorodnimi področji. Za doseg te ciljev sem uporabila bibliometrično metodo. Prispevek je razdeljen na uvodni del, kjer okvirno predstavim zasnovo kulturnega vodenja, sledi opredelitev metodologije, nato obrazložitev ugotovitev in na koncu še sklep s priporočili za nadaljnje raziskovanje. Ker ima prispevek raznoliko ciljno občinstvo, sem teoretični analizi dodala tudi ustrezne praktične napotke za analizo vodenja v kulturi specifičnih organizacij (v kulturi). Predlagani so tudi izdelani napotki za izhodiščno delavnico kulturnega vodenja.

Ključne besede: kulturno vodenje, bibliometrične metode, organizacijska kultura

Abstract:

I explore the meaning of the term 'cultural leadership'. At the opening address of the 10th Summer School of Cultural Management (PŠKM), Prof. Dr. Metka Tekavčič, who is also the President of the Slovenian Academy of Management among other roles, especially welcomed the fact that, within the framework of the Summer School PŠKM, we pay attention to culturally determined meanings in a certain culture, organization or sector, such as the cultural sector. This contribution aims to identify the different meanings of the term 'cultural leadership' itself and to outline, based on a bibliometric analysis, which research paths might be interesting for readers in the future. The goals are to determine popular research topics in the field, identify recommendations for future research, identify experts in the field, seminal works that are key to the field and the current state, and also to find intersections with related fields. The method I used to achieve the goals is bibliometric. The contribution is divided into an introductory part where I present a rough concept of cultural leadership, a definition of the methodology, an explanation of the findings, and a conclusion with recommendations for further research. Since the paper has a diverse target audience, I have added emerging practical guidelines for analysing leadership in the culture of specific organisations (in culture) to the theoretical analysis. Concrete instructions for starting a workshop on cultural leadership are also proposed.

Keywords: cultural leadership, bibliometric methods, organisational culture


1. Uvod

Ob 10. obletnici Poletne šole kulturnega menedžmenta je čas, da pogledamo, kako se področje kulturnega vodenja (angl. cultural leadership), ki je ena od stebrih naše programske sheme poletne šole na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, razvija doma in po svetu, zato sem se odločila narediti kvantitativno analizo literature z uporabo bibliometričnih metod (Zupic in Čater, 2015).

Pojavlja se dilema, ali je boljši izraz kulturno vodenje ali vodenje v kulturi? Ali je bistvena organizacijska kultura ali bonton ali vodenje, specifično za kulturni sektor, ki jih zajema termin *cultural leadership*. Nestrinjanja med strokovnjaki tako glede teme področja kot terminološke zagate so pogosto opažena in onemogočajo napredek na področju. Z namenom boljšega razumevanja strokovnega termina kulturno vodenje in razjasnitve nejasnosti na novo nastajajočem področju sem analizirala 194 člankov na temo *cultural leadership* (topic; 13. 8. 2024).

Zanimala so me naslednja vprašanja:

- 1) Katere so najpopularnejše raziskovalne teme pri kulturnem vodenju? (razlaga analizirane literature)
- 2) Katere prihodnje raziskovalne usmeritve predlagajo obstoječe študije? (razlaga ugotovitev)
- 3) Kdo so strokovnjaki na področju? (angl. citation analysis; Zupic & Čater, 2015)

- 
- 4) Katera so priporočena temeljna dela na področju kulturnega vodenja? (angl. citation analysis; Zupic & Čater, 2015)
 - 5) Kako se je intelektualna struktura majhnega nišnega področja kulturnega vodenja razvijala skozi čas? (angl. bibliographical coupling; Zupic & Čater, 2015)
 - 6) Katere teme so sorodno povezane s področjem kulturnega vodenja? (angl. co-word/co-occurrence analysis; Zupic & Čater, 2015)

V prispevku raziskujem pomene termina kulturno vodenje ali po angleško *cultural leadership*. Že v uvodnem nagovoru 10. Poletne šole kulturnega menedžmenta (PŠKM) je potrebo po pomenskem razločevanju izpostavila prof. dr. Metka Tekavčič, ki je med drugim tudi predsednica Slovenske akademije za management in je še posebej pohvalila, da v okviru PŠKM pozornost namenjamo tudi kulturno opredeljenim pomenom v določeni kulturi, organizaciji ali sektorju, kot je kulturni sektor. Namen prispevka je prepoznati pomene, ki jih ima termin kulturnega vodenja in na podlagi bibliometrične analize načrtati, katere raziskovalne poti bi bile v prihodnje za bralce in bralke zanimive. Specifični cilji so določiti popularne raziskovalne teme na področju, prepoznati priporočila za prihodnje raziskave, določiti strokovnjake na področju, temeljna dela, ki so ključna na področju in odgovorna za stanje, v kakršnem je to trenutno, ter poiskati stičišča s sorodnimi področji. Za dosego teh ciljev sem uporabila bibliometrično metodo. Prispevek je razdeljen na uvodni del, kjer okvirno predstavim zasnovo kulturnega vodenja, sledi opredelitev metodologije, nato obrazložitev ugotovitev in na koncu še sklep s priporočili za nadaljnje raziskovanje. Ker ima prispevek raznoliko ciljno občinstvo, sem teoretični analizi dodala tudi ustrezne praktične napotke za analizo vodenja v kulturi specifičnih organizacij (v kulturi). Predlagani so tudi izdelani napotki za izhodiščno delavnico kulturnega vodenja.

2. Teoretični pregled

Kultura družbe oblikuje proces vodenja (Den Hartog in De Hoogh, 2024). Kakšno vlogo ima kultura pri oblikovanju procesa vodenja? Kultura družbe oblikuje implicitne teorije vodenja, ki vplivajo na medsebojno vedenje vodij in sledilcev (Den Hartog in De Hoogh, 2024). Sodobna kultura vodenja temelji na spodbujanju sodelovanja, soodločanja, raznolikosti talentov in odprtosti za kritiko (Thompson, 2023). Vodenje v ustvarjalnih industrijah je vodenje ustvarjalcev, ki pričakujejo bolj egalitaran pristop kot odmik od avtoritarnosti in direktivnih oblik vodenja. Iz kulturnega okolja izhajajo določeni kulturni prototipi vodij (angl. *cultural leadership prototypes*), ki so specifični za nek narod, kulturni sektor ali položaj, kjer sledilci spontano prepoznavajo, koga dojemajo kot najbolj sprejemljivega za svojega vodjo ali vodje (Lonati in Van Vugt, 2024).

3. Metodologija

Z iskanjem »culture AND leadership« je bilo najdenih 22.509 del, zato sem iskanje zožila na specifično zasnovo kulturnega vodenja »cultural leadership«, ki je pokazalo 227 del. Potem sem omejila še temo (angl. topic) in dobila 193 del (17. 7. 2024) in 194 (13. 8. 2024; slika 1). Področja is-

kanja nisem omejala na poslovanje in menedžment, temveč sem pregledala vse objave z iskano besedno zvezo »cultural leadership« v danem trenutku. Zanimala me je predvsem ta nova zasnova vodenja, saj sem zasledila, da ima različne pomene, pa me je zanimal pregled celotnega nabora objav s tem izrazom. Podatke s platforme Web of Science sem izvozila v program VOSViewer. Nato sem z uporabo bibliometričnega sklopljenja (angl. bibliometric coupling) naredila nekaj bibliometričnih analiz, analizo sopojavljanja besed (co-word analysis) in analizo soavtorjev (co-author analysis). Z bibliometričnim pregledom literature opredelimo literaturo in njen časovni razvoj. Z bibliometričnimi metodami združimo raziskave mnogih raziskovalcev določene literature, ki se izraža s citati. Namen bibliometričnega pregleda je pokazati intelektualno strukturo področja (angl. mapping review).

Slika 1: Delovni potek opredelitve znanosti z bibliometričnimi metodami



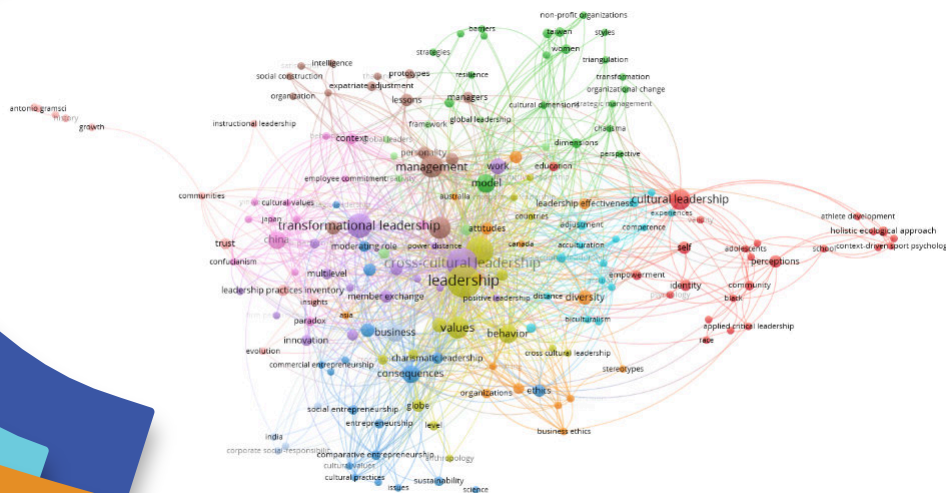
Vir: Prilagojeno po Zupic in Čater, 2015.

3.1 Analiza VOSViewer

Bibliometrična analiza je bila izvedena za opis pregleda literature, ki je bil opravljen za prepoznavanje vrzeli in ključnih ugotovitev na področju kulturnega vodenja. Članke sem izluščila iz baze Web of Science, podatke pa analizirala s programom VOSviewer. VOSviewer je orodje, ki ustvarja vizualne predstavitve bibliografskih mrež. Ustvarjene analize prikazujejo povezave med študijami in zagotavljajo podatke o gostoti in prekrivanju.

The graphic features several thick, curved, overlapping bands of color: green, orange, blue, and red. In the center, there is a network diagram with nodes and edges. The nodes are labeled: 'antonio@grand', 'graph', 'communities', 'trust', 'confusion', 'lead', and 'corp'. The edges are represented by thin, curved lines connecting the nodes.

Slika 2: Sopojavljanje ključnih besed



Vir: Povzeto iz programa VOSViewer, 2024.

Analiza citiranja (angl. citation analysis; minimum number of documents of a source: 1; minimum number of citations of a source: 0; of 147 sources, 147 meet the threshold) je pokazala, da je največje del objavljenih na področju v reviji *Leadership Quarterly*, in sicer 11 člankov, ki so skupaj prejeli 701 citatov. Najpogosteje citirani avtorji na področju so Weber (1273 citatov), Avolio (1255 citatov), Walumbwa (1255 citatov), De Luque (468 citatov), Dorfman (468 citatov), Hanges (468 citatov), House (468 citatov) in Javidan (468 citatov).

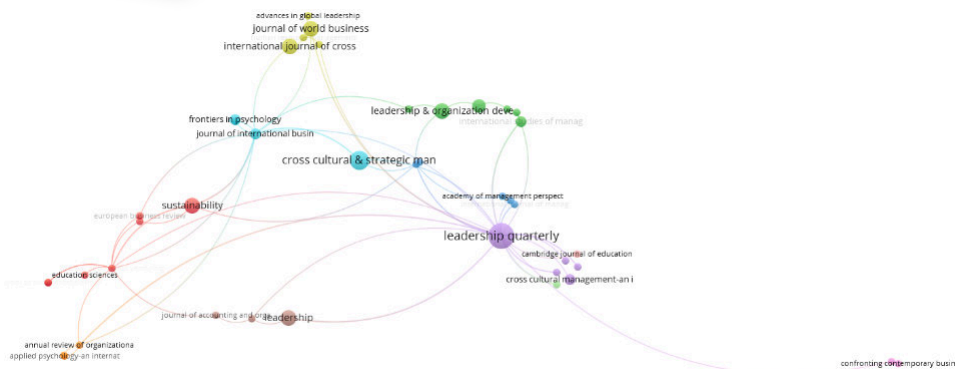
32

Glede na to, da smo zbirali podatke s portala Web of Science (angl. citation analysis; minimum number of documents of a country: 1; analiziranih 57 držav), kjer so dela v angleškem jeziku, ne preseneča, da je največ del s področja objavljenih v ZDA (72 del), Angliji (32 del), Avstraliji (22 del), sledita pa Kanada (14 del) in Kitajska (14 del; slika 4).

Največ del s področja je objavljenih v reviji Leadership Quarterly, in sicer 11 člankov, ki so skupaj prejeli 701 citatov. Objava v reviji Annual review

of psychology (1 članek; Avolio in drugi, 2009) pa je prejela 1255 citatov in je najpogosteje citirana objava na področju. Na tretjem mestu po številu citatov je revija Journal of international business studies z dvema člankoma in 520 citati (slika 5).

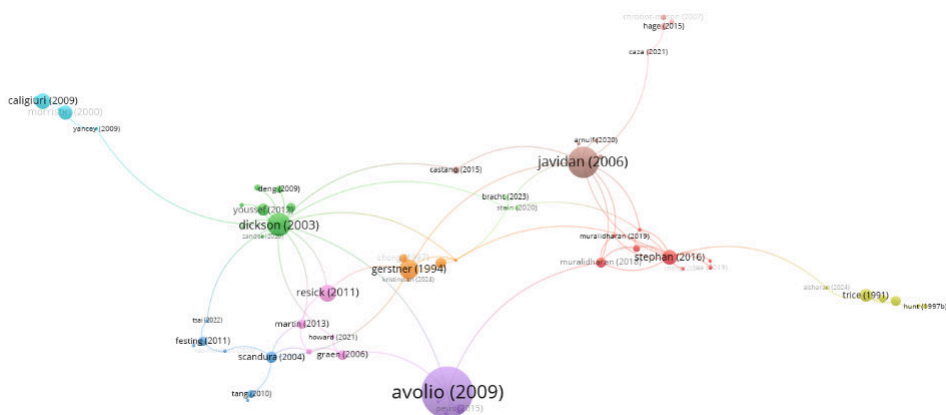
Slika 5: Najpogosteje citirane revije



Vir: Povzeto iz programa VOSViewer, 2024.

Najpogosteje citirani članki (slika 6) so Avolio in drugi (2009; 1255 citatov), Javidan in drugi (2006; 468 citatov), Dickson in drugi (2003; 264 citatov), Gerstner in drugi (1994; 178 citatov) in Groves in Feyerherm (2011; 153 citatov).

Slika 6: Najpogosteje citirani članki (Avolio in drugi, 2009; Javidan in drugi, 2006; Dickson in drugi, 2003)

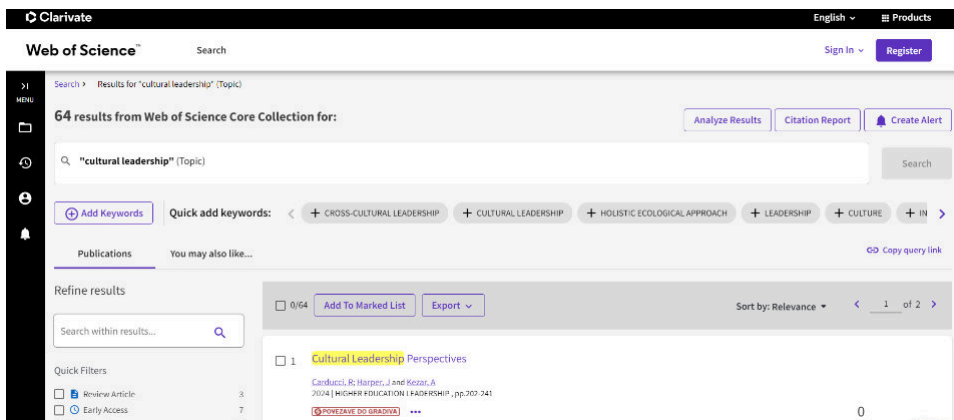


Vir: Povzeto iz programa VOSViewer, 2024.

