



Regionalne
Obserwatorium
Kultury | UAM



UNIWERSYTET
IM. ADAMA MICKIEWICZA
W POZNANIU

Oddziaływanie festiwali na polskie miasta

Studium kompetencji kadr sektora kultury
oraz synergii międzysektorowej

RAPORT Z PROJEKTU BADAWCZEGO

Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach Programu „Obserwatorium Kultury”

Oddziaływanie festiwali na polskie miasta.

Studium kompetencji kadr sektora kultury oraz synergii międzysektorowej

Raport z projektu badawczego

Poznań, grudzień 2015

Zespół badawczy:

**dr Marcin Poprawski (koordynator naukowy),
Alicja Jakubowska (koordynator organizacyjny), Piotr Firych, Michał Mękowski,
Magdalena Brodniewicz, dr Piotr Landsberg, dr Przemysław Kieliszewski,
Roksana Kędzierska, Ewa Kłosiewicz, Joanna Michalczuk
Klaudia Zielińska, Justyna Gorgoń, Kamila Węglarska, Filip Wróblewski**

Przedstawiciele podmiotów partnerskich:

**prof. UAM dr hab. Jacek Sójka (dyrektor ROK UAM)
Andrzej Porawski (dyrektor biura Związku Miast Polskich)
Sylwia Kluczyńska (kierownik działu analityczno-badawczego Związku Miast Polskich)**

Współpraca z zespołem badawczym:

**prof. dr Jonathan Vickery, prof. UAM dr hab. Waldemar Kuligowski,
dr hab. Joanna Ostrowska, dr Małgorzata Sternal, dr Anna Weronika Brzezińska,
dr Christopher Maughan, dr Janos Szabo**

Okładka i ilustracje: **Joanna Garbacik / takemedia.pl**

Główny wykonawca: **Związek Miast Polskich**

Współpraca: **Regionalne Obserwatorium Kultury UAM, Instytut Kulturoznawstwa UAM**

**Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego.**

Projekt dofinansowany ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego
w ramach programu ministra „Obserwatorium Kultury”, 06596/14/FPK/DMP

Związek Miast Polskich

ul. Robocza 42, 61-517 Poznań

tel. +61 633-50-50

www.miasta-polskie.pl

Raport z badań: spis treści

Wprowadzenie do raportu.....	s. 004
O projekcie badawczym.....	s. 007
1. Organizatorzy festiwali w Polsce: kim są i jak działają. Kompetencje kadr sektora kultury.....	s. 013
2. Sukces festiwalu – czyli co?.....	s. 030
3. Kompetencje komunikacyjne organizatorów oraz ich metody oddziaływania na publiczność.....	s. 041
4. Oddziaływanie festiwali na miasta i miast na festiwale.....	s. 062
5. Festiwal jako model synergii międzysektorowej w kulturze.....	s. 095
6. Festiwale i ich genezy: między strategicznością a spontanicznością.....	s. 109
7. Festiwal jako przestrzeń integracji różnych grup publiczności.....	s. 114
8. Rekomendacje po badaniu polskich festiwali.....	s. 119

Wprowadzenie do raportu

Kim są organizatorzy festiwali w Polsce? Jak działają? Czy sukces festiwalu można zmierzyć? Jak festiwale oddziałują na polskie miasta? Związek Miast Polskich wraz z Regionalnym Obserwatorium Kultury UAM realizując projekt pt.: „Oddziaływanie festiwali na polskie miasta: studium kompetencji kadr sektora kultury oraz synergii międzysektorowej” pragnął przyjrzeć się bliżej niezwykle interesującemu i wieloaspektowemu obszarowi jaki tworzą liczne wydarzenia festiwalowe w Polsce.

Celem zespołu badawczego była diagnoza szeroko rozumianych kompetencji kadr kultury organizujących festiwale artystyczne na terenie polskich miast, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji komunikacyjnych i metod oddziaływania na publiczność festiwali w miastach, na terenie 16 województw. W zakresie badania mieściła się również analiza metod i form oddziaływania festiwalu na miasto, w którym wydarzenie jest realizowane. Przedmiotem zainteresowania zespołu badającego polskie festiwale była również analiza zjawiska zachodzącej w ich obrębie współpracy międzysektorowej, która stanowi fundament dla skutecznej realizacji priorytetów polityk kulturalnych społeczności miejskich.

