

Michał Bartoszewicz  <https://orcid.org/0000-0002-8718-0221>

Instytut Kultury, Uniwersytet Jagielloński  
e-mail: [michal.bartoszewicz@student.uj.edu.pl](mailto:michal.bartoszewicz@student.uj.edu.pl)

# Kultura w czasie pandemii – zarządzanie zasobami organizacji niezbędnymi do przyjęcia nowej formuły wydarzenia festiwalowego

Abstract

## Culture During a Pandemic – Managing the Organisational Resources Necessary to Adopt the New Formula of the Festival

The aim of the article is to study how organizers of three Krakow festivals managed to adapt the new formula of the event – an online festival due to the COVID-19 pandemic. The research identifies the way of managing the organizational resources and discusses adopted tactics, changes in the use of resources, and supplementing their deficits. The results indicate the key importance of human resources and shortage in technical skills. The action taken by the organizers has been evaluated.

**Keywords:** online festivals, resources, pandemic, online culture

**Słowa kluczowe:** festiwale *online*, zasoby, pandemia, kultura w sieci

## Wprowadzenie

Rok 2020 pozostawił po sobie znaczny ślad w kulturze. Celem artykułu jest odpowiedź, z jakimi trudnościami zmierzali się organizatorzy przedsięwzięć kulturalnych w obliczu pandemii koronawirusa w okresie marzec–czerwiec 2020 roku w przypadku zmiany formuły wydarzeń (w części lub całości) na internetową. Otoczenie wymusiło na organizacjach dostosowanie się do panującej sytuacji, a co za tym idzie – reorganizację posiadanych zasobów (ludzkich, informacyjnych, finansowych i technicznych). Omawiane zagadnienie zostało osadzone w ujęciu zasobowym ze względu na konieczność nowej korelacji czynników, które warunkowały dalsze funkcjonowanie organizacji. Dzięki takiej zmianie organizatorzy mogli zaproponować odbiorcom nową formułę wydarzenia, dostosowaną do aktualnej sytuacji. Festiwale, które objęto badaniami, to:

- 60. Krakowski Festiwal Filmowy, organizowany przez Krakowską Fundację Filmową (zwany dalej KFF);
- 8. edycja Festiwalu Polikultura, organizowanego przez studentów I roku kierunku Zarządzania kulturą i mediami w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego;
- 18. Miesiąc Fotografii w Krakowie, organizowany przez Fundację Sztuk Wizualnych (zwany dalej MFK).

Dobór studiów przypadków miał charakter celowy i wynikał ze specyfiki działań kulturalnych spowodowanych reżimem sanitarnym. Omawiane festiwale przedstawiały interesujące treści programów wydarzeń, dysponowały różnym zapleczem organizacyjnym, a także przyjętym modelem działania. Jednocześnie wspólną cechą badanych organizacji była konieczność zmierzenia się z ograniczeniami realizowanej dotychczas formuły festiwalowej. Wykorzystana metoda badawcza to *case studies*. Pozwoliła ona skupić się na każdym przypadku pojedynczo i dogłębnie, a zastosowanie różnorodnych technik badawczych (wywiady, analiza treści internetowych) – skonfrontować perspektywę organizatorów i odbiorców. Przeprowadzona analiza trzech przypadków pozwoliła na wskazanie deficytów oraz wyzwań w sytuacji przeniesienia wydarzeń do sieci. Podjęte środki dostosowawcze, w tym wykorzystanie i uzupełnienie zasobów, zostały poddane ocenie z perspektywy odbiorców.

## Zarządzanie festiwalem w sytuacji kryzysu epidemicznego – wybrane zagadnienia

Organizatorzy przedsięwzięć kulturalnych stanęli przed wyzwaniem zarządzania zasobami w kontekście ich reorganizacji i uzupełnienia braków adekwatnie do nowych warunków otoczenia. Zasoby organizacji to wszystko to, co organizacja

posiada i może wykorzystać w trakcie swojej działalności [Sajdak 2010]. Klasycznie rozumiane są one jako:

- ludzkie (pracownicy i ich kwalifikacje);
- finansowe (kapitały, dochody, zyski);
- informacyjne (dane, którymi dysponują organizacje, niezbędne do podejmowania decyzji, w tym patenty, licencje, kontrakty, ale również umiejętności pracowników [Materska 2005]);
- rzeczowe (surowce, maszyny, urządzenia), które w omawianym przypadku rozumieć można jako zasoby techniczne [Machaczka 2001, s. 7].

Proponowany podział uwzględnia tylko te cztery kategorie, natomiast Bohdan Godziszewski [2006, s. 12] typuje jeszcze: organizacyjne, wizerunek (reputacja), relacje z klientami i dostawcami. Na potrzeby niniejszego artykułu zasoby te zostały potraktowane jako zagregowane zbiory pojawiających się trudności.

Korelacja trzech czynników w ujęciu zasobowym, tj. zasobów, możliwości i kompetencji, pozwala organizacjom sformułować odpowiednią dla nich strategię/taktykę działania w zależności od warunków otoczenia, która ma zapewnić im przewagę konkurencyjną [Kotas 2012, s. 49]. Możliwości (*capabilities*) to procesy zachodzące w organizacjach, poprzez które lepiej można dostosować wykorzystanie zasobów do panujących warunków otoczenia [Marczewska 2016, s. 336]. Kompetencje zaś, to zasady działania, reguły, które organizacja stosuje, by wykorzystać swoje zasoby jak najlepiej [Godziszewski 2006, s. 12]. Jak zauważa Ewa Stańczyk-Hugiet [2016], dzięki zdolnościom organizacji możliwa jest rekonfiguracja posiadanych zasobów w przypadku konieczności adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia lub utrzymania przewagi konkurencyjnej. Wyróżnia się zasoby strategicznie wartościowe, dzięki którym organizacje są w stanie odpowiedzieć na szanse i obronić się przed zagrożeniem, dostosowując swoje działania w zależności od ich typu i intensywności. Co istotne, zasoby mogą stać się wartościowe dopiero w konkretnych okolicznościach, jak również stracić swoją rangę [Godziszewski 2010, s. 28]. Warto przypomnieć, że zasoby mają znaczenie strategiczne, gdy są cenne, rzadkie i co znaczące w przypadku tych badań – efektywnie wykorzystane [Zakrzewska-Bielawska 2012, s. 161]. Efektywność natomiast nie jest wynikiem samego posiadania zasobów, lecz ich wykorzystaniem na podstawie wypracowanych umiejętności i rutyn organizacyjnych [Rokita, Dziubińska 2017].