3.4 Analiza bibliometričnega sklopljenja

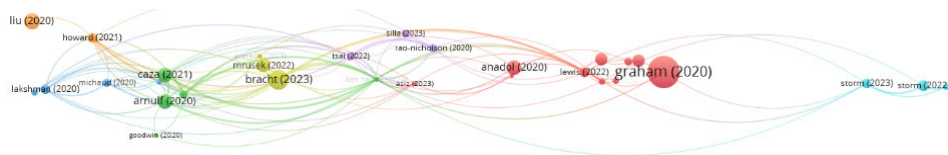
Bibliografsko spajanje (angl. bibliographic coupling) se zgodi, ko se dve deli v svojih bibliografijah sklicujeta na skupno tretje delo (slika 7). To je pokazatelj, da obstaja verjetnost, da deli obravnavata sorodno temo. Dva dokumenta sta bibliografsko povezana, če oba navajata enega ali več skupnih dokumentov. Bibliometrično sklopljenje združuje ključne besede, ki se pogosto pojavljajo skupaj v istih dokumentih ali objavah. Nastali grozdi predstavljajo glavne teme ali teme, ki se proučujejo v okviru raziskovalnega področja. Velikost vsakega grozda nakazuje moč odnosa med ključnimi besedami v tej skupini na podlagi pogostosti sočasnega pojavljanja (Mishra in drugi, 2024). Bibliometrično sklopljenje sem preizkusila na več poizvedbah, 13. 8. 2024 sem omejila časovno obdobje na pet let, temo na »cultural leadership« in prejela 64 najdb in 7 grozdov (slika 8).

Slika 7: Posnetek najdb bibliometričnega sklopljenja v Web of Science




Vir: Povzeto iz platforme Web of Science.

Slika 8: Bibliometrično sklopljenje strokovnega termina »cultural leadership«



Vir: Povzeto iz programa VOSViewer, 2024.

Bibliometrično sklopljenje za obdobje zadnjih pet let (2020-2024) sem izvedla na enoti analize dokumentov, in sicer sem vključila 64 del (13. 8. 2024). Minimalno število citatov dela sem omejila na 1, tako da je omejitvi ustrezalo 41 del. Za teh 41 del je bila izračunana moč bibliometričnega sklopljenja s preostalimi dokumenti. Izbrala sem dela z največjo močjo povezave. Pri analizi grozdov sem opredelila 7 grozdov z naslovi področij, ki so trenutno popularna na področju kulturnega vodenja in nudijo priložnost za nova raziskovanja.



Grozd 1: »Medkulturni okvir« (Lakshman in drugi, 2020; Michaud in drugi, 2020)

V mednarodnem okviru raziskovalci teoretično predlagajo, da je globalna miselnost kritična za učinkovit management multinacionalnih korporacij (Lakshman in Ramaswami, 2020). To je ključnega pomena v mednarodnih okvirih, kjer ugotovitve kažejo, da so preobrazbena vodstvena vedenja razmeroma bolj univerzalna kot druge vrste vodstvenih vedenj (Lakshman in Ramaswami, 2020). Duhovnost, tradicija in osredotočenost na skupnost so še posebej pomembne in kulturno specifične sestavine vodenja v regijah sveta, kot sta Afrika in afriška diaspora (Michaud in drugi, 2020).

Grozd 2: »Kulturna identiteta in odpornost vodenja v različnih kulturah« (Howard in Irving, 2021; Liu in drugi, 2020)

Odpornost je pozitivno povezana tako s predhodniki vodenja kot z razlikovanjem sebe. V luči ugotovitev raziskave Howard in Irving (2021) poudarjata razmerje med odpornostjo in predhodniki vodenja. Liu s soavtorji (2020) pa proučuje prenosljivost preobrazbenega vodenja in njegove učinke v kulturi velike razdalje moči.

Grozd 3: »Preobrazbeno vodenje in medkulturne razlike« (Caza in drugi, 2021; Arnulf in drugi, 2020)

Zavedanje, da je vodenje ljudi v organizaciji iz različnih kultur osrednjega pomena za organizacijo in njen razvoj, narašča (Caza in drugi, 2021). Arnulf in Larsen (2020) dvomita v smiselnost raziskovanja kulturnih razlik z anketami. Za prihodnje raziskovanje je smiselno pri raziskovanju kulturnih razlik na področju vpeljati več poskusnih študij in opazovanja.

Grozd 4: »Vpliv kulturnega vodenja na inovativnost« (Bracht in drugi, 2023; Mrusek in drugi, 2021):

Vodenje je opredeljeno kot ključno pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti sodelavcev. Medtem ko se po navadi vizionarske vodje prikazuje kot glavne gonilne sile inovacij, Bracht in drugi (2023) kažejo, da je prav nasprotno. Natančneje, iz rezultatov študije je razvidno, da zgolj pojav kot karizmatična figura (tj. svetla luč), ki jo drugi posnemajo (izzivanje osebnega poistovetenja z vodjo), lahko dejansko prepreči sodelavcem, da bi pokazali lastno inovativno briljantnost. Ugotovitve po drugi strani kažejo, da bodo sledilci razvili boljše zamisli, če se bodo poistovetili z ustreznimi družbeno skupino (njihovo ekipo/organizacijo). Te ugotovitve potrjujejo domnevo, da je inovativnost sama po sebi družbeni pojav, ki temelji na poistovetenju članov ekipe s svojo skupino in na želji po napredovanju v skupini. Notranji dejavniki ujemanja s poslovno vizijo, zvestoba strank blagovni znamki ter večšine in angažiranost zaposlenih so prepoznani kot ključni dejavniki inovacijskih odločitev in uspeha (Mrusek in drugi, 2021).

Grozd 5: »Kulturno vodenje kot sredstvo za spremembe« (Anadol & Behery, 2020; Graham in drugi, 2020; Lewis in Aldossari, 2022; Syed in drugi, 2023):

Anadol in Behery (2020) v svojem pristopu t. i. humanističnega vodenja izpostavljata deset tem, imenovanih

ponižnost, spoštovanje, skrb, pravičnost, transparentnost, usmerjenost k dobremu počutju, velikodušnost, osredotočenost na družino in volja s humanistično odločnostjo. Prisotnost pristnega vodenja v organizaciji pa je pomemben dejavnik pri izkušnji z razvojem vodenja (Lewis in Aldossari, 2022).

Grozd 6: »Vodenje kot gradnik kulture tima« (Storm in drugi, 2023, Storm in Svendsen, 2022)

Kulturno vodenje ni obravnavano le v sektorju kulture, temveč povsod, kjer velja, da je vodja zadolžen za razvoj ali ohranjanje kulture timske povezanosti (Storm in Svendsen, 2023). V literaturi prepoznamo pet praks kulturnega vodenja (Storm in Svendsen, 2023), in sicer: zasnova namenske prakse (namen, iz katerega deluje praksa), ravnanje z različnostjo in vključenostjo, vodenje z zgledom, ustvarjanje spodbujajoče klime, sporočanje vrednot in osredotočenost na obstoječo razpravo.

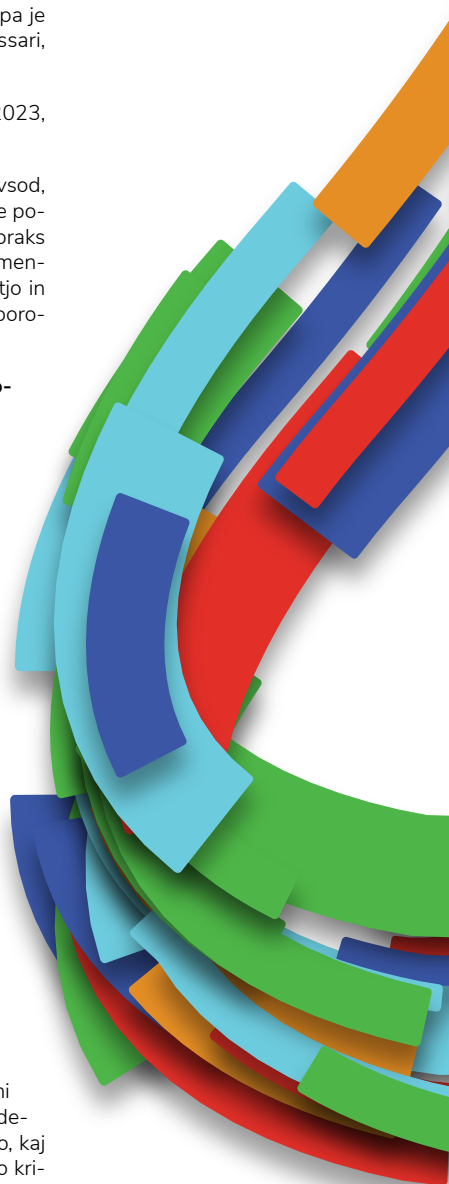
Grozd 7: »Prilagajanje vodij v različnih kulturah – medkulturno vodenje« (Rao-Nicholson in drugi, 2020; Tsai, 2022)

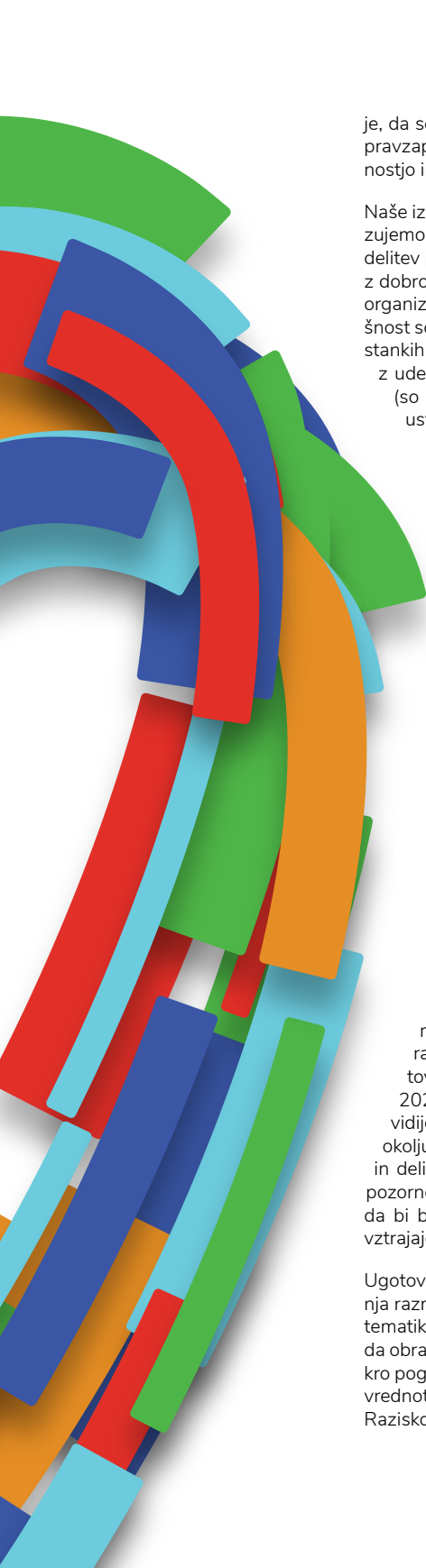
Narodna kultura (Rao-Nicholson in drugi, 2020) je pomemben konstrukt, pod katerim tako vodje kot sodelavci oblikujejo svoje zaznave. Najučinkovitejši slog vodenja je tisti, pri katerem tako vodje kot sodelavci sprejmejo spremembe v svojih vedenjskih stališčih pri vključevanju v tujo kulturo. Priporočljivo je, da vodje, ki se selijo na delo v tujino, kot tudi njihovi sodelavci opravijo kulturno usposabljanje in, kar je najpomembnejše, da morajo oboji olajšati in vsrkati pozitiven odnos do kulturnih in vedenjskih sprememb (Rao-Nicholson in drugi, 2020). Tsai (2022) v svojem prispevku predlaga teoretični okvir, pod katerim bi vodje v tujini lahko prilagodili svoje vedenje in pove, kako je prilagoditev vodstvenega vedenja povezana z učinkovitostjo vodje. Prilagoditev vodstvenega vedenja v medkulturnem okviru je ključna za učinkovitost vodenja; vendar je bilo v konceptualizaciji razmerja med prilagoditvijo vodstvenega vedenja in učinkovitostjo vodje vloženega malo truda.

4. Diskusija

Vsebina kulturnega vodenja se prevladujoče osredotoča na medkulturno vodenje in vodenje v sektorju kulturnih organizacij (Holden in Hewison, 2012). Zanimiva je ugotovitev, da je kulturno vodenje ne le menedžerski izziv, temveč tudi filozofski (Kempner, 2003). Torej ni edina težava, da je v praksi težko uskladiti kolektiv, vodjo in zunanje deležnike, da kulturno stopajo proti skupnemu cilju. Ne vemo niti točno, kaj vse spada pod strokovni termin kulturnega vodenja. Sledilci so lahko kritični do kulturnega vodenja svojega vodje. Kulturni vodje morajo upoštevati ustrezne vrednote in norme organizacije ter delovati kot zgled sledilcem (Karakose, 2008). Zanimivo je, da so vodje, ki vzniknejo v kulturi, pogosto ljudje z močno idejno naravnanoostjo, vrednostno orientacijo ali aktivizmom, tako npr. Clover (2007) prepozna feminizem kot okolje, kjer se vzpostavljajo nova nosilci sprememb, ki spreminjajo naš svet in delujejo kot kulturni posredniki in vodje nove kulture.

Treba je izpostaviti tudi vlogo kadrovskega menedžerja, odgovornih za oblikovanje razvojnih programov za vodje (Morrison, 2000). Priporočljivo





je, da se k temu pristopi strateško, najprej z ugotavljanjem, kakšne vodje pravzaprav želimo imeti v kulturnem sektorju, s kakšnimi znanji, naravnavnostjo in veščinami?

Naše izkušnje kažejo, da vodjo in njegovo/njeno kulturo najpogosteje opazujemo na sestankih, zato je naša Poletna šola (PŠKM) usmerjena tudi v delitev praktičnih priporočil za izoblikovano kulturno vodenje. Vodja lahko z dobro organizacijo in vodenjem sestankov kaže svojo kulturo in kulturo organizacije tudi navzven, predvsem pa omogoča učinkovitost in uspešnost sodelavcev. Priporočila za vzpostavljane kulturnega vodenja na sestankih so naslednja: a) pripravimo jasen dnevni red in ga vnaprej delimo z udeleženci; b) bodimo odločni in spoštljivi pri naslavljanju nesoglasij (so neizogiben del ustvarjalne, inovativne kulture, vendar jih je treba ustrezno obravnavati, se jih ne izogibati niti pomesti pod preprogo); c) ravnanje s časom naj izvaja mlajša, motivirana oseba, ki pri tem pridobiva izkušnje v vodenju. Vodja sestanka ima druge prednostne naloge, se osredotoča na druge zadeve, na vsebino, strateško naravnavnost; d) ne čakamo na zamudnike, ne opominjamo jih, ne pribijamo na križ pred vsemi, ne sramotimo jih, saj verjetno ne poznamo pravih razlogov; spoštujemo čas tistih, ki so prišli pravočasno; e) prilagodimo prostor in čas sodobnim možnostim tehnologije (npr. hibridno, Zoom ...), želji po druženju sodelavcev in potrebi po prostem času (npr. ne organiziramo sestanka v petek ob 16^h, ko zaposleni z mislimi že hitijo v konec tedna).

5. Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Akademsko proučevanje vodenja je prevladujoče usmerjeno na vodje v organizacijskem okolju (npr. v multinacionalkah ipd.). Pri manjkaje raziskav razvoja identitete nastajajočega vodje v kulturnem sektorju. Vodenje je družben konstrukt, zato bi bilo zanimivo raziskati, kako se ta postopek odvija v kulturnem sektorju. Raziskava kaže, da se zaposleni v kulturi težko identificirajo kot vodje (Goodwin, 2020). Kulturno vodenje prekinja tišino glede problematike razizma v glasbeni industriji, zato je priporočljivo, da se del raziskovalcev na področju kulturnega vodenja loti širše obravnave tovrstne problematike tudi v drugih kulturnih zvrsteh (Hamilton, 2021). Chen in drugi (2020) v skladu s porastom globalnih migracij vidijo potrebo po raziskovanju vodenja v medkulturnem delovnem okolju, ki je osnovano na vzpostavljanju vrstniške podpore, graditvi tima in delitvi bogatosti raznolikih kultur. Prihodnje raziskovanje naj usmeri pozornost na vključevanje kulturnega in evolucijskega pristopa v vodenje, da bi bolje razumeli, zakaj se nekateri ideali vodij vzpostavijo in zakaj vztrajajo ali se s časom spreminjajo (Lonati in van Vugt, 2024).