Studium środowiska miejskich festiwali artystycznych realizowane było z użyciem wielu metod badawczych: badań ilościowych i jakościowych, w tym również netnografii. Obejmowało swoim zasięgiem zjawiska wybrane przede wszystkim w oparciu o rankingi konkursowe programów MKiDN oraz konkursy na realizację zadań publicznych w dziedzinie kultury organizowane przez poszczególne Urzędy Marszałkowskie z lat 2013-2014 biorąc pod uwagę różnorodność tematyki festiwalu oraz wielkość miejscowości w którym się on odbywa. Realizacja ogólnopolskiego projektu w trybie dwuletnim pozwoliła zbadać festiwale realizowane na przestrzeni całego roku kalendarzowego. Zarówno te odbywające się pod koniec roku (kiedy to przy rocznym trybie należy już opracowywać raport końcowy) jak i te odbywające się w I kwartale roku (niemożliwe do zbadania podczas rocznego trybu ze względu zbyt krótki okres na przygotowanie wszystkich narzędzi badawczych). Analizie poddane zostały festiwale organizowane przez podmioty publiczne, prywatne i obywatelskie. Studium stanowiło też bardzo dobre spektrum dla analizy warunków kulturalnej synergii międzysektorowej, która jest fundamentem skutecznej realizacji priorytetów polityk kulturalnych społeczności miejskich. Istotnym rezultatem przeprowadzenia projektu jest niniejszy raport, który mamy nadzieję będzie mógł służyć jako użyteczne narzędzie dla osób odpowiedzialnych za prowadzenie polityk kulturalnych i społecznych. Będący również ważnym źródłem wiedzy i opinii dla organizatorów festiwali (instytucji publicznych, organizacji pozarządowych, podmiotów prywatnych). Stanowić będzie również źródło wiedzy dla zainteresowanych tematyką festiwali, uczestników wydarzeń kulturalnych.

Materiał zebrany podczas procesu badawczego pozwolił na wyodrębnienie siedmiu obszarów tematycznych istotnych dla festiwali kulturalnych. Pierwszy rozdział raportu (1) *Organizatorzy festiwali w Polsce: kim są i jak działają. Kompetencje kadr sektora kultury* zawiera syntetyczny obraz profilu zawodowego i zasadniczej charakterystyki działania kadr kultury, osób zajmujących się organizacją festiwali w Polsce. Jego celem jest prezentacja trendów, spektrum charakterystycznych potencjałów, postaw, opinii, wyborów, zachowań adekwatnych dla obecnego czasu i warunków działania liderów zarządzających szczególnie dynamicznym typem aktywności, którym jest festiwal. W ramach tego obszaru tematycznego dzielimy się tym, w jaki sposób organizatorzy oceniają m.in. najbardziej przydatne aspekty ich pracy, jak szacują zasługi zespołu i dyrektorów festiwalu w sukcesie przedsięwzięcia, jak wyznaczają idealny obszar pracy dyrektora festiwalu. Osoby uczestniczące w badaniu dzielą się również swoją opinią na temat przydatności wiedzy z różnych dziedzin, służącej organizacji festiwalu, jak również użyteczność szkoleń służących organizacji festiwalu. Pozyskujemy również informację na temat deklarowanego udziału kadry kierowniczej festiwali w szkoleniach i studiach podyplomowych. Jednocześnie otrzymujemy przegląd trendów w zakresie wykształcenia i doskonalenia zawodowego kadr kierowniczych badanych festiwali. Ponadto w rozdziale tym prezentowane są wyniki oceny stanu najważniejszych wymiarów istotnych dla funkcjonowania festiwali w polskich miastach sformułowanych przez organizatorów tego typu wydarzeń, te same osoby oceniają również co publiczność festiwali ceni najwyżej. Specjalnej analizie poddano pojęcia wskazywane przez badanych organizatorów festiwali jako kluczowe dla misji ich przedsięwzięcia kulturalnego.

W rozdziale drugim porządkowane są kwestie związane z oceną i mierzaniem sukcesu festiwalu. Podjęta tu została próba uchwycenia ulotnego dla parametryzacji pojęcia sukcesu, szeroko pojmowanej efektywności wydarzenia festiwalowego, biorąc pod uwagę sukces rynkowy, sukces definiowany indywidualnie przez liderów festiwalu. Istotą, z którą mierzy się zespół badawczy jest tu jakościowa problematyzacja pojęcia sukcesu w kulturze. Problemami nadrzędnymi dla tej części analizy są kwestie znaczenia publiczności dla mierzenia efektywności festiwalu, kwestie programowe, pojęcia prestiżu, uznania i marki.