Według podejścia zasobowego zdolność do zmian zalicza się do dynamicznych zasobów niematerialnych. Skuteczne wdrożenie zmian to istotny czynnik dla organizacji, które chcą przetrwać w zmieniającym się otoczeniu, a sukces w tym osiągnąć mogą za pomocą nauki zdolności szybkiej adaptacji i elastyczności [Czop 2016]. Ocena reakcji na zmieniające się warunki otoczenia/zagrożenia, w obliczu których organizacje podejmą zmiany, powinna uwzględniać to, czy ilość i jakość posiadanych zasobów wystarczy do przetrwania sytuacji kryzysowej [Strzemecki 2015, s. 29–30]. Omawiane organizacje musiały uznać potrzebę zmian w zetknięciu

się z nową rzeczywistością. Po analizie otoczenia i swoich możliwości każda z nich ustaliła własne cele w zakresie przyjęcia formuły festiwalu w sieci, a mianowicie:

- KFF – przeniesienie festiwalu w całości do sieci;
- Polikultura – próba zaistnienia w sieci mimo napotkanych trudności;
- MFK – wydarzenia *online* jako zabezpieczenie ewentualnych zmian w wydarzeniach stacjonarnych z powodu sytuacji epidemiologicznej.

Analizie poddano edycje z 2020 roku, biorąc pod uwagę doraźny charakter zmian i czas, w jakim działały się omawiane festiwale, a czy wprowadzone zmiany będą miały charakter trwały, pokażą dopiero przyszłe edycje omawianych przedsięwzięć i warunki otoczenia, w jakich przyjdzie im funkcjonować.

## Festiwale w sieci

Aby móc dyskutować o festiwalach w sieci, należy na początku wyjaśnić to pojęcie. W literaturze odnaleźć można jedynie pojedyncze wątki na ten temat, większość pozycji skupia się na tradycyjnych formach festiwalu. Ich zagadnienie w sieci poruszane jest w obszarze badań *event studies* – w tłumaczeniu „studiów nad wydarzeniami”. Obszar ten dzieli się na trzy dyskursy:

- „klasyczne” *event studies* – dyskurs o charakterze teoretycznym, bada wszystkie *eventy*, skupia się na powiązaniach z eventami znaczeniach oraz doświadczeniach;
- zarządzanie *eventami* – dyskurs praktyczny poświęcony rozumieniu procesów oraz poprawy zarządzania *eventami*;
- turystykę kulturową, w tym *eventową* – dyskurs praktyczny poświęcony dziedzictwu kulturowemu i konsekwencjom jego przetworzenia na zwiększenie atrakcyjności turystycznej [Getz 2019, s. 1–6].

Należy tu wyjaśnić słowo *event*, które w najprostszym tłumaczeniu znaczy impreza lub wydarzenie [za: Słownik angielsko-polski Cambridge Dictionary]. Festiwal można rozumieć jako „większy, mniej sformalizowany i skupiony *event*, który może składać się z wielu pomniejszych bądź jednego większego etapu” [Ronström 2011, s. 3]. Inną, bardziej konkretną definicję przedstawia Paulina Ratkowska [2010, s. 31–32], która festiwal opisuje jako „imprezę zorganizowaną, zawierającą cykl – pokazów filmowych, muzycznych, przedstawień teatralnych itd. – które powiązane są ze sobą tematycznie lub rodzajowo”. Dla ułatwienia na rzecz tego artykułu przyjmujemy, że festiwale wpisują się w definicję *eventu*, w związku z czym te dwa pojęcia będą używane zamiennie. Jak piszą Donald Getz i Stephen J. Page [2019, s. 8] cele *eventów* (i tym samym festiwalu) mogą być różne, jednak wszystkie sprowadzają się do intencji stworzenia lub chociaż nadania indywidualnego oraz zbiorowego doświadczenia dla uczestników, które w normalnych warunkach by się nie pojawiło. Festiwale składają się ze złożonych relacji, podczas których

dochodzi do wymiany „energii” i informacji między członkami społeczności, a takie zachowania mogą przyczyniać się do zapewnienia stabilności i ochrony społeczeństwom, czego izolacja nie może zapewnić [Derrett 2003, s. 51]. Festiwale zakładają więc pewne przeżycia (doświadczenia), które wynikają z ich społecznej natury, a to czyni je czymś wyjątkowym, „magicznym czasem” [Ćwikła 2012, s. 6].

Festiwale w sieci stanowią specyficzny rodzaj wydarzeń. Nowoczesne technologie, media, media społecznościowe i Internet wspomagają *eventy* już od jakiegoś czasu i stanowią raczej naturalne uzupełnienie procesów cyfryzacji w społeczeństwie, które coraz częściej rezygnuje z fizycznej obecności w wydarzeniach na rzecz oferowanych przez rozwiązania technologiczne ułatwień. Takie narzędzia można postrzegać jako „eksploatację wypowiedzi artystycznych”, a z racji na specyfikę kultury wizualnej, Internet zdaje się dobrym miejscem do jej eksponowania [Ćwikła 2012, s. 11]. Obecność wydarzeń i ich części w sieci przynosi zauważalne korzyści: zmniejszenie kosztów i czasu związanego z podróżami, zwiększenie dostępności oraz likwidację barier i uprzedzeń (ze względu na brak potrzeby fizycznej obecności na miejscu), a przez to zwiększenie uczestnictwa w kulturze [Materska-Samek 2011, s. 181–188], zmniejszenie śladu węglowego, zwiększenie opcji dostarczania treści czy ekspansja marki. W przypadku przeprowadzania *eventów online* zauważono, że łatwiej jest skorzystać z rozwiązań technicznych już oferowanych i gotowych, niż tworzyć takie narzędzia od podstaw [Pearlman, Gates 2010, s. 258–260].

Całkowite przenoszenie festiwali do sieci z wykluczeniem fizycznej interakcji jest w literaturze przedmiotu rzadko spotykane. Według Getza i Page’a [2019, s. 42] uciekanie się do wydarzeń *online* nastąpi tylko wtedy, gdy niemożliwe będzie zrealizowanie stacjonarnych *eventów*, dlatego w 2020 roku ze względu na specyficzną sytuację wywołaną pandemią koronawirusa można to zagadnienie ocenić jako nowe i takie, które będzie poruszane w przyszłości, dlatego niniejszy artykuł stanowi istotny wkład w rozwój tego wątku badań.