Ugotovitve (slika 9) raziskovanja kažejo, da je področje kulturnega vodenja raznoliko v smislu sodelujočih akademskih disciplin in številu različnih tematik, ki jih pokriva. Tematsko opredeljevanje kaže makro in mikro grozda obravnave, in sicer kulturno vodenje v smislu narodnih značilnosti (makro pogled ugnedenosti vodje v narodno kulturo) in vodenje, ki temelji na vrednotah, vedenju posameznika ter njegovi zgodovini (mikro pogled). Raziskovalne prednostne naloge so okrepitev raziskovanja kulturnega vo-

denja prek povezovanja obrobni in izoliranih tematik z intelektualnim je-
drom, kjer je to teoretično mogoče. Ustvariti je treba skupno konceptualno
platformo za raziskovalce kulturnega vodenja in poenotiti terminologijo.
Koraki k doseganju prednostnih raziskav so konceptualizacija področja
raziskovalnega vodenja na lokalni in globalni ravni. Razširiti je treba meto-
dološke pristope proučevanja kulturnega vodenja (ne le ankete, temveč
tudi poskusi, opazovanje ipd.). Ozavešiti je treba zaposlene v kulturi, kako
poteka sistematičen razvoj vodje v povezavi s kulturo, kar že počnemo na
Poletni šoli (PŠKM). Smiselno je tudi povezati področje s klasičnimi teori-
jami na področju vodenja.

Slika 9: Priporočila za nadaljnje raziskovanje



Vir: Prilagojeno po Hopp in drugi, 2018.

Občanska znanost je dobrodošla tudi na področju kulturnega vodenja, zato lepo vabim bralca/ko, da razižsche, ali je kulturno vodenje prisotno v njegovi/njeni organizaciji. Prvo pomembno vprašanje je, kako razumete kulturno vodenje v vaši okolici, kulturi ali organizaciji. Ko zberete zaznave, stereotipe, sodbe in mnenja o tem, kakšen naj bi vodja bil in kakšna orodja vodenja si želijo sodelavci, jih zapišite in to bo vaša t. i. implicitna teorija vodenja, ki predstavlja teorijo idealnega vodje v vaši organizacijski kulturi. Nato postopoma gradite okolje, da se boste skušali tej teoriji čimbolj približati. Kot usmeritev predlagam naslednja izhodišča (Slika 10):

Slika 10: Analiza vodenja v organizacijski kulturi

- **Kateri so ključni elementi kulture naše organizacije?**
- **Kaj (lahko) povzroči »toksičnost kulture naše organizacije«?**
- **Kateri bi lahko bili elementi izboljšanja naše kulture organizacije?**
- **Kako pri sodelavcih zgraditi občutek SKUPNOSTI?**
- **Kako povezati/koordinirati oddelke, npr. enkrat tedensko skupno (delovno) kosilo (vodij oddelkov); natečaj Zaposleni meseca; ustanovitev knjižnega kluba ...**
- **Kako izboljšati medsebojno zaupanje?**
- **Kako zaposlenim dati vedeti, da vodja ne skrbi le zase in za stranke, temveč so mu pomembni tudi sodelavci – LJUDJE, ne le denar in številke?**
- **Katere so tri najpomembnejše vrednote nas sodelavcev – nabor vrednot?**

Na podlagi ocene stanja predlagam oblikovanje interne delavnice med zaposlenimi: *Kaj bi vas spodbudilo, da bi raje prihajali v službo/kolektiv?* Prepoznajte in aktivirajte (pooblastite) ljudi, ki jim zaupate in si želijo izboljšati kulturo organizacije (angl. bottom-up pristop zaposlenih iz celotne organizacije; približno 5-10 ljudi, ki zasnujejo program/predloge za izboljšanje kulture organizacije; predlogi vodstva so seveda ključni!).

6. Zaključek

Vodenje v kulturnem sektorju še ni jasno opredeljeno kot raziskovalno področje. V literaturi prevladujejo študije medkulturnega vodenja. Čeprav sem sprva mislila »zožiti krog okrog termina«, sem se znašla v poglobitvi razumevanja obravnavanega konstrukta, da bi celovito zaobjela osnovne sodobne pomene termina v različnih delih (Rosseau, 2024). Kulturno vodenje ima po pregledani literaturi sodeč pomene na različnih področjih. Pojavlja se tako na področju narodne kulture, kulture organizacije, v kulturnem sektorju kot znotraj področja lepega vedenja, bontona. Na vsakem od teh področij zaživi samosvojo vlogo.

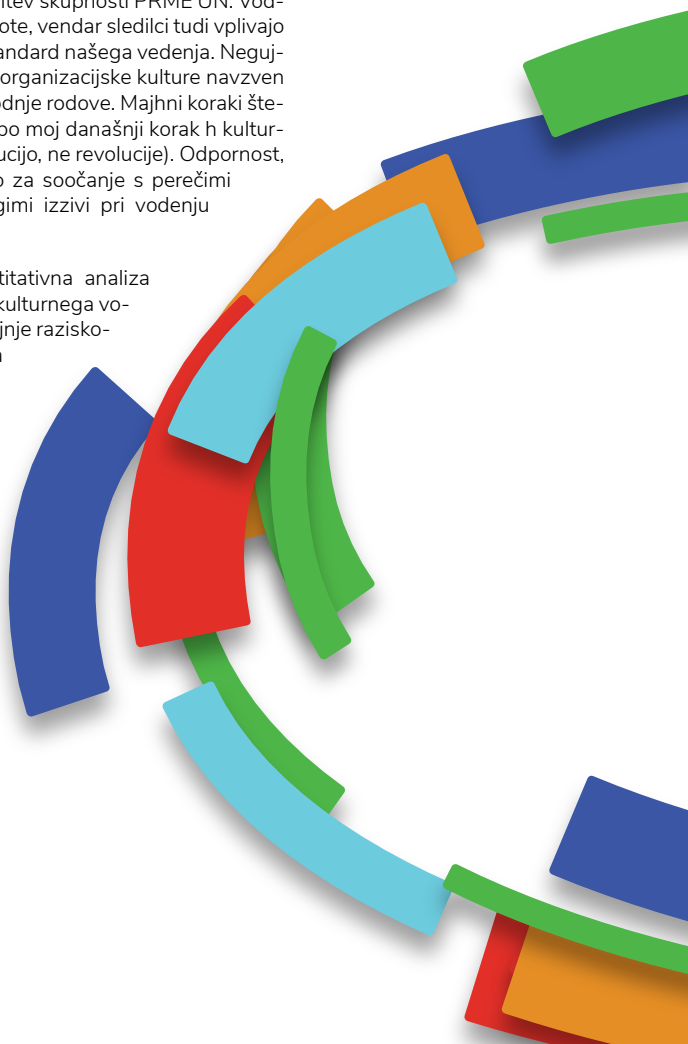
Raziskava je pokazala, da so najpopularnejše raziskovalne tematike o kulturnem vodenju medkulturne razlike, vrednostne sheme in ravnanju s spremembami (RV1). V prihodnje priporočam raziskovalno usmeritev na

področju preobrazbenega vodenja, po drugi strani pa je vredno obravnavati (in precej sveže) tudi vodenje, ki ima aktivistično osnovo (RV2), saj je to zlasti v kulturnem sektorju zanimivo preučevati predvsem z vidika vloge kulture in umetnosti: (zgolj) estetska vrednost ali (tudi)/in predvsem, da nas premakne v želeni smeri, ki je bistvo vodenja. Da preidemo od točke A do točke B, k določenemu (skupnemu) cilju. Kako naj to dosežemo? Zakaj ne s kulturo? To poznamo že dolgo, t. i. mehko moč (angl. soft power) držav, ki prek kulturnih artefaktov dosegajo prepoznavnost ali nadvlado. Ta »ples« med akterji na državni in organizacijski ravni je pogost na področju kulturnega vodenja. Prevladujoči strokovnjaki na področju kulturnega vodenja (RV3) so Weber, Avolio, Walumbwa, De Luque, Dorfman, Hanges, House in Javidan. Ključna temeljna dela (RV4) na področju kulturnega vodenja so članki soavtorjev Avolio in drugi (2009), Javidan in drugi (2006) in Dickson in drugi (2003). Intelektualna struktura majhnega nišnega področja kulturnega vodenja se s časom razvija skozi sedem okvirnih tematik, ki sem jih na kratko opredelila v prispevku (RV5). S področjem se povezujejo zasnove vodenja, medkulturnega vodenja, kultura, preobrazbeno vodenje, menedžment, uspešnost in vrednote (RV6).

Kot pripadniki kulture in naše sodobne civilizacije mi vsi skupaj gradimo kulturo, zato vključujemo naše sledilce/udeležence v aktiven postopek so-vodenja, ko smo postavljeni v položaj (ne)formalnega vodje (angl. co-leading & stakeholders engagement) – usmeritev skupnosti PRME UN. Vodja vodi našo kulturo in vpliva na naše vrednote, vendar sledilci tudi vplivajo na vodjo. Vodja je zgled. Naše ogledalo. Standard našega vedenja. Negujemo simbole, artefakte kulture, naše heroje organizacijske kulture navzven in navznoter, saj jih želimo ohraniti za prihodnje rodove. Majhni koraki štejejo. Vabim bralca/ko, da se vpraša: Kateri bo moj današnji korak h kulturnemu vodenju? (Pri tem spodbujajmo evolucijo, ne revolucije). Odpornost, agilnost, sožitje, sodelovanje potrebujemo za soočanje s perečimi aktualnimi družbenimi, kulturnimi in drugimi izzivi pri vodenju skupnega sveta.

Teoretične in praktične implikacije: Kvantitativna analiza obstoječega nabora literature na področju kulturnega vodenja in priporočila raziskovalcem za nadaljnje raziskovanje. Analiza intelektualne strukture na področju zasnove kulturnega vodenja z uporabo platforme Web of Science in bibliometričnih metod in tehnik.

Omejitve raziskave: Omejitev bibliometričnih metod je težko poznavanje razlogov na podlagi bibliometričnih podatkov, zakaj je bila določena publikacija citirana (pozitivni, negativni, ritualni citati). Ko pregledujemo določeno obdobje, se moramo zavedati, da so novejša publikacije manj citirane (Župić, 2024).



Literatura in viri

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449.

Anadol, Y., & Behery, M. (2020). Humanistic leadership in the UAE context. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(4), 645-664.

Bracht, E. M., Monzani, L., Boer, D., Haslam, S. A., Kerschreiter, R., Lemoine, J. E., ... & van Dick, R. (2023). Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior in organizations. *Applied Psychology*, 72(1), 348-388.

Arnulf, J. K., & Larsen, K. R. (2020). Culture blind leadership research: how semantically determined survey data may fail to detect cultural differences. *Frontiers in psychology*, 11, 176.

Caza, A., Caza, B. B., & Posner, B. Z. (2021). Transformational leadership across cultures: Follower perception and satisfaction. *Administrative Sciences*, 11(1), 32.

Chen, L., Xiao, L. D., Han, W., Meyer, C., & Müller, A. (2020). Challenges and opportunities for the multicultural aged care workforce: A systematic review and meta-synthesis. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1155-1165.

Clover, D. (2007). Feminist aesthetic practice of community development: the case of Myths and Mirrors Community Arts. *Community Development Journal*, 42(4), 512-522.

Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2024). Cross-Cultural Leadership: What We Know, What We Need to Know, and Where We Need to Go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 535-566.

Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The leadership quarterly*, 14(6), 729-768.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 121-134.

Goodwin, K. (2020). Leadership reluctance in the Australian arts and cultural sector. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 50(3), 169-183.

Graham, P., Nikolova, N., & Sankaran, S. (2020). Tension between leadership archetypes: Systematic review to inform construction research and practice. *Journal of Management in Engineering*, 36(1), 03119002.

Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group & Organization Management*, 36(5), 535-566.

Hamilton, R. (2021). Shadow representations: 8-Mifflin's identity and de-blackening rap music in South Korea. *Journal of World Popular Music*, 7(2), 125-144.

Holden, M. J., & Hewison, M. R. (2012). *The Cultural Leadership Handbook: How to Run a Creative Organization*. Gower Publishing, Ltd.

Hopp, C., Antons, D., Kaminski, J., & Salge, T. O. (2018). The topic landscape of disruption research—a call for consolidation, reconciliation, and generalization. *Journal of Product Innovation Management*, 35(3), 458-487.

Howard, C. S., & Irving, J. A. (2021). A cross-cultural study of the role of obstacles on resilience in leadership formation. *Management Research Review*, 44(4), 533-546.

Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of international business studies*, 37, 897-914.

Karakose, T. (2008). The Perceptions of Primary School Teachers on Principal Cultural Leadership Behaviors. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 8(2), 569-579.

Kempner, K. M. (2003). The search for cultural leaders. *The Review of Higher Education*, 26(3), 363-385.

Lakshman, C., Vo, L. C., & Ramaswami, A. (2020). Measurement invariance and nomological validity of the attributional complexity scale: evidence from Estonia, France, India, United States, and Vietnam. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(1), 89-111.

Lewis, C. P., & Aldossari, M. (2022). "One of these things is not like the others": the role of authentic leadership in cross-cultural leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(8), 1252-1270.

Liu, P., Li, L., & Wang, J. (2020). Understanding the relationship between transformational leadership and collective teacher efficacy in Chinese primary schools. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 604-617.

Lonati, S., & Van Vugt, M. (2024). Ecology, culture and leadership: Theoretical integration and review. *The Leadership Quarterly*, 35(1), 101749.

Michaud, J., Lvina, E., Galperin, B. L., Lituchy, T. R., Punnett, B. J., Taleb, A., ... & Alleyne, A. (2020). Development and validation of the Leadership Effectiveness in Africa and the Diaspora (LEAD) scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(3), 361-384.

Mishra, N., Bharti, T., Tiwari A. K. in Pfajfar, G. (2024). Public and scholarly interest in social robots: An investigation through Google Trends, bibliometric analysis, and systematic literature review. *Technological Forecasting & Social Change*, 123578

Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model. *Human resource management*, 39(2-3), 117-131.

Mrusek, N., Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2021). The impact of sustainability and leadership on the innovation management of Michelin-starred chefs. *Sustainability*, 14(1), 330.

Rao-Nicholson, R., Carr, C., & Smith, S. (2020). Cross-cultural leadership adjustment: A strategic analysis of expatriate leadership at a British multinational enterprise. *Thunderbird International Business Review*, 62(6), 675-687.

Rousseau, D.M. (2024). From the editors: Reviews as research: steps in developing trustworthy synthesis. *Academy of Management annals*, 18(2), 395-402.

Syed, R., Bandara, W., & Eden, R. (2023). Public sector digital transformation barriers: A developing country experience. *Information Polity*, 28(1), 5-27.

Storm, L. K., Ronglan, L. T., Henriksen, K., & Christensen, M. K. (2022). Organisational cultures of two successful Scandinavian handball talent development environments: A comparative case study. *Sports Coaching Review*, 11(2), 147-169.

Storm, L. K., & Svendsen, A. M. (2023). Conceptualizing cultural leadership in physical education and youth sport: outlining a pedagogical concept. *Sport, Education and Society*, 28(7), 797-810.

Thompson, C. S. (2023). Teachers' perceptions of the influence of leaders' behaviours on school culture: Exploring paradigm RePaDO. *Power and Education*, 17577438231200083.

Tsai, C. J. (2022). Cross-cultural leadership behavior adjustment and leader effectiveness: a framework and implications. *International Studies of Management & Organization*, 52(3-4), 205-225.

Van Eck, N., Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics* 84(2), 523-538.

Van Eck, N.J., Waltman, L. (2020). VOSviewer Manual version 1.6.16. VOSviewer.

<https://www.vosviewer.com/download>.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods*, 18(3), 429-472.

Župić, I. (2024). *Predavanja pri predmetu Kvantitativni pristopi pregleda literature*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Zahvala

Rada bi se zahvalila prof. dr. Bogomirju Kovaču za navdihujoče kulturno vodenje Poletne šole kulturnega menedžmenta na Univerzi v Ljubljani skozi prvo desetletko. Hkrati se zahvaljujem dr. Ivanu Župiću za delitev svojega znanja in izkušenj na področju fascinantnih bibliometričnih metod, ki nam omogočajo sistematičen pregled dosedanjega znanja na tem področju. Najlepša hvala vsem udeleženkam in udeležencem poletnih šol, da mi odstirate pomene kulturnega vodenja, ki jih v člankih in knjigah (še) ni.