Trzecia część raportu stanowi miejsce dla analizy kompetencji komunikacyjnych organizatorów festiwali oraz ich metod oddziaływania na publiczność. Wśród licznych zagadnień podjętych w tej części studium opartego na badaniach ilościowych, jakościowych i etnograficznych znajdują się: strategia komunikacyjna, skuteczność komunikacji pantoflowej, media jako trudny partner festiwalu, finansowanie procesów komunikowania z publicznością, relacja między komunikacją a budowanie wizerunku festiwalu, wpływ internetu i nowych mediów na sektor festiwali w Polsce, znacząca rola mediów społecznościowych.

Najważniejsze dane dotyczące kluczowego dla projektu tematu oddziaływania festiwali na polskie miasta, jak również oddziaływanie miast na festiwale poddane zostają refleksji w czwartym rozdziale raportu. Miast postrzegane jest tu w trzech wymiarach: miasto jako uczestnicy festiwali i jego mieszkańcy, miasto jako przestrzeń i marka, miasto jako władze i instytucje samorządowe. W tej części studium relacja miast i festiwali w Polsce

analizowana jest w spektrum zagadnień finansowych, promocyjnych, tożsamościowych, partycypacyjnych, kooperacyjnych, społecznych i kulturowych.

Rozdział piąty zмага się z pojęciem synergii międzysektorowej jako charakterystycznego modelu dla operacyjności festiwalu, które wydają się najlepszym przykładem działalności, która ze względu na szczególne warunki otoczenia społecznego skazana jest na podejmowanie współpracy i partnerstw między sektorem publicznym, obywatelskim i prywatnym. Dwa kolejne, krótsze rozdziały raportu uzupełniają całość raportu o dwie dodatkowe kwestie: genezę (spontaniczną lub strategiczną) działania festiwalu oraz integracyjną funkcję festiwalu.

Całość raportu domyka istotna jego część końcowa poświęcona rekomendacjom skierowanym do samorządowców oraz osób odpowiedzialnych za kształtowanie polityk kulturalnych na poziomie centralnym, regionalnym i lokalnym, dalej do samych organizatorów festiwalu, jak również mediów i publiczności zainteresowanych rozległą tematyką działań festiwalowych. Do uzupełnienia rekomendacji znacząco przyczyniła się trójka zaproszonych przez zespół badawczy ekspertów, prof. Jonathan Vickery, prof. Waldemar Kuligowski i dr Małgorzata Sternal, którzy podjęli się próby odpowiedzi na zestaw pytań dotyczący współczesnych festiwalu, frapujący nas w trakcie realizacji projektu. Kwestii, które wynikły podczas analizy danych pozyskanych w jego realizacji, a które pozostawiają ciągle wiele wątpliwości. Jak mierzyć skutecznie sukces festiwalu? Czy komunikacji festiwalowej grozi przerost formy nad treścią, promocji nad edukacją? Czy festiwale stanowią wizerunkowo i lobbystycznie dobry argument na rzecz skutecznego oddziaływania kultury na lokalną gospodarkę, jej przekładalnością na dochody miasta i mieszkańców, atrakcyjność inwestycyjną, pro-rozwojowy wizerunek społeczności miejskiej? Czy festiwale pozostają modelowymi przykładami dobrej synergii międzysektorowej, czy może źródłem ciągłych nieporozumień i konfliktów między władzami miast i organizatorami wydarzeń? Jak uczynić z festiwalu jeszcze lepszą przestrzeń dla integracji społecznej i międzykulturowej? Jak oceniamy zauważalne fenomeny: instytucjonalizacji festiwalu, kolonizacji małych wspólnot lokalnych przez duże organizacje festiwalowe czy festiwalizacji kultur miejskich? Jakie znaczenie dla sukcesu i pożytku festiwalu ma jego zakorzenienie w lokalności miejsca? Czy związanie festiwalu z jednym miastem jest konieczne dla jego rozwoju, czy też może być platformą przemieszczaną do różnych lokalnych środowisk?

Zespół osób realizujących te badania w podsumowaniu projektu, w trybie rekomendującym, próbuje zmierzyć się z pytaniami o przyszłość festiwalu z wszelką świadomością, że prezentowane wyniki są otwarciem dyskusji i zachętą do dalszych działań zbliżających nas do poznania fenomenu festiwalu i w konsekwencji do poprawy warunków dla ich rozwoju. Zapraszamy do lektury i dyskusji.