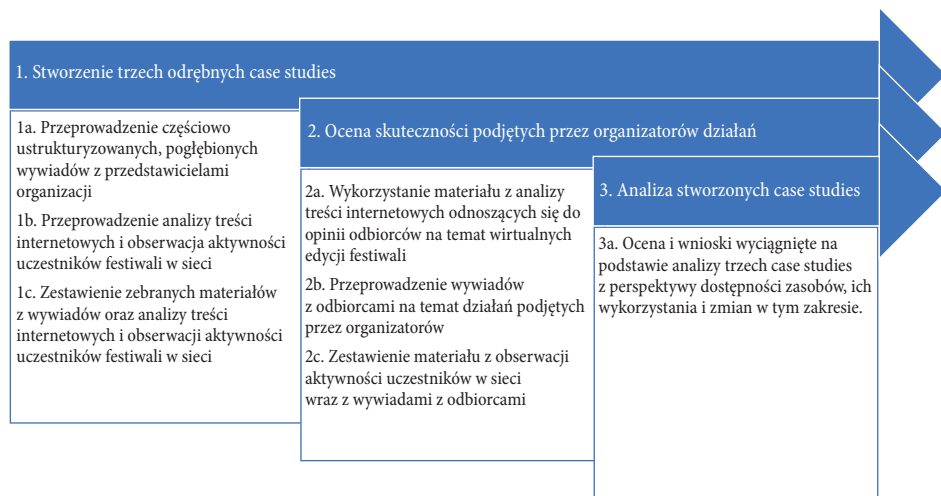
## Materialy i metody badań

W artykule podjęta została próba odpowiedzi na pytanie, z jakimi trudnościami zmierzili się organizatorzy przedsięwzięć kulturalnych w przypadku zmiany formuły wydarzenia festiwalowego na festiwal w sieci. Badania przeprowadzono w okresie czerwiec–wrzesień 2020 roku. Poszczególne ich etapy przedstawiono na rysunku 1.

Przeprowadzone *case studies* opierały się na: częściowo ustrukturyzowanych, pogłębionych wywiadach, analizie treści internetowych oraz obserwacji aktywności uczestników festiwali w sieci. Wywiadów udzieliły (ówczesna wiceprezes), a obecnie prezes Krakowskiej Fundacji Filmowej i dyrektorka Biura Programowego,

koordynatorka Festiwalu Polikultura, oraz koordynatorka ds. promocji i komunikacji Miesiąca Fotografii w Krakowie. Każdy z wywiadów poruszał następujące kwestie:

- a. procesy przenoszenia festiwalu do sieci;
- b. organizacja pracy i aspekty finansowe;
- c. działalność na płaszczyźnie mediów i zastosowania nowych rozwiązań;
- d. reakcja publiczności na wprowadzone zmiany.



Rysunek 1. Schemat etapów badań

Źródło: opracowanie własne.

Stanowiły one pierwsze badania, które pozwoliły zbudować obraz sytuacji z perspektywy organizatorów. Pozyskane informacje zostały skonfrontowane z treściami stron internetowych festiwalu, profilami w mediach społecznościowych, a także innymi materiałami prasowymi, które pojawiły się w Internecie w odniesieniu do omawianych wydarzeń. Znalezione treści zostały przyporządkowane do kodów z kategorii:

- mechanizm działania,
- sposób komunikacji,
- przebieg wydarzenia,
- formuła wydarzenia,
- trudności i problemy,
- reakcje odbiorców.

Zebrane dane uzupełniła analiza komentarzy i wpisów na podstawie obserwacji aktywności i zachowań uczestników festiwalu na stronach internetowych/mediach społecznościowych omawianych przedsięwzięć. Ocena skuteczności działań podjętych

przez organizatorów została dopełniona danymi pozyskanymi w wyniku wywiadów z odbiorcami. Wykaz respondentów oraz materiał zebrany w badaniach w środowisku internetowym zostały przedstawione odpowiednio w tabeli 1 i 2.

Tabela 1. Wykaz respondentów

Oznaczenie	Opis respondenta	Data przeprowadzenia wywiadu
R1	wiceprezes Krakowskiej Fundacji Filmowej i dyrektorka Biura Programowego	30.07.2020
R2	koordynatorka Festiwalu Polikultura	9.07.2020
R3	koordynatorka ds. promocji i komunikacji Miesiąca Fotografii w Krakowie	1.09.2020
R4	uczestnik festiwalu KFF, Polikultura, MFK	3.09.2020
R5	uczestnik festiwalu KFF i Polikultura	4.09.2020
R6	uczestnik festiwalu Polikultura	26.08.2020
R7	uczestnik festiwalu Polikultura	26.08.2020
R8	uczestnik festiwalu KFF, Polikultura, MFK	6.09.2020

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wykaz materiału zebranego podczas badań w środowisku internetowym

Oznaczenie	Link	Opis	Pozyskane informacje
Z1	<a href="https://www.krakowfilmfestival.pl/">https://www.krakowfilmfestival.pl/</a>	Strona internetowa KFF	Sposób przeprowadzenia festiwalu, program festiwalowy, Gazeta Festiwalowa, informacje o przebiegu festiwalu, sposób komunikacji
Z2	<a href="https://www.krakowfilmfestival.pl/kino-online/">https://www.krakowfilmfestival.pl/kino-online/</a>	Kino <i>Online</i> 60. KFF	Mechanizm działania kina <i>online</i> , program festiwalowy, sposób przeprowadzania seansów
Z3	<a href="https://www.facebook.com/krakowfilmfest/">https://www.facebook.com/krakowfilmfest/</a>	Profil KFF na platformie Facebook	Informacje o przebiegu festiwalu, reakcje i opinie uczestników, sposób komunikacji KFF