Vir: Mreženje, izzivi in odprava samocenzure
– vse to je 10. Poletna šola kulturnega menedžmenta | EFnet Portal



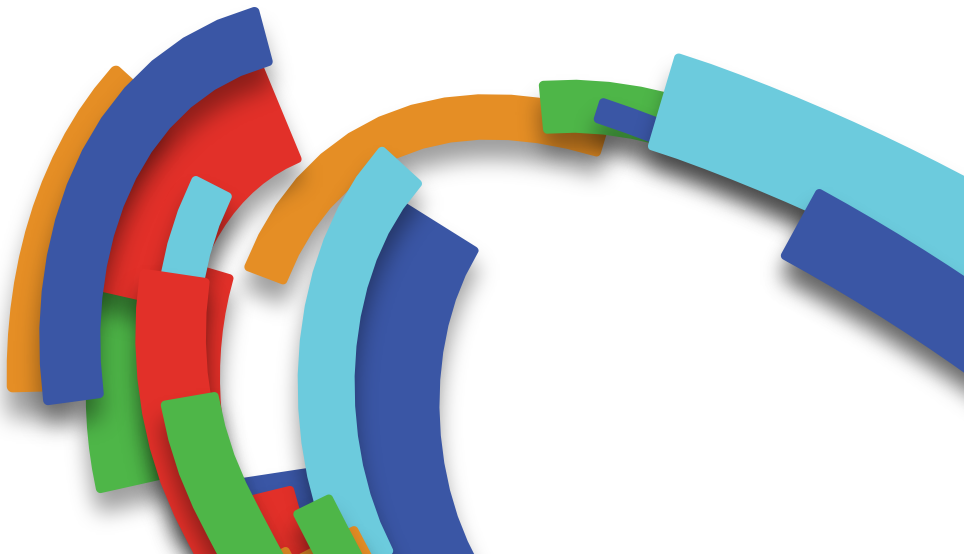
Vir: http://www.ef.uni-lj.si/galerija_umetnosti/poletna_sola/fotogalerija?offset=321

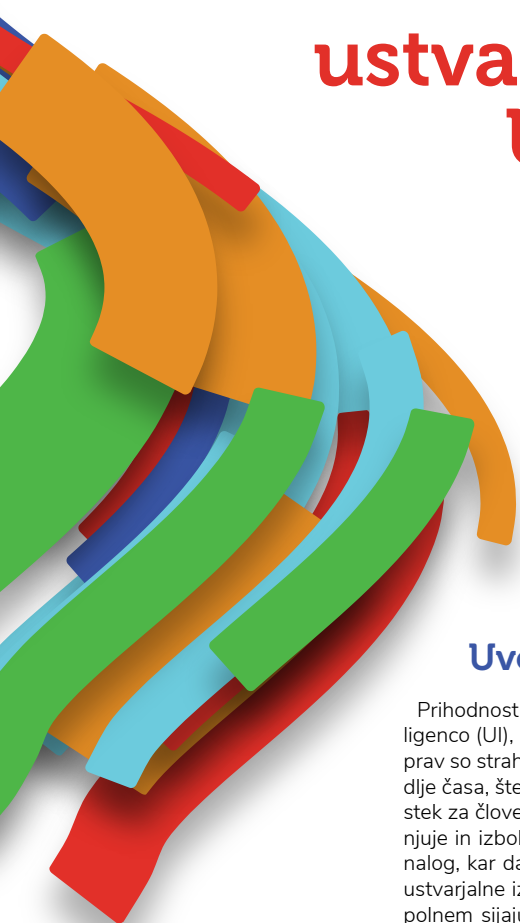


Vir: http://www.ef.uni-lj.si/galerija_umetnosti/poletna_sola/fotogalerija?offset=161



Vir: http://www.ef.uni-lj.si/galerija_umetnosti/poletna_sola/fotogalerija?offset=201





Izzivi in priložnosti digitalizacije – ustvarjalna uporaba UI v kulturnem menedžmentu

Matej Černe, EF UL

Uvod

Prihodnost dela, ki se vse bolj oblikuje skozi digitalizacijo in umetno inteligenco (UI), prinaša številne spremembe, ki pa niso nujno negativne. Čeprav so strahovi pred nadomestitvijo človeške delovne sile z UI prisotni že dlje časa, številne raziskave kažejo, da tehnologija ne deluje kot nadomestek za človeške zmogljivosti, temveč kot orodje, ki te zmogljivosti dopolnjuje in izboljšuje. UI omogoča avtomatizacijo rutinskih, ponavljajočih se nalog, kar daje ljudem priložnost, da se osredotočijo na bolj strateške in ustvarjalne izzive, kjer lahko človeška domišljija in inovativnost zasijeta v polnem sijaju. To še posebej velja ob upoštevanju pozitivnih elementov digitalne preobrazbe in s tehnologijo podprtih novih oblik dela. Zlasti na področju kulturnega menedžmenta lahko UI odpre številne nove možnosti, vendar prinaša tudi številne izzive.

Eden glavnih izzivov, s katerimi se soočajo kulturne organizacije, je pomanjkanje znanja in sredstev za učinkovito integracijo UI. Kljub temu, da tehnologija ponuja ogromno priložnosti za inovacije, marsikatera kulturna ustanova nima dovolj strokovnega znanja ali finančnih virov za implementacijo naprednih rešitev UI. Poleg tega se pojavljajo etična vprašanja, povezana z uporabo umetne inteligence, predvsem v zvezi z avtorstvom in avtorskimi pravicami. Kdo je avtor umetniškega dela, ki ga ustvari UI? Kakšne so pravne posledice uporabe umetne inteligence v postopku ustvarjanja kulturnih produktov? Ta vprašanja zahtevajo nove vsebinske, pravne in etične okvire, ki bodo omogočili pošteno in pravično uporabo tehnologije.

Tem izzivom navkljub umetna inteligenca odpira nove priložnosti za kulturni sektor. Z njeno pomočjo lahko kulturne organizacije avtomatizirajo nekatere postopke, kot so analiza podatkov o obiskovalcih ali personalizacija kulturnih vsebin, kar omogoča boljšo povezavo med umetnostjo in občinstvom. UI lahko tudi spodbuja nove oblike ustvarjalnega izražanja, saj umetnikom omogoča, da raziskujejo nove tehnološke meje v ustvarjalnem postopku. Poleg tega lahko pomaga pri ohranjanju kulturne dediščine z digitalizacijo in analiziranjem zgodovinskih virov. Tako lahko umetna inteligenca postane ne le orodje za večjo učinkovitost, temveč tudi ključni dejavnik pri inovacijah in trajnostnem razvoju kulturnega sektorja.

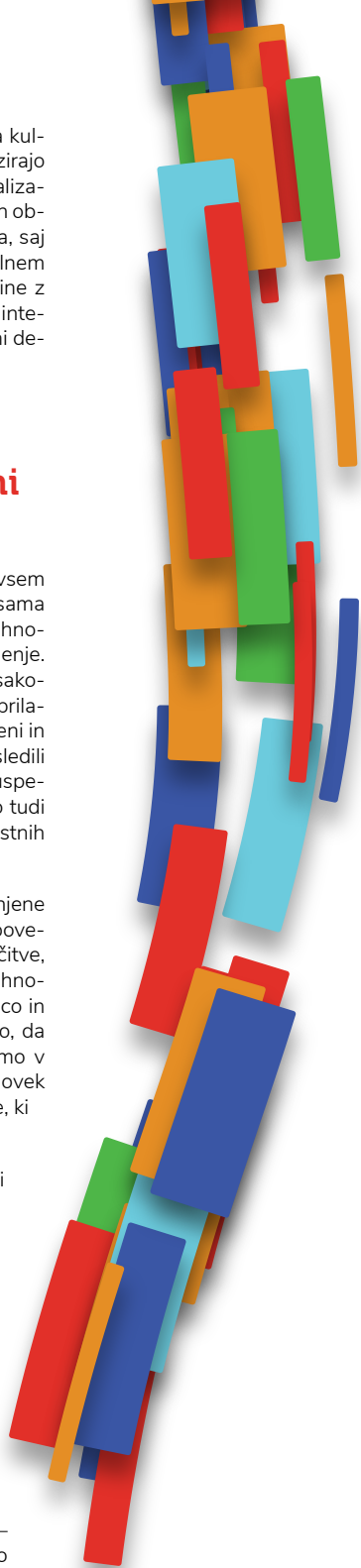
Digitalna preobrazba in novi delovni modeli

Digitalna preobrazba ni zgolj tehnološki postopek, temveč predvsem zgodba o ljudeh in njihovem sodelovanju s tehnologijo. Tehnologija sama po sebi ne prinaša sprememb – ključni dejavnik uspeha so ljudje, ki tehnologijo sprejmejo, jo znajo uporabljati in vključevati v svoje delo in življenje. V svetu, kjer digitalni vmesniki in UI postajajo vse bolj prisotni v vsakodnevnih dejavnostih, je ključno razvijati kulturo nenehnega učenja in prilagajanja. Tehnologija se namreč hitro razvija, zato bodo morali zaposleni in posamezniki neprestano nadgrajevati svoje znanje, da bodo lahko sledili hitrim spremembam ter učinkovito uporabljali nove tehnologije. Za uspešno integracijo digitalnih orodij je poleg tehničnega znanja potrebno tudi globlje razumevanje, kako jih smiselno uporabiti pri reševanju večplastnih izzivov.

Kljub zmoglostim umetne inteligence, ki lahko opravlja zelo izpopolnjene naloge, kot so obdelava in analiza ogromnih količin podatkov ter napovedovanje prihodnjih trendov, ostaja človeški faktor nepogrešljiv. Odločitve, ki temeljijo na podatkih, pridobljenih z UI, zahtevajo veščine, ki jih tehnologija sama še ne obvlada – kritično razmišljanje, čustveno inteligenco in strateško predvidevanje. Te človeške sposobnosti so potrebne za to, da lahko podatke tolmačimo, prepoznamo širše ozadje in jih uporabimo v skladu z dolgoročno vizijo organizacije ali družbe. Prav tako mora človek pri sprejemanju odločitev vedno upoštevati etične in družbene vidike, ki jih tehnologija sama ne more v celoti razumeti ali upoštevati.

Poleg tega se moramo kot posamezniki in kot družba prilagoditi novi stvarnosti, v kateri igra UI ključno vlogo v vseh vidikih življenja. Tako v poklicnem svetu kot v vsakdanjem življenju se umetna inteligenca vse bolj vključuje v postopke, kot so komunikacija, izobraževanje, zdravstvena oskrba in celo ustvarjalno delo. To pomeni, da se moramo naučiti tehnologijo ne le uporabljati, temveč jo tudi razumeti in obvladovati tako, da deluje v naš prid. UI je orodje, ki lahko pospeši inovacije in izboljša učinkovitost, vendar njeno uspešno uporabo omogoča le človek, ki tehnologijo nadzira, vodi in ji daje usmeritve. S tem postaja jasno, da je digitalna preobrazba neločljivo povezana z nenehnim učenjem, prilagajanjem in nadgradnjo človeških sposobnosti, kar je ključnega pomena za prihodnost dela in družbe.

Na področju dela smo v zadnjih letih priča eni največjih preobrazb – vzponu dela na daljavo in hibridnih delovnih modelov. Čeprav je delo na daljavo prisotno že več desetletij, je pandemija covida-19 služila



kot katalizator za njegovo hitro širitev in sprejetje na globalni ravni. Podjetja, ki so bila prej zadržana do uvajanja takšnih delovnih praks, so bila prisiljena prilagoditi se novim razmeram, kar je ustvarilo velike premike v načinu dojemanja in organizacije dela. Hibridni delovni modeli, ki omogočajo kombinacijo dela v pisarni in od doma, so postali eden izmed najbolj priljubljenih pristopov, saj združujejo najboljše iz obeh svetov – fizično prisotnost in sodelovanje v pisarni ter prilagodljivost in svobodo, ki jo omogoča delo na daljavo.

Med pandemijo koronavirusa je bilo veliko zaposlenih primoranih svoje tradicionalne oblike dela zamenjati z delom od doma. Delo na daljavo je posledično postalo masoven pojav, organizacije in zaposleni pa so morali ta način zelo hitro vpeljati in se prilagoditi tovrstnemu delu. Po podatkih, ki so sicer zagotovo le približna ocena, trenutno dela od doma kar med 1-1,5 milijarde zemljanov. Na podlagi raziskave na vzorcu zaposlenih, ki so v drugi polovici marca 2020 v Sloveniji delali od doma, smo prepoznali naslednje izzive tovrstnega dela:

1) Tehnološki izzivi: 85 % zaposlenih ima zagotovljeno primerno infrastrukturo za delo od doma. Vseeno si jih polovica želi, da bi v bodoče imeli več izobraževanj, s katerimi bi razvijali svoje veščine za uporabo tehnologije;

2) Občutek nenehne povezanosti z delom: 65 % zaposlenih, ki delajo od doma, ima občutek, da morajo biti nenehno dostopni po elektronski pošti ali drugih elektronskih medijih. Podoben odstotek vprašanih si želi, da bi podjetja omejila dostopnost do službene e-pošte zunaj delovnega časa;

3) Občutke osame ter nepovezanosti z organizacijami in sodelavci: 80 % zaposlenih pri delu od doma najbolj moti to, da nimajo stikov s sodelavci. Zato jih kar 90 % pohvali zamisel o druženju preko digitalnih vmesnikov, saj jim to daje občutek pripadnosti podjetju;

4) Usklajevanje dela in zasebnega življenja: čeprav 53 % zaposlenih zaradi dela od doma lažje usklajuje svoje službene in zasebne obveznosti, ima enak odstotek zaposlenih tudi težavo s preklapljanjem med omenjenima domenama; ter

5) Uspešnosti dela od doma: polovica zaposlenih pravi, da so pri delu od doma bolj motivirani za učinkovito delo. Omenjeno zahteva premislek o tem, kako nadomestiti tradicionalne načine določanja vrednosti delovne uspešnosti glede na čas, ki ga zaposleni preživi na delovnem mestu ali vložijo v izvajanje določene dejavnosti, z določanjem plač in nagrad glede na dosežene rezultate.

Raziskava je hkrati pokazala, da delo od doma zaposlenim omogoča večjo prilagodljivost, samostojnost, in, kar je z vidika organizacij zelo pomemben podatek, tudi višjo storilnost. Večini zaposlenih je bilo delo od doma všeč in kar 75 % zaposlenih si je želelo, da bi vsaj občasno tako delali tudi po koncu te izredne situacije. Situacija med pandemijo je omogočila odlično učno priložnost za organizacije/delodajalce, ki so imeli pred tem nekatere dvome glede dela od doma. Številne organizacije se namreč niso odločile za delo od doma zaradi pomislekov glede nadzora opravljenega dela in kako bo to vplivalo na kakovost opravljenega dela. Naša raziskava pa je pokazala, da imajo lahko tovrstne oblike dela pozitivne posledice tudi za organizacije. Zagotovo se je pokazala potreba po spremembah pojmovanja dela, ki opozarja predvsem na to, da bi bilo smiselno, kjer je to le mogoče, spremeniti logiko določanja vrednosti delovne uspešnosti – spremljanje časa na delovnem mestu je treba v večji meri nadomestiti s plačevanjem in nagrajevanjem delovnih rezultatov. Zavedati se je treba,

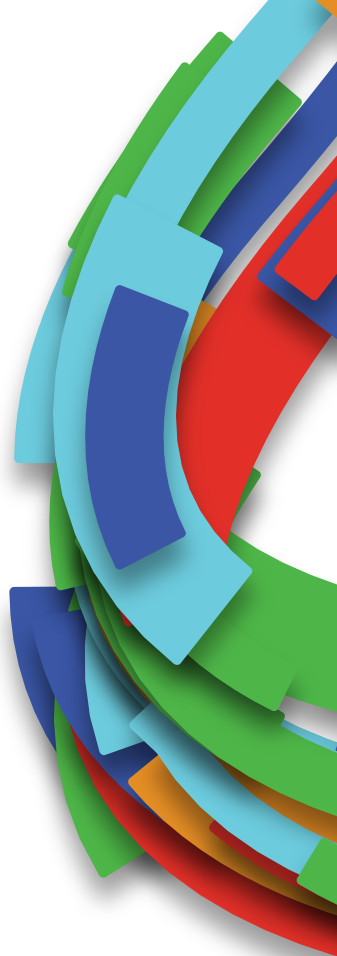
da smo imeli v tistih tednih enkratno priložnost, da smo vse prednosti in slabosti tako zaposlenih kot organizacij spremljali v potencirani obliki. Koronavirus bi lahko v tem smislu razumeli tudi kot veliko povečevalno steklo, skozi katerega vsi bistveno preprosteje opazimo razlike med uspešnimi in neuspešnimi delavci in delodajalci. Če nam to, kar vidimo, ni všeč, je čas za spremembe.

Če preskočimo v trenutno leto 2024, v Sloveniji, predvsem pa zunaj Osrednjeslovenske regije, organizacije pri uporabi porazdeljenih ali hibridnih delovnih modelov žal še precej zaostajajo za zahodnim svetom. Tam je to nekaj najbolj normalnega – v ZDA na primer skoraj tretjina zaposlenih dela izključno na daljavo, več kot polovica pa vsaj do neke mere hibridno (torej vsaj en dan na teden od doma). 56 % podjetij na seznamu ponudnikov najboljših delovnih mest (znani seznam 'Most loved workplaces') je uvedlo hibridno delovno okolje, pri le 28 % od njih prevladuje zgolj fizično delovno okolje. Pri nas pa 85 % menedžerjev ne zaupa zaposlenim, da bodo na daljavo delali tako dobro, kot v pisarnah. Besedica 'nadzor' je nekaj, kar pogosto slišimo od menedžerjev. Pa vendar, morda novica za menedžerje – če morate imeti zaposlenega pred nosom, da mu zaupate, da bo opravil svoje delo, se menedžmenta lotevate zelo napačno! Na globalnem trgu več kot 90 % novih iskalcev zaposlitve pričakuje določeno mero hibridnosti pri svojih zaposlitvah v prihodnje, podatek iz ZDA pa pravi, da bi kar 60 % zaposlenih menjalo zaposlitev, če ne bi imeli možnosti opravljati dela (tudi) na daljavo.

Raziskave kažejo, da imajo hibridni modeli številne prednosti, ki prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Ena ključnih prednosti je večja prilagodljivost, saj lahko zaposleni svoje delo organizirajo okoli osebnega življenja, kar izboljšuje ravnovesje med delom in prostim časom. Takšni modeli omogočajo tudi dostop do širšega nabora talentov, saj podjetja niso več omejena na lokalni trg delovne sile, temveč lahko zaposlujejo ljudi iz drugih delov sveta. To je še posebej pomembno v panogah, kjer so specifična znanja in veščine redke, saj lahko podjetja najdejo najboljše kadre ne glede na njihovo geografsko lokacijo. Poleg tega se je izkazalo, da hibridni delovni modeli pogosto vodijo do povečane storilnosti, saj imajo zaposleni več nadzora nad svojim časom in delovnim okoljem.

Kljub tem prednostim pa je v Sloveniji sprejetje dela na daljavo in hibridnih modelov počasnejše v primerjavi z zahodnimi državami, kjer je to že postalo nova norma. Veliko slovenskih podjetij se še vedno drži tradicionalnih načinov dela, predvsem zaradi nezaupanja menedžerjev. Strah, da bodo zaposleni na daljavo manj delavni ali da ne bodo dovolj osredotočeni na svoje naloge, je še vedno močno prisoten. To nezaupanje pogosto izhaja iz pomanjkanja izkušenj s tovrstnimi delovnimi modeli ter iz ukoreninjenih prepričanj, da je nadzor nad zaposlenimi ključnega pomena za zagotavljanje njihove učinkovitosti. Vendar pa je raziskav in dokazov, ki kažejo nasprotno, vse več. Podjetja, ki so uvedla hibridne delovne modele, pogosto ugotavljajo, da zaposleni ob primernem vodenju in podpori dosega boljše rezultate, so bolj motivirani in manj obremenjeni.

Da bi slovenska podjetja dosegla konkurenčnost na globalnem trgu, bo potrebna sprememba miselnosti glede dela na daljavo. Ključ do uspeha je v določitvi jasnih ciljev, zanesljivih postopkov ter uporabi naprednih tehnologij, ki omogočajo učinkovito komunikacijo in sodelovanje. Pomembno je tudi, da podjetja vlagajo v usposabljanje menedžerjev in zaposlenih za delo v hibridnih okoljih, saj takšni modeli zahtevajo drugačne vodstvene prakse, ki temeljijo na rezultatih in ne zgolj na nadzoru. Če bodo slovenska podjetja uspela premagati tovrstne ovire in sprejela delo na daljavo kot



trajno možnost, bodo lahko pridobila številne prednosti, ki jih ponuja ta sodobni način dela, ter postala bolj konkurenčna, prilagodljiva in privlačna za najboljše talente.

Vir: #HumanizingDigitalWork

HIBRIDNO DELO IN DELO NA DALJAVO



PREDNOSTI

- **41 % VIŠJA ZAVZETOST TER 39 % PRODUKTIVNOST** KOT PRI DELU NA FIZIČNI LOKACIJI
- **78 % BOLJŠE USKLAJEVANJE** DELA IN PROSTEGA ČASA
- **35 % VIŠJA FLUKTUACIJA** (STOPNJA ODPOVEDI) PRI ORGANIZACIJAH, KJER SE DELO OPRAVLJA ZGOLJ NA FIZIČNIH LOKACIJAH
- **60 % ZAPOSLENIH BI MENJALO SLUŽBO**, ČE NE BI IMELI MOŽNOSTI OPRAVLJATI DELA NA DALJAVO
- ZAPOSLENI NA DALJAVO SE **VEČKRAT IN ZA DLJE ČASA** FOKUSIRANO SESTANEJO S SODELAVCI
- **43 % ZNIŽANI STROŠKI ZA DELODAJALCE**, POVEZANI Z NAJEMNINAMI PROSTOROV IN PREVOZOM NA DELO
- **SREČNEJŠA MATI ZEMLJA**

STANJE

- **56 % PODJETIJ NA SEZNAMU PONUDNIKOV NAJBOLJŠIH DELOVNIH MEST (MOST LOVED WORKPLACES) JE UVEDLO HIBRIDNO DELOVNO OKOLJE**, PRI LE **28 %** OD NJIH PREVLADUJE FIZIČNA PRISOTNOST
- JANUAR 2023 – SKORAJ **TREJTINA ZAPOSLENIH V ZDA** DELA SKORAJ IZKLJUČNO NA DALJAVO, VEČ KOT **POLOVICA** HIBRIDNO
- PANDEMIJA JE POSPEŠILA **TREND DELA NA DALJAVO ZA 40 LET**

IZZIVI

- **85 % MANAGERJEV NE ZAUPA ZAPOSLENIM**, DA BODO NA DALJAVO DELALI ENAKO DOBRO KOT V PISARNAH
- VEČ KOT **90 % ZAPOSLENIH** PRIČAKUJE DOLOČENO MERO HIBRIDNOSTI PRI NJIHOVIH ZAPOSILITVAH V PRIHODNOSTI
- TEŽJE USKLAJEVANJE, ORGANIZACIJA DELOVNIH PROCESOV, VEČ DELA S PODAJANJEM NAVODIL IN POVRATNIH INFORMACIJ



S pravilnim ravnanjem in jasno določenimi smernicami lahko hibridni modeli močno povečajo motivacijo, storilnost in zadovoljstvo zaposlenih. Za uspešno uvajanje hibridnih delovnih modelov je ključnega pomena zanesljiva tehnologija, ki omogoča nemoteno sodelovanje in komunikacijo med zaposlenimi, ne glede na njihovo lokacijo. Virtualne platforme za sodelovanje, storitve v oblaku in napredna komunikacijska orodja so ključni za zagotavljanje nemotenega in učinkovitega poteka dela. Poleg tega je pomembno, da podjetja ohranijo vključujočo kulturo, ki podpira raznolikost in enakopravnost, ne glede na to, ali zaposleni delajo v pisarni ali na daljavo.

Hibridni modeli dela prinašajo številne prednosti tudi na osebni ravni. Zaposleni, ki imajo možnost prilagoditi svoje delovne ure in kraj opravljanja delovnih nalog, poročajo o večji zavzetosti in zadovoljstvu pri delu. To omogoča boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja,

kar prispeva k boljšemu duševnemu in telesnemu zdravju. Poleg tega podjetjem omogočajo, da pridobijo najboljše talente iz raznih delov sveta, kar povečuje raznolikost in bogastvo izkušenj znotraj ekipe.

Kljub tem prednostim pa uvajanje hibridnih modelov ni brez izzivov. Treba je temeljito premisliti in preoblikovati dolgo uveljavljene pisarniške politike ter zagotoviti, da so zaposleni na daljavo enakovredno obravnavani kot tisti, ki delajo v pisarnah. To vključuje enakopraven dostop do priložnosti in virov ter zagotavljanje, da so vsi zaposleni vključeni v postopke odločanja in v podjetju enako vidni.

Da bi podjetja uspešno prešla na hibridne delovne modele, bodo morala vlagati v izobraževanje in usposabljanje menedžerjev, ki bodo morali razviti nove veščine za vodenje razpršenih ekip. Pomembno bo tudi, da menedžerji redno komunicirajo s svojimi zaposlenimi, jim dajejo povratne informacije ter skrbijo za njihov razvoj, ne glede na to, kje delajo. Preprosto nujno je, da menedžerjem omogočimo, da so menedžerji – ne pa izvajalci

nalog in gasilci nenehnih požarov, ki se pogosto pojavljajo tudi zaradi neprimerne organizacije dela ali nepravilnega delegiranja delovnih nalog.

Prihodnost dela bo zaznamovana z nenehnimi spremembami, zato bodo morala podjetja pri uvajanju novih strategij in tehnologij ostati prilagodljiva in proaktivna. Hibridni delovni modeli in digitalizacija ponujajo ogromno priložnosti za rast in razvoj, vendar bodo uspešna le tista podjetja, ki bodo znala učinkovito ravnati s temi spremembami in zagotoviti, da njihovi zaposleni hodijo v koraku s časom.

Vir: Lamovšek, Černe & Kaše, 2020

V tem smislu postane izjemnega pomena tako imenovano relacijsko oblikovanje dela. Osredotoča se na vzpostavljanje in krepitev odnosov med zaposlenimi, njihovim delom, sodelavci ter širšim okoljem. Namesto da bi delo obravnavali kot niz nalog, relacijsko oblikovanje poudarja pomen medosebnih odnosov in sodelovanja. Cilj je ustvariti delovna okolja, kjer so zaposleni bolj povezani, motivirani in se počutijo smiselno vključene v delovne postopke. Ta pristop spodbuja sodelovanje, inovacije in večjo zavzetost, kar prispeva k izboljšanju organizacijske kulture in delovne uspešnosti. Bralec lahko 'izmeri' ravni relacijskih dimenzij oblikovanja dela, tako da odgovori na vprašalnik o značilnostih dela.



Vprašalnik o značilnostih dela (Morgeson & Humphrey, 2006)

Del, vezan na družbene značilnosti

Družbena podpora

1. Na delovnem mestu imam možnost razviti dobra prijateljstva.
2. Pri svojem delu imam priložnost spoznavati druge ljudi.
3. Pri svojem delu se imam priložnost srečevati z drugimi ljudmi.
4. Mojega nadrejenega skrbi dobro počutje njegovih podrejenih.
5. Ljudem, s katerimi delam, je mar zame.
6. Ljudje, s katerimi delam, so prijazni do mene.

Soodvisnost dela

Vhodna soodvisnost

1. Delovno mesto od mene zahteva, da dokončam svoje delo, preden ga opravijo drugi.
2. Druga delovna mesta so neposredno odvisna od mojega dela.
3. Če se moje delo ne opravi, preostali ne morejo končati svojega dela.

Izhodna soodvisnost

1. Delo drugih zelo vpliva na moje delovne dejavnosti.
2. Dokončanje mojega dela je odvisno od številnih drugih ljudi.
3. Svojega dela ne morem opraviti, če drugi ne opravijo svojega.

Povezanost izven organizacije

1. Delovno mesto zahteva preživljanje veliko časa z ljudmi zunaj organizacije.
2. Delovno mesto zahteva interakcijo z ljudmi, ki niso člani moje organizacije.
3. Na delovnem mestu pogosto komuniciram z ljudmi, ki ne delajo za isto organizacijo kot jaz.
4. Delovno mesto zahteva precej interakcije z ljudmi zunaj moje organizacije.

Povratne informacije od drugih

1. Od svojega nadrejenega in sodelavcev prejmem veliko informacij o moji delovni uspešnosti.
2. Člani organizacije, kot so menedžerji in sodelavci, mi zagotavljajo informacije o uspešnosti (kakovosti in obsegu) mojega dela.
3. Povratne informacije o moji delovni uspešnosti prejmem od članov organizacije (kot npr. od menedžerjev ali sodelavcev).

Človekova trajnost: osredotočenost na človeka v kulturnem menedžmentu

V središču kulturnega menedžmenta je načelo, da so ljudje ključni vir ustvarjalnosti in inovacij. Ključna naloga kulturnih menedžerjev je oblikovanje delovnega okolja, ki ne spodbuja le umetniške in strokovne rasti, temveč tudi osebno dobro počutje ustvarjalcev in zaposlenih. Ta celostni pristop, ki ga lahko opišemo kot človekovo trajnost, upošteva, da so zaposleni v kulturnem sektorju celovite osebnosti, katerih življenjski vidiki presegajo delovne naloge.

Pojem človekove trajnosti se pojavlja kot antiteza izkoriščanju delovne sile na račun človeškosti. Glavni cilj raziskav na področju menedžmenta v 20. stoletju je bil povečati prizadevanja zaposlenih za doseganje ciljev organizacije, pogosto na škodo zaposlenih. Do 21. stoletja so ključni strokovnjaki in raziskovalne skupnosti prepoznali, da so organizacije najuspešnejše, ko skrbijo za dolgoročno človekovo trajnost. To pomeni, da se je pozornost preusmerila k doseganju visokih ravni uspešnosti brez izčrpanja človeškega kapitala, ki omogoča to uspešnost. Raziskave o človekovi trajnosti se osredotočajo na proučevanje, kako lahko zaposleni prispevajo k organizacijam, ne da bi pri tem ogrožali svoje zdravje in dobro počutje. V zadnjih dveh desetletjih so različne študije izboljšale naše razumevanje povezave med delom in zdravjem zaposlenih, pri čemer so se ukvarjale s fizičnim in psihološkim zdravjem, stresom na delovnem mestu, izgorelostjo in okrevanjem.

Raziskave kažejo, da lahko rast na delovnem mestu pozitivno vpliva tudi na druga področja življenja, na primer na ohranjanje osebnega zdravja in počutja. Nekatere oblike rasti na delovnem mestu so lahko bolj trajnostne, če zaposleni sledijo notranjim željam po opravljanju smiselnega dela, ki prinaša občutek namena. Ko zaposleni vložijo svojo energijo v delo, ki jim daje pozitiven pomen, se ne le razvijajo na svoji poklicni poti, temveč pridobivajo tudi čustvene in kognitivne koristi. Tako lahko vlaganje v rast na delovnem mestu poveča znanje in veščine zaposlenih in tudi njihovo psihološko dobro počutje.

Ravnovesje med rastjo in generativnostjo (prispevanjem drugim) lahko dosežemo z družbeno usmerjenimi prizadevanji. Pro družbena vedenja, kot sta pomoč sodelavcem ali mentoriranje, izboljšujejo identiteto zaposlenega ter njegovo psihološko in družbeno dobro počutje. Pomoč drugim lahko zmanjša stres in izboljša zadovoljstvo na delovnem mestu. Mentori-

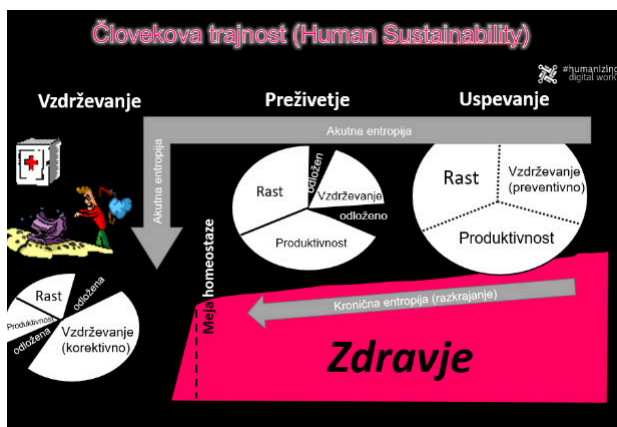
ranje ni koristno le za tiste, ki so deležni pomoči, temveč tudi za mentorje, saj prinaša koristi, kot so boljše zdravje in večje zadovoljstvo v poklicu.