Oznaczenie	Link	Opis	Pozyskane informacje
Z4	<a href="https://www.facebook.com/groups/230563351368546">https://www.facebook.com/groups/230563351368546</a>	Grupa dyskusyjna 60. KFF „Krakowski Festiwal Filmowy ONLINE! Dyskutujemy, współprzeżywamy!”	Opinie, reakcje, dyskusje uczestników, odbiorców KFF odnośnie formuły festiwalu i samego festiwalu, sposób komunikacji i kreowania wizerunku KFF, zbiór postów z okresu: 9.04.–19.06.2020
Z5	<a href="https://www.instagram.com/krakowfilmfestival/">https://www.instagram.com/krakowfilmfestival/</a>	Profil KFF na platformie Instagram	Sposób komunikacji KFF, komunikaty wizerunkowe, informacje o przebiegu festiwalu
Z6	<a href="https://www.facebook.com/polikulturafest">https://www.facebook.com/polikulturafest</a>	Profil Polikultury na platformie Facebook	Przebieg festiwalu, sposób komunikacji i kreowania wizerunku Polikultury, reakcje, komentarze, opinie uczestników, zastosowane rozwiązania, instrukcja dot. funkcjonowania platformy, na której przeprowadzana była wystawa
Z7	<a href="https://hubs.mozilla.com/9ap4nrU/run-rabbit-run">https://hubs.mozilla.com/9ap4nrU/run-rabbit-run</a>	Wystawa „antropocen” na platformie Mozilla Hubs	Mechanizm działania platformy, mechanizm działania wystawy <i>online</i>
Z8	<a href="http://off.radiokrakow.pl/podcasty/run-rabbit-run-antonina-gonet-i-tomasz-klimala/">http://off.radiokrakow.pl/podcasty/run-rabbit-run-antonina-gonet-i-tomasz-klimala/</a>	Rozmowa ze współorganizatorami Polikultury w OFF Radiu Kraków	Napotkane trudności, sposób działania platformy, przygotowania i organizacja festiwalu
Z9	<a href="https://www.instagram.com/polikultura">https://www.instagram.com/polikultura</a>	Profil Polikultury na platformie Instagram	Sposób komunikacji, komunikaty wizerunkowe, przebieg festiwalu, opinie uczestników
Z10	<a href="https://photomonth.com/pl/">https://photomonth.com/pl/</a>	Strona internetowa MFK	Sposób komunikacji MFK, informacje o przebiegu festiwalu
Z11	<a href="https://photomonth.com/pl/materialy_video/">https://photomonth.com/pl/materialy_video/</a>	Materiały <i>online</i> MFK	Sposób komunikacji MFK, forma wydarzeń, przebieg festiwalu, opinie uczestników
Z12	<a href="https://www.facebook.com/photomonth">https://www.facebook.com/photomonth</a>	Profil MFK na platformie Facebook	Przebieg festiwalu, sposób komunikacji, komunikaty wizerunkowe, mechanizm działania festiwalu, opinie, komentarze, reakcje odbiorców
Z13	<a href="https://www.instagram.com/krakowphotomonth/">https://www.instagram.com/krakowphotomonth/</a>	Profil MFK na platformie Instagram	Przebieg festiwalu, sposób komunikacji, komunikaty wizerunkowe, mechanizm działania festiwalu

Źródło: opracowanie własne.



Zebrane materiały pozwoliły przybliżyć zagadnienie festiwalu w sieci i zmian formuły festiwalu (lub ich części) na internetową. Pozyskane wyniki zostały przeanalizowane pod kątem zarządzania zasobami – diagnozy deficytów zasobów i wyzwań, z jakimi zmierzyły się omawiane festiwale, co stanowi istotną wiedzę na przyszłość, dotyczącą kształtowania zasobów organizacji.

## Kluczowe zasoby festiwalowe w czasie pandemii – wyniki badań

### 1. Problemy merytoryczne i organizacyjne wynikające z zasobów informacyjnych

Zasoby informacyjne zostały przez Ricky'ego Griffina [2002, s. 37] zdefiniowane jako „wszelkiego typu użyteczne dane niezbędne do skutecznego podejmowania decyzji”. Obejmują one zarówno patenty, licencje, jak i wiedzę oraz zdolności [Materska 2005]. W kontekście tych badań to właśnie wiedza stanowiła istotny czynnik i poprzez jej kontekst rozpatrywane były opisane tutaj problemy, na które natknęli się organizatorzy.

Akademicki charakter festiwalu i trudności związane z zaliczeniem w jego ramach przedmiotu w przypadku przesunięcia wydarzenia na jesień, spowodowały odwołanie Polikultury w dotychczasowej formie. Czterem grupom projektowym postawiono pytanie o kontynuację prac nad projektami w innej formie. Gotowość zgłosiła grupa realizująca wystawę, która posiadała sieć kontaktów i zbiór prac pozyskany w ramach *open call*. Wyodrębniono ten projekt z całego festiwalu, by „zniwelować przeświadczenie, że to jedyne, co udało się studentom przepchnąć przez pandemię” [R2]. Inne grupy, z obawy wysokiego ryzyka w przypadku modyfikacji ich projektów, zrezygnowały. Powodem byli tu artyści, którzy odmówili współpracy, brak wiedzy technicznej do przygotowania wydarzeń *online* czy też nieprzystosowanie projektu do formy zdalnej.

KFF po obserwacji decyzji innych festiwalu podjął decyzję o rozbudowaniu już istniejącej strony internetowej o kino festiwalowe *online* w ramach 60. edycji. Celowo wprowadzono ograniczenia w aspekcie dostępności produkcji, a także liczbie widzów i dat. Pokazy odbywały się jak na stacjonarnej edycji festiwalu – w konkretny dzień, o konkretnej porze. Taki zabieg miał za zadanie ustrukturyzować czas i plan dnia widzów, wywołać efekt „rytualności seansu” [Skorus 2015, s. 78] i uchronić wyjątkowość festiwalu. Decyzja o stworzeniu kina festiwalowego *online* uwarunkowana była kilkoma czynnikami:

- negocjacjami z dystrybutorami (chęć zapewnienia ekskluzywności produkcjom);
- ograniczeniami budżetowymi;
- kwestiami technicznymi (przepustowość serwerów);
- charakterem festiwalu (chęć zachowania tradycji i „atmosfery festiwalowej”);
- zobligowanie widza (by w konkretnej dacie poświęcił należyłą uwagę produkcjom).

Organizatorzy KFF dostrzegli również konieczność stworzenia miejsca dialogu dla publiczności. Założono więc grupę dyskusyjną na platformie Facebook, w której uczestnicy mogli komentować seanse, zadawać pytania lub dzielić się przeżyciami festiwalowymi.