Ohranjanje zdravja z zadostnim spanjem ali izvajanjem čuječnosti lahko pozitivno vpliva na rast zaposlenih. Spanje na primer pomaga pri pomnjenju novih podatkov in učenju, kar je ključno za razvoj zaposlenih. Čeprav skrb za zdravje morda vzame čas, ki bi ga sicer lahko porabili za delo, dolgoročno prispeva k boljšemu uspehu in rasti zaposlenih.

Ko je organizem v ravnovesju (homeostaza), je njegovo zdravje relativno stabilno, vendar obstajajo različne oblike tega ravnovesja. Raziskave kažejo, da ključne življenjske funkcije, kot so ohranjanje zdravja, rast in prispevanje drugim (generativnost), ne smejo biti v medsebojnem nasprotju, temveč se lahko medsebojno podpirajo. V tem smislu razlikujemo med zaposlenimi, ki preživljajo (angl. surviving), in tistimi, ki uspevajo (angl. thriving). Zaposleni, ki preživljajo, so sicer zdravi na kratek rok, vendar so na robu svojega ravnovesja in so bolj izpostavljeni tveganju za izčrpanost.

Zaposleni, ki preživljajo, pogosto žrtvujejo eno od funkcij, na primer zdravje, za rast ali pomoč drugim. Na primer lahko za kratek čas odložijo ohranjanje zdravja, kot sta spanje ali telesna vadba, da dokončajo pomemben projekt ali mentorirajo nekoga v ključnem trenutku. Takšna žrtvovanja lahko dolgoročno prinesejo koristi, kot so napredovanje ali boljši odnosi s sodelavci, vendar nosijo tveganje. Če zaposleni preveč časa namenijo rasti in prispevanju drugim ter zanemarjajo svoje zdravje, se lahko to konča s hujim poslabšanjem zdravja, kar zahteva večji napor, kot bi ga zahtevalo njegovo redno ohranjanje.

Po drugi strani pa tisti, ki uspevajo, vzdržujejo ravnovesje med rastjo, generativnostjo in ohranjanjem zdravja. Preventivni dejavniki, kot so dovolj spanja, sprostitev po delu in čuječnost, pomagajo zaposlenim ohraniti ravnovesje in preprečiti izčrpanost. Dolgoročno uspevanje zahteva dinamično prilagajanje in vlaganje v vse tri funkcije, saj lahko zanemarjanje ene izmed njih vodi v slabše rezultate. Če zaposleni kljub vsemu doživijo poslabšanje zdravja (zdravstveno krizo), je za povrnitev ravnovesja potreben večji vložek, kar zahteva precej več virov in časa kot redno preventivno vzdrževanje.



Vir: Prirejeno po Barnes, Wagner, Schabram, & Boncoeur, 2023

Kljub tem spoznanjem na področju menedžmenta še vedno ni enotne strategije za proučevanje človekove trajnosti, ki jo opredelimo kot stalno sposobnost zaposlenega za ohranjanje zdravja (psihološkega, socialnega in fizičnega) brez oviranja osebne rasti ali prispevka k širši skupnosti. Ker je človekova trajnost povezana s številnimi temami, organizacijska **znanost** ponuja le delno razumevanje tega področja. To pomanjkljivo vključevanje je bilo večkrat izpostavljeno, tudi v okviru globalnih ciljev za trajnostni razvoj, ki jih promovira Organizacija združenih narodov in ki celovito obravnavajo uspešnost posameznikov.

Izhodišče multidisciplinarnega razumevanja človekove trajnosti predstavlja teorija dinamičnega energijskega proračuna, naravoslovni okvir, ki opredeljuje osnovne življenjske funkcije (vzdrževanje, rast, razmnoževanje) in osnovna načela ravnovesja in kompromisov, ki urejajo življenje živali. Na podlagi omenjene teorije je človekova trajnost opredeljena v smislu dela, in sicer kot stalna sposobnost zaposlenih za ohranjanje zdravlja brez oviranja osebne rasti ali celo ogrožanja dolgoročnega zdravlja.

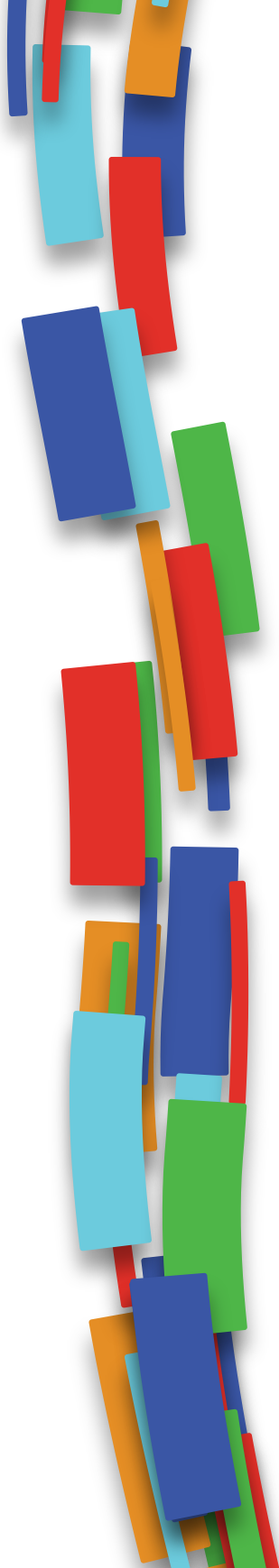
Človekova trajnost v kulturnih organizacijah pomeni ustvarjanje pogojev, ki omogočajo uspešnost na delovnem mestu in v osebnem življenju. To vključuje prilagodljive delovne ure, ki se prilagajajo različnim življenjskim potrebam in ustvarjalnim ritmom, ter zagotavljanje možnosti za počitek in regeneracijo. Dobro zastavljeni programi, ki spodbujajo tako fizično kot mentalno zdravje zaposlenih, so pomemben del te strategije. Organizacije lahko denimo ponujajo dostop do svetovanj za duševno zdravje, telesnih dejavnosti in meditacij, kar pomaga ustvarjati pozitivno delovno okolje.

Vključevanje stalnih povratnih informacij in odprte komunikacije je ključno za podporo dobremu počutju v kulturnih organizacijah. Takšne prakse omogočajo zaposlenim, da izrazijo svoje potrebe, menedžerjem pa omogočajo, da prilagodijo politike za večjo usklajenost s potrebami delovne sile. S tem lahko kulturne organizacije prispevajo k dolgoročni trajnosti svojih zaposlenih, saj spodbujajo ustvarjalno izražanje, zmanjšujejo tveganje za izgorelost in ustvarjajo prostor za trajnostne poklicne poti, kjer imajo posamezniki možnost nenehne osebne rasti in učenja.

Trajnostne poti v kulturnem menedžmentu vključujejo strateško načrtovanje poti, ki omogočajo prilagoditev spreminjajočim se potrebam in življenjskim fazam posameznikov. To lahko vključuje priložnosti za dodatno izobraževanje, ustvarjalne premore, kulturne izmenjave ali kroženja med različnimi projekti. Takšen pristop ne samo izboljšuje kakovost življenja zaposlenih, temveč tudi prispeva k večji inovativnosti in trajnostnemu razvoju kulturnih organizacij. Poudarek na človekovi trajnosti zagotavlja, da je delovna sila v kulturnem sektorju bolj zdrava, motivirana in pripravljena prispevati k uspehu organizacije, hkrati pa ohranjati zdravo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

Umetna inteligenca in kulturni menedžment

Zgodbe o umetni inteligenci in digitalizaciji v kulturnem menedžmentu pogosto spremlja strah, predvsem glede možnosti nadomeščanja človeške ustvarjalnosti in s tem povezanih skrbi o izgubi delovnih mest na splošno, še posebej pa v kulturnem sektorju. Vendar raziskave kažejo, da tehnološki napredek ni zgolj zgodba o zamenjavi, temveč o tem, kako lahko vodje in menedžerji v kulturnem sektorju izkoristijo tehnologijo v svoj prid. Umetna inteligenca je prodrla na številna področja kulturnega menedžmenta, kjer povečuje človeške zmožnosti, poenostavlja rutinske naloge in omogoča, da se ustvarjalci in vodje bolj osredotočijo na strateške in inovativne izzive. Ta prehod zahteva proaktiven pristop kulturnih menedžerjev, ki morajo vlagati v dodatno usposabljanje zaposlenih za učinkovito uporabo napredne tehnologije. Poleg tega lahko napredna analitika podatkov, podprta z umetno inteligenco, omogoči globlji vpogled v vedenje



občinstva, napovedovanje kulturnih trendov ter oblikovanje učinkovitih strategij za razvoj in promocijo kulturnih programov. Tako umetna inteligenca v kulturnem menedžmentu ne sme biti zgolj operativno orodje, temveč ključni del strateškega odločanja, ki prispeva k dolgoročnemu uspehu in trajnostnemu razvoju kulturnih organizacij.

Eden največjih izzivov je vprašanje ustvarjalnosti v svetu, kjer lahko UI simulira ali celo ustvari nove oblike umetnosti. Čeprav lahko umetna inteligenca avtomatizira nekatere vidike ustvarjalnega postopka, se poraja vprašanje, ali to resnično predstavlja inovacijo ali zgolj reprodukcijo obstoječih zamisli. Kulturni menedžerji se morajo soočiti s tem, kako ohraniti človeško ustvarjalnost in izvirnost v svetu, kjer lahko UI igra vedno večjo vlogo pri oblikovanju kulturnih produktov.

Z uporabo UI lahko kulturne organizacije optimizirajo in avtomatizirajo številne postopke, ki so sicer zamudni in zahtevajo veliko virov. Na primer z analizo podatkov o obiskovalcih lahko organizacije pridobijo boljši vpogled v prednostne želje, navade in zanimanja svojega občinstva, kar jim omogoča učinkovitejše načrtovanje dogodkov, razstav in programov. Personalizacija kulturnih vsebin, podprta z UI, pomeni, da se lahko umetniške vsebine prilagodijo individualnim okusom obiskovalcev, kar povečuje njihovo vpletenost in zanimanje. S tem se ustvari bolj dinamična in interaktivna izkušnja, kjer se umetnost bolj neposredno povezuje s posamezniki, kar ne le izboljša obiskovalčevo izkušnjo, temveč tudi pripomore k povečanju obiska in podpore kulturnih dogodkov.

Umetna inteligenca odpira tudi povsem nove možnosti na področju ustvarjalnosti. UI s svojimi naprednimi orodji umetnikom omogoča, da raziskujejo nove tehnološke meje, ki jih prej niso mogli doseči. To vključuje uporabo algoritmov za generiranje vizualne umetnosti, glasbe ali celo literarnih del, kar širi meje ustvarjalnega izražanja. Z vključitvijo tehnologije v umetniški proces umetniki ne ustvarjajo zgolj umetniških del, temveč postajajo tudi inovatorji, ki preizkušajo, kako lahko človek in stroj sodelujeta pri ustvarjanju novih oblik umetnosti. Takšni tehnološko podprti umetniški projekti ne le širijo možnosti izražanja, temveč tudi preoblikujejo naše razumevanje tega, kaj umetnost je in kaj lahko postane.

Poleg ustvarjalnega izražanja pa umetna inteligenca igra pomembno vlogo tudi pri ohranjanju in dostopnosti kulturne dediščine. UI lahko z uporabo naprednih tehnik digitalizacije pomaga ohraniti zgodovinske vire in kulturne artefakte, ki bi sicer sčasoma propadli ali bili izgubljeni. Digitalizacija omogoča ustvarjanje visokokakovostnih digitalnih kopij starodavnih besedil, umetniških del in drugih zgodovinskih virov, kar omogoča, da so ti dostopni širšemu občinstvu po vsem svetu. Poleg tega lahko UI analizira te vire in iz njih izlušči pomembne podatke, na primer z uporabo algoritmov za prepoznavanje vzorcev ali besedilne analize, kar omogoča globlje razumevanje zgodovinskih ozadij in kulturnih vplivov. UI tako prispeva k ohranjanju kulturne dediščine ter tudi k njenemu boljšemu razumevanju in širjenju.

Varnost in zasebnost sta prav tako ključna vidika pri uporabi UI v kulturnem sektorju. Zbiranje in obdelava velikih količin podatkov, ki jih UI potrebuje za delovanje, lahko ustvarjata varnostne vrzeli in tveganja za zlorabo osebnih podatkov. Kulturni menedžerji se morajo zavedati teh tveganj in vzpostaviti stroge varnostne protokole za zaščito podatkov umetnikov,

obiskovalcev in drugih udeležencev. Prav tako je pomembno tudi vprašanje lastništva podatkov, saj ni vedno jasno, kdo ima pravico do podatkov, ki jih generira UI. Kdo je lastnik umetnine, ki jo ustvari UI – avtor algoritma, uporabnik, ki je podal navodila, ali sama UI? Takšna vprašanja zahtevajo etične in pravne razprave, ki bodo oblikovale prihodnost UI v kulturnem sektorju.

Še en izziv pri uporabi UI je točnost podatkov. Kulturne organizacije vse bolj uporabljajo umetno inteligenco za analizo podatkov o obiskovalcih, njihovi udeležbi in prednostnih zanimanjih. Če so ti podatki napačni ali napačno tolmačeni, lahko to vodi v slabe odločitve pri načrtovanju kulturnih dogodkov ali pri oblikovanju strategij za promocijo kulturnih vsebin. Kulturni menedžerji morajo zato poskrbeti, da uporabljajo kakovostne podatke in da sistemom UI zagotovijo pravilne podatkovne vire za analizo. Poleg tega pa mora biti tudi kulturna vsebina, ki jo UI obdeluje ali ustvarja, natančna in verodostojna, še posebej, ko gre za ohranjanje kulturne dediščine ali zgodovinskih virov.

Na koncu pa je pomembno upoštevati vpliv UI na kulturo kot celoto. Umetna inteligenca lahko bistveno spremeni način, kako dojemamo umetnost in kulturo. Kulturni menedžerji morajo ohranjati ravnotežje med uporabo tehnologije za izboljšanje dostopnosti in inovativnosti ter varovanjem pristnosti kulturnih izrazov. V tem smislu je ključno, da UI podpira, ne pa izniči človeški prispevek k ustvarjanju in tolmačenju umetnosti ter kulturne dediščine.

Posamezniki se lahko prihodnjim spremembam na delovnem mestu, še posebej pri delu z umetno inteligenco, uspešno prilagodimo z razvijanjem ključnih veščin, ki jih tehnologija ne more nadomestiti. Prvi korak je nenehno izobraževanje in sledenje najnovejšim tehnološkim trendom, kar vključuje učenje osnovnih znanj o umetni inteligenci in njenem delovanju. Poleg tehničnih veščin pa je pomembno, da posamezniki razvijajo tudi mehke veščine, kot so kritično razmišljanje, ustvarjalnost, čustvena inteligenca in sposobnost reševanja večplastnih problemov. Te lastnosti bodo postale vse bolj dragocene v delovnem okolju, kjer UI prevzema rutinska opravila. Prav tako je pomembno, da posamezniki ohranjamo proaktivni pristop k svoji poklicni poti, iščemo priložnosti za prekvalifikacijo in se prilagajamo spreminjajočim se potrebam trga dela, saj bomo na ta način ostali konkurenčni in pripravljeni na prihodnost.

Zaposlovanje in zadržanje najboljših talentov v kulturnem menedžmentu: zmagovanje v konkurenčnem boju

Kulturne organizacije se danes soočajo z vse večjim izzivom privabljanja in zadrževanja vrhunskih talentov. V tem konkurenčnem okolju je ključnega pomena, da kulturni menedžerji uporabljajo inovativne strategije zaposlovanja, ki presegajo običajne metode. To poleg ponujanja privlačnih finančnih paketov vključuje tudi prilagodljive delovne pogoje, ki omogočajo uravnoteženje med delom in osebnim življenjem. Ta prilagodljivost je pomembna zlasti za ustvarjalce, ki pogosto potrebujejo prostor za osebno in strokovno rast zunaj tradicionalnih okvirov.

V kulturnem sektorju je prav tako ključno zagotoviti možnosti za trajno-stno poklicno rast. Z jasno zastavljenimi potmi za napredovanje lahko kulturne organizacije povečajo zavzetost zaposlenih, hkrati pa privabljajo ambiciozne posameznike, ki si želijo dolgoročne uspešne poklicne poti in osebni razvoj. Kulturni menedžerji morajo ustvariti delovna okolja, kjer se zaposleni ne le udeležujejo delovnih nalog, temveč aktivno sodelujejo, inovirajo in razvijajo ustvarjalne projekte, ki imajo pomen tako za organizacijo kot za širšo skupnost.

Organizacije, ki prepoznajo pomen svojih ljudi kot največjega vira, in vanje vlagajo s celovitim pristopom, so tiste, ki ne le preživijo spremembe v kulturnem sektorju, temveč v njih cvetijo. Kulturni menedžerji so dolžni sprejeti digitalna orodja in tehnologijo, ki olajšujejo delo ter omogočajo boljšo povezanost med oddaljenimi ekipami in kulturnimi projekti. Prilagajanje novim delovnim modelom, kot so hibridno ali oddaljeno delo, omogoča organizacijam, da zagotovijo prilagodljivost, ki jo ustvarjalci potrebujejo za uspešno združevanje dela in osebnega življenja.

Poudarek na človekovi trajnosti v kulturnem menedžmentu je ključen za dolgoročni uspeh. To pomeni osredotočanje na fizično, duševno in čustveno dobro počutje zaposlenih, kar omogoča, da delovna mesta podpirajo tako strokovni kot osebni razvoj. Kulturne organizacije, ki skrbijo za svoje zaposlene in jim omogočajo prostor za regeneracijo, postajajo odporne in prilagodljive, sposobne krmariti skozi izzive sodobnega časa. Na dolgi rok tak pristop ne prinaša le višje storilnosti, temveč ustvarja organizacije, kjer zaposleni radi delajo in s svojim prispevkom bogatijo tako lastno življenje kot kulturni prostor.

Kulturni menedžerji imajo moč, da oblikujejo prihodnost kulturnega sektorja z inovativnostjo in proaktivnim pristopom. To zahteva stalen razvoj strategij za menedžment talentov ter prilagajanje organizacijskih ciljev novim trendom in pričakovanjem zaposlenih. S takšnim pristopom kulturne organizacije pridobijo konkurenčno prednost in hkrati postanejo ključni ustvarjalci pri oblikovanju bogate kulturne prihodnosti.

Dodatna literatura in drugi viri

Aleksić, D., Černe, M., & Batistič, S. (2024). Understanding meaningful work in the context of technostress, COVID-19, frustration, and corporate social responsibility. *human relations*, 77(3), 426-451.

Barnes, C. M., Guarana, C., Lee, J., & Kaur, E. (2023). Using wearable technology (closed loop acoustic stimulation) to improve sleep quality and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 108(8), 1391.

Barnes, C. M., Wagner, D. T., Schabram, K., & Boncoeur, D. (2023). Human sustainability and work: A meta-synthesis and new theoretical framework. *Journal of Management*, 49(6), 1965-1996.

Bunjak, A., Černe, M., Nagy, N., & Bruch, H. (2023). Job demands and burnout: The multilevel boundary conditions of collective trust and competitive pressure. *Human Relations*, 76(5), 657-688.

Bunjak, A., Černe, M., & Popovič, A. (2021). Absorbed in technology but digitally overloaded: Interplay effects on gig workers' burnout and creativity. *Information & Management*, 58(8), 103533.

Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A., & Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic relationships management journal*, 8(1), 3-12.

Connelly, C. E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., & Wong, S. I. (2021). Working in the digitized economy: HRM theory & practice. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100762.

Černe, M., Bunjak, A., Wong, S. I., & Moh'd, S. S. (2022). I'm creative and deserving! From self-rated creativity to creative recognition. *Creativity and Innovation Management*, 31(4), 664-679.

Garlatti Costa, G., Bortoluzzi, G., & Černe, M. (2023). Can innovative work behaviour spur creativity while working remotely? The role of work-home conflict and social isolation. *Management Research Review*, 46(8), 1132-1148.

Gordon, A. M., Carrillo, B., & Barnes, C. M. (2021). Sleep and social relationships in healthy populations: A systematic review. *Sleep Medicine Reviews*, 57, 101428.

Guarana, C. L., Ryu, J. W., O'Boyle Jr, E. H., Lee, J., & Barnes, C. M. (2021). Sleep and self-control: A systematic review and meta-analysis. *Sleep Medicine Reviews*, 59, 101514.

Hernaus, T., Černe, M., & Caniëls, M. C. (2023). The innovative power of actual-desired misfit in task identity: The mediating role of job crafting. *German Journal of Human Resource Management*, 23970022231197515.

Lamovšek, A., & Černe, M. (2023). Past, present and future: A systematic multitechnique bibliometric review of the field of distributed work. *Information and Organization*, 33(2), 100446.

Lamovšek, A., Černe, M., & Kaše, R. Oblikovanje dela za doseganje optimalnih izidov zaposlenih. *HR&M revija*, oktober/november 2020.

Lamovšek, A., Radevič, I., Mohammed, S. S., & Černe, M. (2024). Beyond the office walls: Work design configurations for task performance across on-site, hybrid and remote forms of work. *Information Systems Journal*.

Lamovšek, A., Černe, M., Radevič, I., & Božič, K. (2023). The key to work-life balance is (enriched) job design? Three-way interaction effects with formalization and adaptive personality characteristics. *Applied Research in Quality of life*, 18(2), 647-676.

Morgeson, Frederick P., and Stephen E. Humphrey. "The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work." *Journal of applied psychology* 91.6 (2006): 1321.

Spletna platforma #HumanizingDigitalWork, prisotna na [Spletnem](#) mestu, [Instagramu](#), [LinkedInu](#) ter [Mediumu](#)

Trkman, P., & Černe, M. (2022). Humanising digital life: Reducing emissions while enhancing value-adding human processes. *International Journal of Information Management*, 63, 102443.

Wong, S. I., Bunjak, A., Černe, M., & Fieseler, C. (2021). Fostering creative performance of platform crowdworkers: The digital feedback dilemma. *International Journal of Electronic Commerce*, 25(3), 263-286.



Dober *pitch* in skrivnosti trženja kot temelj uspeha v kulturnem podjetništvu

doc. dr. Živa Kolbl

Pitch oziroma kratka predstavitev poslovne zamisli potencialnim poslovnim partnerjem, investorjem ali občinstvu je izraz, ki se uporablja tako v vsakdanjem kot v poslovnem okolju. Predstavlja skupno osnovo med tistim, ki *pitch* izvaja, in tistim, kateremu je namenjen. *Pitch* predstavlja našo srečko, ki bo dobitna v primeru, ko bo predstavitev jedrnata, jasna in navdihujoča. Projekti, ki v svojem jedru združujejo kulturo so pogosto enkratni, saj nagovarjajo temeljne človekove izkušnje, identiteto in vrednote. Ustvarjalci morajo izluščiti bistvo svojega projekta in ciljni skupini prepričljivo pojasniti, zakaj je njihov projekt pomemben in bistven. Za dober *pitch* so ključni naslednji temelji: ustvarjalci morajo dobro obvladati svoje področje, poznati konkurenco, prikazati pomembnost projekta in njegove koristi za vse udeležence, poznati svoje konkurenčne prednosti (in slabosti), prilagoditi obliko predstavitve razumevanju in zaznavanju ciljne skupine.

Izluščimo bistvo – povejmo zgodbo

Uspešen *pitch* v kulturnem podjetništvu temelji na sposobnosti pripovedovanja zgodb, ki pritegnejo ciljno skupino in jo povežejo z bistvom projekta. Zgodba se kot dramski trikotnik začne z jasno zasnovo, se stopnjuje v zaplet, doseže vrh in preko razpleta vodi do razsnove. Izziv naj bo osrednjega pomena, temu naj sledijo jasne potencialne rešitve. Ustvarjalci morajo prav tako izpostaviti enkratne lastnosti projekta, ki ga ločijo od drugih kulturnih pobud. V kulturnem podjetništvu pogosto izstopajo projekti, ki

temeljijo na pristni, izvirni viziji in hkrati izražajo globlje kulturne in družbene pomene, kar občinstvu omogoča, da se lahko z njimi poistoveti. Z vzpostavitvijo čustvene povezave z občinstvom lahko ustvarjalci vnovčijo svojo srečko in tako uspešneje pridobijo financiranje, podporo partnerjev in dosežejo širšo odmevnost projekta. Tako kot v Escherjevem delu o relativnosti, je perspektiva ustvarjalca ključna – vendar je enako pomembno razumeti tudi perspektivo vlagatelja. Poleg odličnega poznavanja vseh temeljnih pravil in zakonodaj je pomembna tudi empatija oziroma vživljanje v položaj potencialnega vlagatelja. To ponazorimo tudi s prisposodobijo prižigalnice: gre za prehod zamisli iz ustvarjalčeve glave v vlagateljevo.

Dvosmerna komunikacija, ki temelji na pristnosti

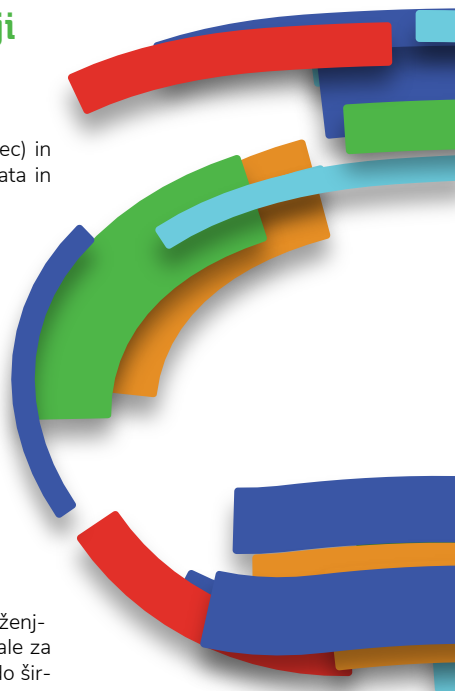
Za učinkovito komunikacijo je nujno dobro poznavanje komunikacijskega modela. V poenostavljeni verziji ga sestavljata vir (ustvarjalec) in prejemnik (potencialni vlagatelj), ki v postopku komunikacije kodirata in odkodirata sporočila, ki si jih izmenjujeta. Komunikacija je dvosmerna, kar pomeni, da oba pošiljata in sprejemata sporočila. Pri tem lahko pride do različnih šumov ali motenj, ki jih je treba vnaprej predvideti in odpraviti. Pristnost predstavlja pomemben element uspešne dvosmerne komunikacije in gradi mostove med različnimi perspektivami ustvarjalcev in vlagateljev. Ključno je, da v dvosmerni komunikaciji tako govorimo kot poslušamo, ter tako združujemo verbalno in neverbalno komunikacijo.

»Česar je polno srce, o tem ustara govore.« Slovenski pregovor

Uspeh v kulturnem podjetništvu je močno povezan s premišljeno trženjsko strategijo. Ustvarjalci morajo skrbno izbrati najprimernejše kanale za učinkovit doseg in promocijo svojih zamisli. Ključne so dostopnost do širšega občinstva, osebna in neposredna komunikacija z občinstvom in personalizirane vsebine, ki jih pogosto omogoča digitalno trženje. Izjemno pomembno vlogo pri pripravi in izvajanju trženjske strategije igrajo tudi orodja umetne inteligence. Pravilna kombinacija tradicionalnih in digitalnih trženjskih strategij vodi do uspeha in širše prepoznavnosti projekta.

Trajnost, ki naj traja

Vzpostavljane trajnostnih odnosov z vlagatelji, občinstvom in partnerji je ključno za dolgoročni uspeh v kulturnem podjetništvu. Dolgoročne povezave s partnerji in podporniki, ki temeljijo na zelenih rešitvah, ustvarjalcem omogočajo stabilnost, možnost nadaljnjega razvoja in pregledno delovanje na konkurenčnem trgu. Ustvarjalci naj stremijo k zelenim strategijam, ki se odmikajo od zelenega zavajanja in prispevajo k boljši in trajnostni prihodnosti.



DOBER *PITCH* in SKRIVNOSTI TRŽENJA KOT TEMELJ USPEHA V KULTURNEM PODJETNIŠTVU

doc. dr. Živa Kolbl



I. DOBER *PITCH*

Definicija *pitcha*

Vprašanje:

V poslovnem svetu pa tudi v vsakdanjem življenju se vse bolj uporablja izraz *pitch*, ki bi ga sicer lahko prevedli kot kratka predstavitev (poslovne) zamisli. Vendar ta besedna zveza ne pove, da je to zelo kratka, največ minuto dolga predstavitev, s katero moraš navdušiti sogovornike. Kako bi z eno besedo poslovenili *pitch*?

Odgovor:

Izraz *pitch* je težko prevesti zgolj z eno besedo (kot pač večino takšnih terminov). V vašem primeru gre za *elevator pitch*, kar je rabljeno v pomenu 'kratka predstavitev poslovne zamisli – takšen opis se zelo pogosto uporablja, je pa res, da ne pove vsega, kar pove *elevator pitch*. Morda se pri opisu namesto kratka uporabi 30-sekundna/hitra predstavitev. Uporaba novega enobesednega izraza pomeni uveljavljanje neke doslej neznane nove besedotvorne možnosti, pri uveljavljanju katere pa so najuspešnejši strokovnjaki za področje, ki imajo tudi večjo možnost vplivanja na njegovo uveljavitev.

Vir: Golob Podnar, 2017



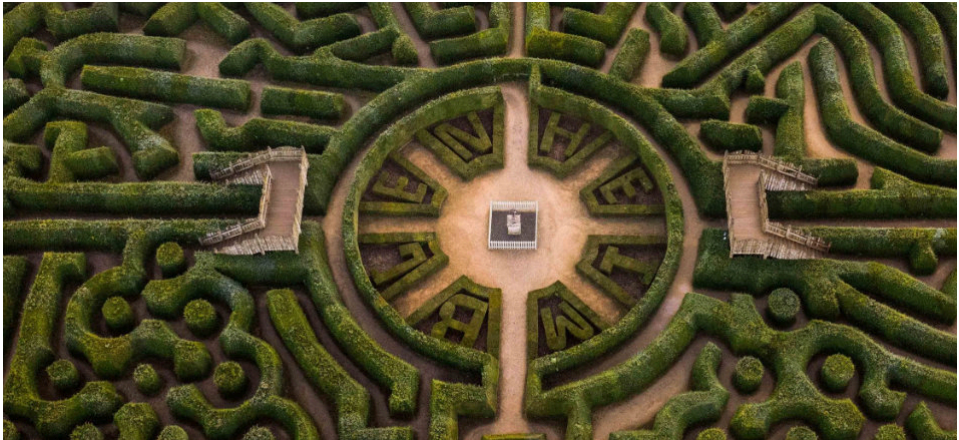
“BITI ALI NE BITI” STROKOVNJAK?

Shakesperjansko vprašanje, na katerega bomo iskali odgovor.

(Prvi)Pogoji za uspešen *pitch*:

- ✓ Obvladovanje področja.
- ✓ Poznavanje konkurence.
- ✓ Prikaz upoštevnosti in koristi.
- ✓ Poznavanje svojih konkurenčnih prednosti (in slabosti).
- ✓ Prilagoditev oblike predstavitve zaznavam ciljne publike.
- ✓ Vaja dela mojstra, če ... 😊

IZLUŠČENJE BISTVA



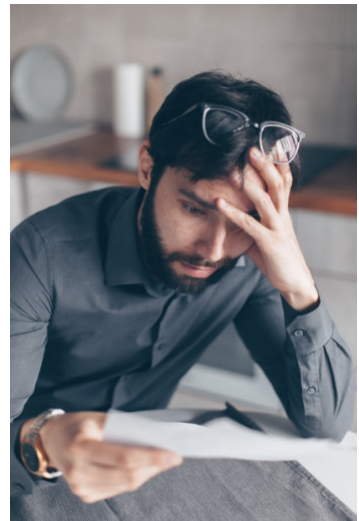
Dober pitch je v kulturnem podjetništvu ključnega pomena, saj predstavlja prvi stik med ustvarjalcem in potencialnimi partnerji, investitorji ali občinstvom.