MFK postanowił o podzieleniu festiwalu na dwie części: wirtualną oraz stacjonarną. Ze względu na zrealizowane już w dużej mierze elementy stacjonarnych wystaw organizatorzy chcieli je wykorzystać. Tylko dwie z ośmiu planowanych wystaw zmieniły formę na publikację oraz internetową, z racji konieczności większego nakładu pracy, skomplikowaną logistykę i międzynarodowe transporty [R3]. Uruchomienie wirtualnych wydarzeń jako pierwsza część festiwalu pozwoliło organizatorom obserwować sytuację i w miarę możliwości otwierać wystawy stacjonarnie, oczywiście z zachowaniem wymogów sanitarnych. Postanowiono promować MFK jako „festiwal bez daty końcowej”, co miało zabezpieczyć organizatorów w razie konieczności przesunięcia któregoś z fizycznych przedsięwzięć.

Świadomość obecności w sieci wiązała się z nowym typem odbiorcy – widzem internetowym, który nie musiał już fizycznie zjawić się na festiwalu, by w nim uczestniczyć. KFF wykorzystał ten fakt i stworzył dwie kampanie promocyjne – jedną skierowaną do stałych odbiorców, którzy festiwal już znają, drugą – do nowych, którą oparto na zgrupowaniu filmów w bloki tematyczne czy graniu ciekawszych tytułów. Potrzebę przykucia uwagi dostrzegł również MFK, który wydarzenia *online* rozszerzył tematycznie przez rozmowy z osobami spoza świata fotografii. Wszyscy organizatorzy zauważyli konieczność wyodrębnienia kanałów komunikacji i stworzenia swoistego „centrum festiwalowego”, którym stawał się Facebook. Wszystkie trzy festiwale zwróciły uwagę na konieczność zaprezentowania wyróżniającego się komunikatu, który najlepiej, aby docierał do widzów w „sposób nagły, niespodziewany” [R2]. Zauważono potencjał w formie wideo, która według organizatorów najlepiej sprawdza się w przestrzeni internetowej. Na tym oparto więc w głównej mierze elementy promocyjne.

Główne problemy w zakresie zasobów informacyjnych spowodował strach wynikający z nieznamomości nowej sytuacji i braku/niepełnej wiedzy na temat nowych warunków funkcjonowania organizacji. Takie braki w zasobach informacyjnych generowały pewien poziom niepewności, który utrudniał organizatorom działanie. Należy zauważyć, że organizacje powinny posiadać należyty *know-how* odnośnie do reagowania na różne scenariusze w burzliwym środowisku, jednak w przypadku tak specyficznej sytuacji wywołanej pandemią koronawirusa mogło się to okazać niemożliwe.

## 2. Zasoby ludzkie i techniczne

Zasoby ludzkie oraz techniczne zostały ze sobą zestawione ze względu na silne połączenie i wzajemne oddziaływanie. Umiejętności i kwalifikacje organizatorów

okazywały się często kluczowe w aspekcie obsługi wykorzystywanych technologii. Kwestie z pogranicza zasobów ludzkich i informacyjnych, takie jak komunikowanie, ze względu na brak możliwości ich wyodrębnienia zostały opisane również w tym podrozdziale.

Działalność w sieci nie była organizatorom obca, jednak konieczność zintensyfikowania obecności w Internecie i nowe warunki funkcjonowania wywołały konsternację. Problematyczne okazało się przejście na zdalny tryb pracy. Model komunikacji za pośrednictwem między innymi ZOOM, MS Teams, Whatsapp oraz Jitsi został określony jako „zbyt absorbujący” [R1]. Organizatorzy MFK twierdzą jednak, że dzięki temu nauczyli się lepiej organizować zebrania oraz czas pracy [R3]. Zespoły projektowe wykazały się sporą determinacją, by nie zniknąć z festiwalowej mapy, co okazało się kluczowym czynnikiem do kontynuowania prac. MFK odnotowało potrzebę rozmowy z każdą z zaangażowanych osób odnośnie do współpracy poza ustalonymi dotychczas ramami, a w przypadku Polikultury część współorganizatorów „młczeniem lub stwierdzeniem wprost” [R2] potwierdziła, że skłonni są zrezygnować z dalszej współpracy nad nową formułą festiwalu.

Oparcie działań w *social media* i Internecie wymagało odpowiedniej znajomości danych narzędzi oraz ich umiejętnego wykorzystania, głównie do aspektów promocyjnych (płatne reklamy w serwisie Facebook, relacje *stories* na Instagramie, Google Ads). To również konieczność bieżącej i szybkiej reakcji na wystosowane przez odbiorców zapytania, a także komunikacja w zakresie podmiotów współpracujących, które nie zawsze chętne były do współpracy w nowych warunkach, a innym razem same proponowały rozwiązania mające podtrzymać ich projekty. Jednak przede wszystkim kluczowa okazała się umiejętność „zachowania tego, co dobre i sprawdzone, odpowiedniej oceny sytuacji” [R1].

Organizatorzy KFF, by zachować wyjątkowość pokazywanych produkcji, zastosowali geoblokadę, która uniemożliwiała osobom spoza Polski obejrzenie filmów (wyjątek: akredytacje), oraz limit osób na dany seans (co wiązało się także z ograniczeniami technicznymi i finansowymi). Do przeprowadzenia wydarzeń towarzyszących, czyli streamingów i transmisji *live* użyto platform Facebook oraz YouTube. Tutaj kluczowa okazała się wzmożona praca grafików oraz osób weryfikujących poprawność nazw, nazwisk, tytułów itd. Gazeta festiwalowa wzbogaciła się o treści interaktywne, dostrzeżono potencjał w formie wideo.

Polikultura do przeprowadzenia swojej wystawy wybrała platformę Mozilla Hubs, dzięki której możliwe było stworzenie wirtualnej przestrzeni i zaintrygowanie odbiorców. Kłopotliwa okazała się kwestia sprzętu, który u każdego odbiorcy reagował na platformę inaczej. Sami organizatorzy zaznaczali, że niektóre z prezentowanych dzieł nie wczytują się prawidłowo [Z8]. Najczęściej chodziło o formy wideo, zabezpieczono się więc linkami, które odsyłały do platformy YouTube lub Vimeo. Polikultura wykorzystwała opcje Mozilla Hubs i zaoferowała możliwość wejścia na wystawę w okularach rozszerzonej rzeczywistości. Wystawa ta miała

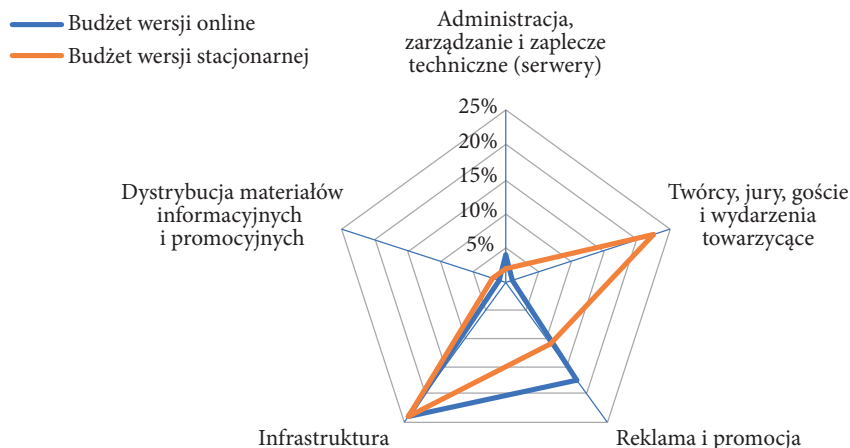
imitować prawdziwe odczucia ze zwiedzania – awatara w formie pierwszoosobowej. Dostępna była komunikacja pisemna i głosowa między zwiedzającymi, reakcja na dzieła (mechanizm podobny jak w serwisie Facebook) oraz personalizacja awatara. Wprowadzono limit 30 osób, który zapewniał optymalną pracę serwerów.

W przypadku wydarzeń *online* MFK posłużono się platformami YouTube, Facebook oraz Spotify, na których umieszczano podcasty. Wykorzystano funkcję „Premiera” w serwisie YouTube. Nagrane wcześniej materiały po ustaleniu daty rozpoczęcia wydarzenia były odtwarzane, imitując transmisję *live*. Eliminowało to problemy techniczne, których obawiano się przy prawdziwych transmisjach. Zespół zauważył konieczność znalezienia specjalisty w zakresie nagrań, montażu i obróbki wideo, ze względu na brak dostatecznych kompetencji do tworzenia form merytorycznie ciekawych i o wysokim poziomie technicznym. Miesiąc po zakończeniu festiwalu zamieszczono w serwisie Facebook fotorelację praktycznie każdego obiektu wystawienniczego, co w pewien sposób miało imitować możliwość zwiedzenia wystawy *online*.

### 3. Zasoby finansowe

Jak wskazuje respondentka nr 1, festiwal *online* wymagał mniejszego nakładu środków finansowych. W przypadku 60. KFF taka różnica sięgała do 30% kosztów całkowitych. Największą zmianę w strukturze wydatków stanowiło przygotowanie infrastruktury festiwalu, które wynosiło o 31% więcej w przypadku stacjonarnej edycji i objęło koszty takie, jak wynajem sal, obiektów wraz z aranżacją przestrzeni, wynajem sprzętu projekcyjnego, sprzętu do tłumaczeń symultanicznych, ekranów, nagłośnienia itp. Koszty te nie wystąpiły w przypadku festiwalu *online*, jednak zastąpione zostały przez m.in. przygotowanie pokazów internetowych, zabezpieczenie streamingów, odpowiednie licencje, wynajem łącz internetowych, obsługę i rozbudowę strony internetowej o kino *online*. Aż o 83% różniło się zapotrzebowanie na dystrybucję, produkcję i transport materiałów drukowanych, które w wersji *online* nie są tak istotne, jak w przypadku stacjonarnej edycji festiwalu. Druki, takie jak zaproszenia, katalogi, foldery czy programy zastępowane są plikami elektronicznymi, których największy koszt stanowi opracowanie graficzne, a kopiowanie i przesyłanie, udostępnianie czy pobieranie to znikome wydatki. Około 20% planowanego budżetu tradycyjnej formuły stanowił transport gości festiwalowych i ich obsługi – bilety, zakwaterowanie, wyżywienie itp. 60. KFF dzięki zniesieniu niektórych obostrzeń i polepszeniu sytuacji epidemiologicznej w kraju mógł zakończyć swoją edycję stacjonarnie. Tym samym możliwy był udział wybranych twórców i osobisty odbiór nagród czy rozmowy z członkami jury – wydatki związane z tymi aspektami to zaledwie 1,5% całego budżetu. Co może być zaskakujące, kategorie kosztów promocji w obu przypadkach są identyczne, a różnica wynosi 7% budżetu więcej

na edycję *online*. Promocja outdoorowa została zminimalizowana, a większy akcent położono na produkcję materiałów wideo i foto. Zmiany dotknęły również kosztów administracyjnych związanych bezpośrednio z realizacją 60. KFF. Aspekt ten wymagał o około 23% zwiększonego finansowania, głównie ze względu na pojawienie się konieczności utrzymania serwerów. Zmiana struktury kosztów 60. KFF w porównaniu z kosztami całkowitymi została zobrazowana na wykresie 1.



Wykres 1. Zmiana struktury kosztów w porównaniu z kosztami całkowitymi 60. KFF

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów otrzymanych od organizatorów.

Polikultura na swoją 8. edycję zakładała budżet wynoszący nieco ponad 30 tys. zł, który obejmował organizację wszystkich czterech wydarzeń wraz z ich promocją. Ostatecznie przeprowadzono tylko jeden projekt, który pochłonął znacznie mniejsze koszty. Uzyskana dotacja wewnętrzna od UJ w postaci 1/3 zakładanego budżetu festiwalu nie została wykorzystana w pełni – nie było bowiem takiej potrzeby, co jest zasługą specyfiki grupy studentów-organizatorów, którzy „zawsze realizują swoje projekty na absolutnie najniższych środkach finansowych” [R2]. Największą część budżetu pochłonęła praca graficzna i materiały promocyjne w postaci gadżetów. Jak zaznacza respondentka nr 2, nie było potrzeby zakupu takich dodatków, jednak organizatorzy chcieli wykorzystać dostępne środki finansowe na poczet kolejnej edycji festiwalu.

W przypadku MFK brak dostatecznych danych, by przeanalizować zasoby finansowe. Co należy jednak zaznaczyć, respondentka nr 3 przyznaje, że budżet uległ znacznemu zmniejszeniu (m.in. poprzez zredukowanie dotacji z Urzędu Miasta Krakowa o 60%), przez co na pewne działania zabrakło funduszy. Jednym z nich

są tłumaczenia. O ile wszystkie posty publikowano w wersji polskiej i angielskiej, wirtualne wydarzenia towarzyszące dostępne są jedynie po polsku.