Učinkovit pitch mora biti **jednat, jasen in navdihujoč**. V nekaj minutah morajo ustvarjalci zjeti bistvo svoje zamisli ter prepričljivo pojasniti, zakaj je projekt pomemben za ciljno skupino.

Pitch oziroma zgodba naj bosta preprosta in naj ne dajeta občutka labirinta, izgubljenosti.



&



Bodimo pozorni na neverbalno komunikacijo poslušalcev. Če poslušalci izražajo skrb, dvome in težko sledijo zamislim, moramo pridobiti njihovo pozornost ter z izpostavitvijo ključnih idej in koristi spremeniti njihovo neverbalno komunikacijo (naslednja prosojnica):



&



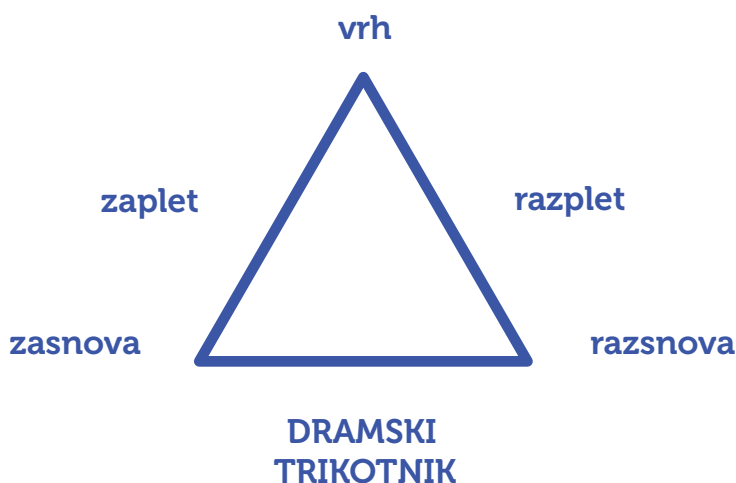
v veselo, navdušeno in sproščeno neverbalno komunikacijo.

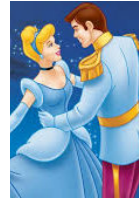
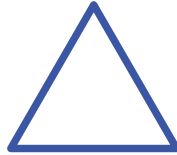
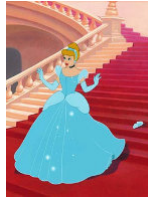


Torej,

- ✓ jasno opredelite in prilagodite vsebino pitcha
- ✓ vsebina vs. prejemnik
- ✓ izpostavite problem, in njegovo rešitev
- ✓ izognite se balastu: informacijam in mašilom

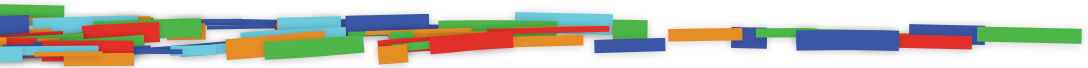
JASNA STRUKTURA, "DRAMA" IN DINAMIKA





Za primer si predstavljajmo zgodbo o Pepelki. Začne se z zasnovo, ozadjem, ki mu sledi zaplet, saj bi Pepelka rada šla na ples. Vrh se zgodi, ko izgubi čevljc, potem se zgodba razplete in skozi razsnovo srečno konča.

Tako kot v zgodbi Pepelke je tudi za pitch nujno potrebno, da sledi strukturi dramskega trikotnika. Ustvarjalec mora najprej pojasniti izhodišče projekta (zasnova), ki mu sledi zamisel projekta, razlaga problematike, ki jo projekt naslavlja (zaplet), nato predstavi bistvo projekta, tudi skozi koristi za investitorja (vrh), pojasni načrt dela in časovnico, ter vse skupaj vpne v širši družbeni okvir (razsnova).



Torej,

- imejte jasen cilj:



- popeljite potencialnega investitorja na popotovanje:



- ohranjajte zanimanje in vznemirljivost:

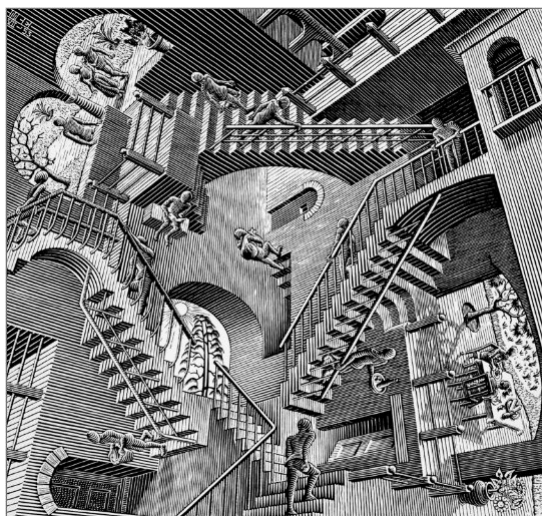


PERSPEKTIVA



Vir: National Gallery of Art (Escher),
1953

Tako kot v Escherjevem delu o relativnosti, je perspektiva ustvarjalca ključna – vendar je enako pomembno razumeti tudi perspektivo investitorja. Poleg odličnega poznavanja vseh temeljnih pravil in zakonodaj je pomembna tudi empatija oziroma vživljanje v položaj potencialnega investitorja.



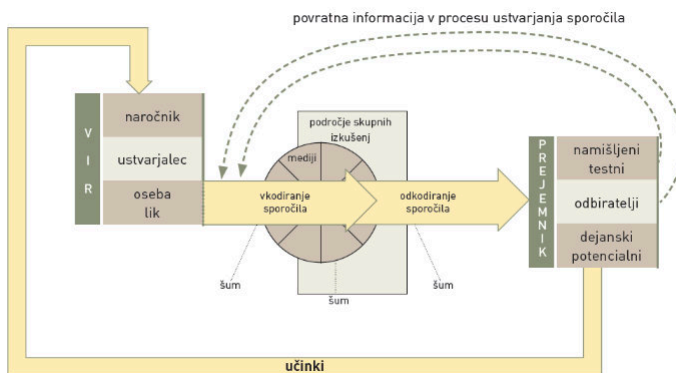


Prenos idej iz vaše glave v glavo potencialnega investitorja.

To ponazorimo tudi s prisposodobno prižiganja žarnice:
gre za prehod zamisli iz ustvarjalčeve glave v investorjevo glavo.



Komunikacijski model



Potenalni problemi:

- Vir/Prejemnik.
- Kodiranje/Odkodiranje.
- Šum.

Vir: Jančič in Žabkar, 2013

Za učinkovito komunikacijo je ključno poznavanje komunikacijskega modela. Sestavljata ga vir (ustvarjalec) in prejemnik (investitor), ki kodirata in dekodirata sporočila. Komunikacija je dvosmerna, zato oba pošiljata in sprejemata sporočila. Pomembno je predvideti in odpraviti morebitne šume ali motnje.

Pomembno se je zavedati:

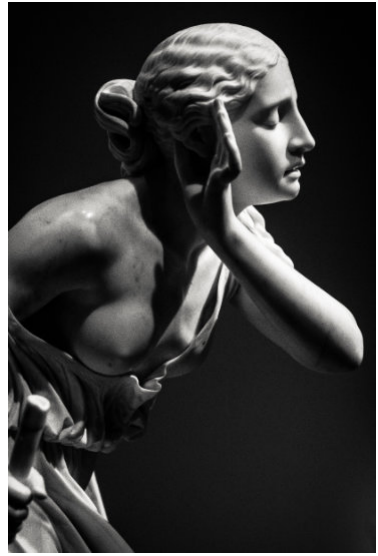
- ✓ Vaše misli \neq misli potencialnega investitorja.
- ✓ Vživljanje v naročnikovo perspektivo.
- ✓ Ali govorita skupni jezik?



DVOSMERNNA KOMUNIKACIJA



VS



Učinkovito poslušanje



Aktivno poslušanje

- ✓ Pozorno poslušanje: razumeti vs. odgovarjati.
- ✓ Spremljanje neverbalne komunikacije.
- ✓ Odziv na prejeta sporočila.
- ✓ Parafraziranje in ponavljanje ključnih točk.
- ✓ Vizualizacija.

Kako komunicirati?

- Uporaba slik, tabel, asociacij.
- Verbalno sporočilo, ki ustvarja sliko.
- Pomen neverbalne komunikacije.
Glas, ton, hitrost, pavze, položaj telesa.



AVTENTIČNOST

Definicija

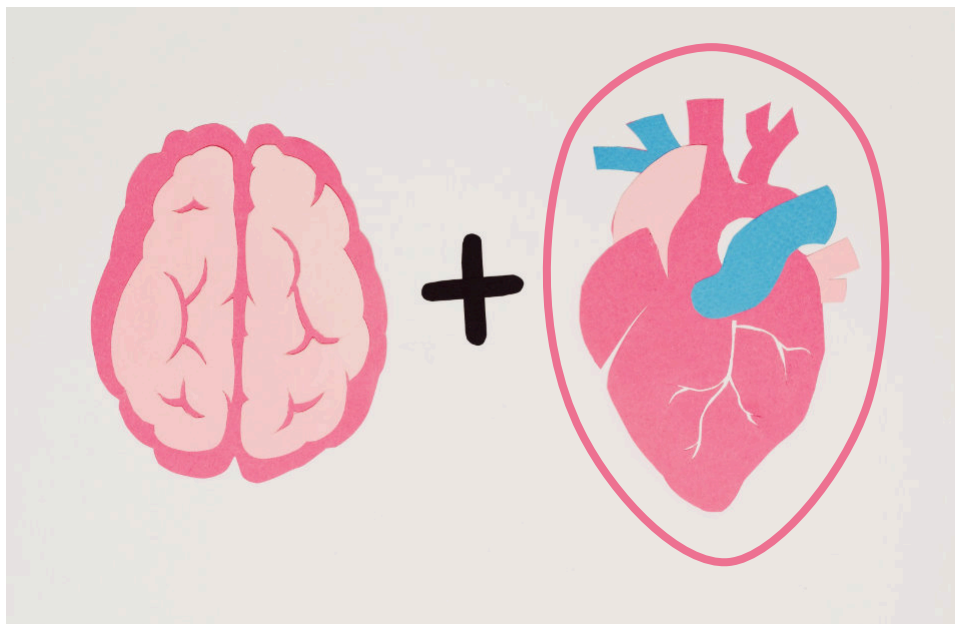
avténtičnost -i ž (é) lastnost, značilnost avténtičnega; prístnost, verodostojnost: dokazal je avténtičnost pisma; avténtičnost besedila; zgodovinska avténtičnost drame / avténtičnost prevoda

Vir: Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2023

Povezovanje verbalne, neverbalne komunikacije in avténtičnosti omogoča globlje razumevanje, krepi zaupanje in odpira prostor za sodelovanje, kjer se lahko združujejo različne zamisli in cilji na učinkovitejši način. Avténtičnost tako postane temelj za gradnjo trajnih in uspešnih odnosov.



VENDAR SMO NEKAJ POZABILI!



Česar je polno srce, o tem usta rada govore.

Slovenski pregovor

Uspeh v kulturnem podjetništvu zahteva premišljeno trženjsko strategijo, ki združuje tradicionalne in digitalne kanale ter omogoča personalizirano komunikacijo z občinstvom. Pomembno se je zanašati tako na razumske kot tudi na čustvene pozive, ki naj bodo gradniki dobrega pitcha.

Ključno je tudi vzpostavljane trajnostnih odnosov z investitorji in partnerji, ki temeljijo na zelenih rešitvah za dolgoročno stabilnost. Uporaba umetne inteligence in trajnostne strategije omogočata ustvarjalcem širšo prepoznavnost in transparentno delovanje.



“Bistvo je očem nevidno.”

Antonie de Saint - Exupéry, Mali princ

- Bodimo strokovnjaki na svojem področju.
- Izluščimo bistvo svoje zamisli in pitcha.
- Sledimo jasni strukturi, dramskemu trikotniku in dinamiki.
- Imejmo jasno perspektivo (ter razumimo perspektivo drugega).
- Vzpodbujajmo dvosmerno komunikacijo.
- Gradimo odnose na avtentičnosti.

Vse to počnimo s predanostjo, srčnostjo in entuziazmom v objemu etike.

II. SKRIVNOSTI IZKUŠENIH/GRADIVO



NEWSPAPERS INSIDE THE NEWSPAPER EDITION 2023 – ANNAHAR NEWSPAPER – IMPACT BBDO

Grand Prix - Print & Publishing
Culture & Context > Local Brand



AnNahar - Newspapers Inside The Newspaper (case study) Print & Publishing Grand Prix Cannes Lions

Vir: AnNahar, 2023

THE ARTOIS PROBABILITY 2023 – ANHEUSER-BUSCH INBEV, STELLA ARTOIS - GUT

Gold - Print & Publishing

Innovation in Print &
Publishing > Innovative and
Adapted Use of Print &
Publishing



Stella Artois - The Artois Probability (case study) Creative Data Grand Prix Cannes Lions 2023

Vir: Stella Artois, 2023

THE UNBURNABLE BOOK 2023 – PENGUIN BOOKS RANDOM HOUSE – RETHINK

Silver - Print & Publishing

Culture & Context > Market
Disruption



Penguin Random House [the Unburnable Book]

Vir: Penguin Random House, 2023

VOLKSTHEATER AND THE ARSONISTS

Volkstheater and the Arsonists: How to turn 11.000€ of production money into 300.000€ of media value and sell out shows

BUDGET	€11.000	EARNED MEDIA	€300.000	SOLD SEATS	100%	ROI	2.700%
--------	---------	--------------	----------	------------	------	-----	--------

Entry code: 1801006GD21
Agency: Demner, Merlicek & Bergmann / DMB, Vienna
Advertiser / client: Volkstheater Ges.m.b.H.
Group: B, CREATIVE EFFECTIVENESS, Single-country/region
PROFIT

VOLKSTHEATER x DIE BRANDSTIFTER
THE ARSONISTS

100%

Creative Effectiveness
Single-country/region > Profit

Skupni imenovalec #1



Soočanje z dejanskimi problemi.

Skupni imenovalec #2



Inter/Multi-disciplinarnost s poudarkom na umetnosti.

In etiki.



Viri in literatura

- AnNahar. (2023, 19. junij). AnNahar – Newspapers Inside The Newspaper (case study) [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=6rWaAhCZG68>.
- Golden Drum. (2023, 20. junij). Volkstheater and the Arsonists. <https://goldendrum.com/showcase/1801006GD21-volkstheater-and-the-arsonists-how-to-turn-11000-of-production-money-into-300000-of-media-value-and-sell-out-shows>.
- Jančič, Z., & Žabkar, V. (Eds.). (2013). Oglaševanje. Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
- National Gallery of Art (2024, 20. marec). Relativity, 1953. <https://www.nga.gov/collection/art-object-page.54256.html>.
- Penguin Random House. (2023, 10. junij). The Unburnable Book. [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=T1lq7kRs-M>.
- Podnar Golob, U. (2017). Naslov teme. Jezikovna svetovalnica, <https://svetovalnica.zrc-sazu.si/>, dostop 13.05.2024.
- Stella Artois. (2023, 21. junij). The Artois Probability (case study) [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=yVKhKIMpkA0&t=15s>.
- Viri slik:
Pexels. (2024). <https://www.pexels.com/>.

Priporočena literatura

- Dobрева, N., & Ivanov, S. H. (2020). Cultural entrepreneurship: a review of the literature. *Tourism & Management Studies*, 16(4), 23-34.
- Gehman, J., & Soublière, J. F. (2017). Cultural entrepreneurship: from making culture to cultural making. *Innovation*, 19(1), 61-73.
- Horn, S. (2006). *POP!: Create the Perfect Pitch, Title, and Tagline for Anything*. Penguin.
- Klaff, O. (2011). *Pitch anything: an innovative method for presenting, persuading and winning the deal*. New York, McGraw-Hill.
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 545-564.
- Steel, J. (2006). *Perfect pitch: the art of selling ideas and winning new business*. John Wiley & Sons.





EF

UNIVERZA V LJUBLJANI
Ekonomska fakulteta



+ + +
+ + +
+ + +

10 let *Poletna šola*
kulturnega menedžmenta