## Ocena działań

Jak wspomniano w podrozdziale Materiały i metody badań, podjęte przez organizatorów działania zostały ocenione z perspektywy odbiorców. Po analizie zastosowanych rozwiązań oraz przestudiowaniu głosów uczestników 60. edycję KFF można uznać za sukces. Kluczowe czynniki sukcesu festiwalu *online* to:

- marka (przywiązanie odbiorców);
- sprawna komunikacja (wydzielenie kanałów, proste komunikaty);
- angażowanie uczestników (stworzenie miejsca dialogu, konkursy);
- przywiązanie do elementów tradycyjnych (organizatorzy podkreślają tworzenie festiwalu *online*, nie platformy VOD).

Wprowadzenie ograniczeń mimo możliwości Internetu (m.in. obecność platform streamingowych z dowolnym dostępem miejsca i czasu seansu) spotkało się w głównej mierze z dobrym przyjęciem, co przez uczestników wydarzenia jest traktowane jako wykreowanie festiwalowej atmosfery [R4, R5, R8, Z4]. Pojawiły się oczywiście głosy krytyki, sugerujące, że obecność w sieci i ograniczona możliwość widzów na dany seans są absurdalne:

chętnie kupiłbym karnet, a potem wieczorami sobie oglądał interesujące mnie pozycje. W modelu, który przyjęliście, nie mam na to szans, a dodatkowo informujecie, że ilość miejsc na seansach jest ograniczona. Poważnie? W Internecie? Czyli mogę mieć ten karnet, a na żaden seans, który chciałbym zobaczyć, się nie dostać...? [Z3].

To jednak głosy nieliczne. Przypadek KFF pokazał, że przeszkody techniczne nie stanowią bariery do stworzenia czegoś wyjątkowego, a umiejętne wykorzystanie opanowanych już kanałów komunikacji może zapewnić powodzenie przedsięwzięcia.

Przypadku Polikultury nie da się ocenić jednoznacznie. Z jednej strony niszowe rozwiązanie oraz ciekawa forma wydarzenia przykuły uwagę uczestników i wyróżniły projekt wśród wielu transmisji wideo typowych dla oferty kulturalnej *online* [R4, R7, R8]. Z drugiej jednak strony takie rozwiązanie obarczone zostało ryzykiem problemów technicznych, które znacznie wpłynęły na odbiór wydarzenia przez uczestników [R5, R6]. Odbiorcy zauważyli też swego rodzaju paradoks – wystawa próbowała imitować świat realny poprzez sposób poruszania się i interakcji na wystawie, jednak sama w sobie zaprzeczała jakiegokolwiek realności przez swój „kanciasty, mocno komputerowy” wygląd [R5]. Odbiorcy przyznali, że taka forma jest mimo wszystko ciekawsza niż standardowe przeglądanie dzieł, a w niektórych przypadkach wskazują na plusy takiego rozwiązania, na przykład możliwość



szybkiego wyszukiwania dodatkowych informacji, lepsza percepcja dzieł [R4, R6]. Należy pochwalić komunikaty wystosowane przez Polikulturę, które wprowadzały element intrygi i budowały wśród odbiorców napięcie [R4, R8].

Wydarzenia *online* w przypadku MFK stanowiły tylko „dodatek” do stacjonarnych wystaw, nie da się więc jednoznacznie ocenić poziomu satysfakcji ich uczestników, gdyż zmęczeni wirtualnym światem, skupiali się na tym, co fizyczne. Komentarze pojawiające się przy wydarzeniach *online* skupiają się na samej treści (chwaląc ją), przy czym nie wspominają o ich formie [Z11, Z12]. Odbiorcy uznali, że organizatorom udało się zapewnić ciekawy dodatek w wirtualnej wersji, stanowiący merytoryczne uzupełnienie fizycznych wystaw [R4, R8, Z11, Z12].

## Dyskusja wyników

Badania wykazały zwiększoną potrzebę obecności w *social media*. Organizacje decydujące się na działalność na platformach społecznościowych muszą być świadome konieczności stałego monitorowania otoczenia, zachowań odbiorców i sytuacji, które ze względu na specyfikę tego medium wymagają szybkiej reakcji na pojawiające się zdarzenia. Obecność w *social media* to także konieczność stworzenia informacji, która w atrakcyjny sposób dotrze do użytkowników [Szymańska 2015, s. 270–272]. Oparcie swojego „centrum festiwalowego” na platformie Facebook nie powinno budzić zdziwienia. To narzędzie, które wyznaczyło punkt zwrotny w komunikacji konsumenckiej i które gromadzi dużą część użytkowników sieci. Facebook w omawianej sytuacji posiada wiele zalet, tj. pojawiające się aktualne informacje, możliwość stworzenia grup dyskusyjnych, społeczności, przypomnień o wydarzeniach, możliwość kreowania wizerunku marki czy promowanie treści foto-wideo [Czerska 2015]. Dzięki posiadanej wiedzy i wymienionym czynnikom organizacje łatwiej mogły włączyć nowy typ odbiorcy do swojej strategii promocyjnej, wyróżnić „miejsce” festiwalu i zapewnić ciągłość komunikatów.

Co istotne, analiza dokumentów finansowych ujawniła, że festiwale *online* konsumowały mniejsze budżety niż zakładane wersje festiwali w tradycyjnej formule. Zmianie uległy kategorie kosztów – potrzeba obsługi gości festiwalowych czy infrastruktury stacjonarnej zastąpiona zostaje aspektami technologicznymi, które okazują się rozwiązaniem tańszym. Istotnym elementem jest ujęcie w budżecie zwiększonego zapotrzebowania na produkcję materiałów foto i wideo oraz przygotowanie wersji językowych czy ułatwień dla osób z niepełnosprawnościami, na przykład audiodeskrypcja, które dzięki nowej formule mogą wspomóc rozszerzenie dotychczasowych grup odbiorców. Z analizy budżetów jednej edycji nie powinno się wyciągać pochopnych wniosków. Organizatorzy zostali w dużej mierze zaskoczeni sytuacją pandemii, nie mieli czasu na przygotowanie pełnej oferty, a także brakowało im wiedzy i doświadczenia z zakresu realizacji wydarzeń *online*. Stąd wynikać może duża

ostrożność przed planowaniem istotnych wydatków i przedsięwzięć, które finalnie nie zostały zrealizowane. Zmniejszone budżetowanie może ograniczyć organizatorów, a jednocześnie ich pomysłowość może pomóc w realizacji zadań mniejszymi kosztami. W obliczu pandemii powstały nowe sposoby dodatkowego finansowania sektora kultury, co zauważyć już można w literaturze, na przykład platformy *crowdfundingowe* czy 1% w ramach odpisów podatkowych [Modzelewska i in. 2020]. Takie sposoby mają istotne znaczenie dla włączenia odbiorców we współtworzenie i finansowanie przedsięwzięć, w których chcieliby uczestniczyć.

## Podsumowanie

Formuła *online* zdaje się bezpośrednio nie konkurować z tradycyjnym rozwiązaniem i stanowi tylko substytut realnego wydarzenia, który wystąpił w specyficznych warunkach. Organizacje muszą reagować na zmieniające się otoczenie, a zbudowana przez nie infrastruktura techniczna i zebrane doświadczenie może posłużyć do utrzymania lub rozszerzenia ich formuły w przyszłości.

Prowadzone badania to tylko niewielki fragment całego spektrum wyzwań, z jakimi mierzył się sektor kultury w 2020 roku. Prezentuje mały, lokalny wycinek zmagania organizatorów w sytuacji niespodziewanej konieczności zmiany taktyki i zarządzania zasobami w nowych warunkach otoczenia. Należy zauważyć, że przebadane festiwale to organizacje społeczne, trudno więc rozszerzyć wysnute tutaj wnioski bezpośrednio na inne instytucje. Wydarzenia *online* rozpatrywane mogą być z wielu perspektyw, a przeprowadzone badania skupiały się na zasobach niezbędnych do ich realizacji. Poszerzają jednak wiedzę na temat zarządzania festiwalem i czynnikami sukcesu jego implementacji do przestrzeni wirtualnej, która stanowi główne miejsce uczestnictwa w kulturze ze względu na ograniczenia związane z pandemią w 2020 roku. Licząc, że ograniczenia sanitarne zostaną niebawem zniesione, niniejszy artykuł dokumentuje edycje pandemiczne festiwali oraz stanowi wstęp do dalszych rozważań na temat hybrydowej formuły uczestnictwa w kulturze festiwalowej i wykorzystania wiedzy wyniesionej z przebytego kryzysu.

## Bibliografia

- Czerska I. (2017), *Facebook: a blessing or a curse? In the light of own research among Polish Internet users*, „Zarządzanie Mediami”, t. 5, nr 1, s. 1–10.
- Czop K. (2016), *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, nr 24, t. 2, 69–81.
- Ćwikła M. (2012), *Turystyka eventowa a nowe trendy w kształtowaniu programów artystycznych festiwali i instytucji teatralnych*, „Turystyka Kulturowa”, nr 10, s. 5–17.



- Derret R. (2003), *Making Sense of How Festivals Demonstrate a Community's Sense of Place*, „Event Management”, Vol. 8, s. 49–58.
- Getz D., Page S.J. (2019), *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*, London: Routledge.
- Godziszewski B. (2006), *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, ujęcie zasobowe*, Wałbrzych: Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, s. 9–25.
- Godziszewski B. (2010), *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora, s. 17–27.
- Griffin R.W. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kotas M. (2012), *Koncepcja kluczowych czynników sukcesu a podejście zasobowe w zarządzaniu*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1 (14), s. 47–53.
- Machaczka J. (2001), *Podstawy zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Marczewska M. (2016), *Podejście zasobowe do organizacji*, [w:] K. Klineciewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, s. 334–340.
- Materska K. (2005), *Rozwój koncepcji informacji i wiedzy jako zasobu organizacji*, <http://bbc.uw.edu.pl/Content/20/15.pdf> [odczyt: 14.02.2021].
- Materska-Samek M. (2011), *Nowe technologie cyfrowe a wzrost uczestnictwa w kulturze społeczności lokalnych*, [w:] A. Piwek, J. Drab-Pasierska (red.), *Edukacja kulturalna, teksty i preteksty*, Wrocław: Ośrodek Kultury i Sztuki, s. 181–188.
- Modzelewska A., Skuza S., Szeluga-Romańska M., Materska-Samek M. (2020), *Towards Greater Citizen Participation in Financing Public Cultural Institutions – Legal Barriers and Proposed Solutions*, „Sustainability”, Vol. 12, s. 1–25.
- Pearlman D.M., Gates N.A. (2010), *Hosting Business Meetings and Special Events in Virtual Worlds: A Fad or the Future?*, „Journal of Convention & Event Tourism”, Vol. 11, s. 247–265.
- Ratkowska P. (2010), *O festiwalu w kontekście turystyki kulturowej, czyli turystyka eventowa raz jeszcze*, „Turystyka Kulturowa”, nr 6, s. 26–46.
- Rokita J., Dziubińska A. (2017), *Inne spojrzenie na źródła potencjału konkurencyjnego organizacji*, „Organizacje i Kierowanie”, nr 2 (176), s. 105–119.
- Romanowska M. (2006), *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne, ujęcie zasobowe*, Wałbrzych: Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, s. 91–96.
- Ronström O. (2011), *Festivalisation: What a Festival Says – and Does. Reflections over Festivals and Festivalisation*, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:461099/FULLTEXT01.pdf> [odczyt: 9.11.2020].
- Sajdak M. (2010), *Podejście zasobowe jako podstawa wyborów strategicznych*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, nr 134, s. 46–61.

- Skorus J. (2015), *Rozregulowany zegar telewizji, czyli w jaki sposób współczesne media zarządzają naszym czasem*, „Zarządzanie Mediami”, t. 3, nr 1, s. 77–91.
- Słownik angielsko-polski Cambridge Dictionary*, [https:// dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english-polish/event](https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english-polish/event) [odczyt: 14.02.2021].
- Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S. (2016), *W gąszczu organizacyjnych zdolności...*, „Management Forum”, Vol. 4, No. 4, s. 2–8.
- Strzemecki P. (2015), *Strategie organizacji w sytuacji kryzysowej*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, t. XXII, s. 27–34.
- Szymańska K. (2015), *Wykorzystanie real-time marketingu jako narzędzia budowania wizerunku firmy w social media*, „Zarządzanie Mediami”, t. 3, nr 4, s. 269–279.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, „Prace Naukowe WWSZiP”, nr 22 (2), s. 159–175.