Marcin Poprawski

O projekcie badawczym

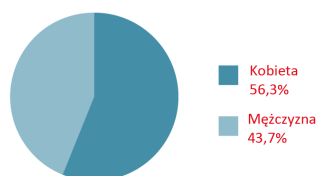
Projekt „Oddziaływanie festiwalu na polskie miasta: studium kompetencji kadr sektora kultury oraz synergii międzysektorowej” realizowany był w latach 2014-2015 i rozpoczął się etapem wstępnym (*desk research*): polegającym m.in. na analizie materiałów zastanych, statystyk i raportów badawczych. Pierwszym ważnym medialnie i koncepcyjnie wydarzeniem było zorganizowanie (17.06.2014r.) debaty eksperckiej w Collegium Iuridicum Novum UAM pt. „Oddziaływanie festiwalu na polskie miasta”. W panelu tym udział wzięli eksperci w dziedzinie animacji kulturalnej, zarządzania w kulturze, kadr kultury, działalności festiwalu artystycznych w Polsce oraz aktywności organizacji pozarządowych działających w obszarze kultury: prof. dr hab. Waldemar Kuligowski (Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej UAM), dr hab. Joanna Ostrowska (Instytut Kulturoznawstwa UAM, European Festivals Research Project), Robert Kaźmierczak (ówczesny Dyrektor Wydziału Kultury i Dziedzictwa Urzędu Miasta Poznania), Justyna Gorgoń (Instytut Wolnej Kultury), Paweł Gogołek (moderator grupy „Festiwal jako przestrzeń animacji”, podczas „Nie-kongresu Animatorów Kultury) oraz Michał Wiraszko (animator kultury, organizator festiwalu, lider zespołu Muchy). Ponadto zaprezentowane zostało wystąpienie dr. Janos'a Szabo (Eötvös Loránd University Budapest, EFRP) oraz dr. Christopher'a Maughan'a (De Montfort University, Leicester, EFRP). Dzięki odbywającym się w tym czasie prezentacjom, wystąpieniom i dyskusjom badacze realizujący projekt mieli możliwość wymiany doświadczeń i poznania wieloaspektowych opinii oraz sugestii dotyczących kształtu badań festiwalu w Polsce i Europie.

Dalsza realizacja projektu nastąpiła poprzez szereg działań badawczych. Były to zarówno badania ilościowe (ankiety, które wypełniły dwie grupy respondentów) jak i rozbudowane badania jakościowe, w tym: obserwacja uczestnicząca (raporty obserwacji wraz z dokumentacją fotograficzną), pogłębione wywiady indywidualne (IDI), zogniskowane wywiady grupowe (FGI) oraz netnografia.

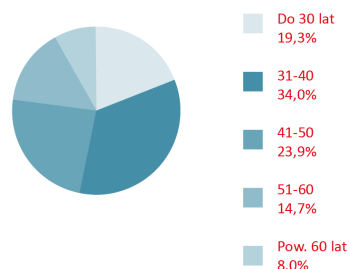
W każdym województwie przeprowadzono badania ankietowe z organizatorami festiwalu artystycznych. Dzięki temu elementowi badań, uzyskano opinię 248 osób organizujących 116 festiwalu w 70 miejscowościach w Polsce. Były to (w kolejności alfabetycznej): Aleksandrów Łódzki, Bełchatów, Biała Podlaska, Białystok, Bobowa, Brzeg, Busko Zdrój, Bydgoszcz, Darłowo, Duszniki Zdrój, Elbląg, Gdańsk, Głogówek, Głuchołazy, Gniewkowo, Gorzów Wielkopolski, Gostyń, Jelenia Góra, Kalisz, Kielce, Konin, Koszalin, Kraków, Krosno, Krynica Zdrój, Kudowa Zdrój, Kurozwęki, Kutno, Legnica, Leżajsk, Lidzbark, Lublin, Łańcut, Łódź, Mielec, Mińsk Mazowiecki, Nysa, Olsztyn, Opole, Ostróda, Ostrów Wielkopolski, Pacanów, Poznań, Praszka, Przemyśl, Puławy, Radomsko, Rzeszów, Sandomierz, Sieradz, Skarżysko Kamienna, Słupsk, Sopot, Suwałki, Szamocin, Szczecin, Świdnica, Świnoujście, Tarnów, Toruń, Turek, Tychy, Wadowice, Walce, Wałbrzych, Warszawa, Wrocław, Zakopane, Zakrzewo, Zielona Góra. Ankiety były kierowane do 3 grup organizatorów: 1) główny dyrektor/menedżer, 2) dyrektor artystyczny/programowy, 3) dyrektor/koordynator/menedżer ds. promocji i kontaktu z mediami.

Podmioty badane: organizatorzy festiwalu

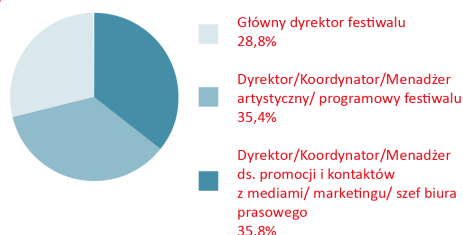
Płeć



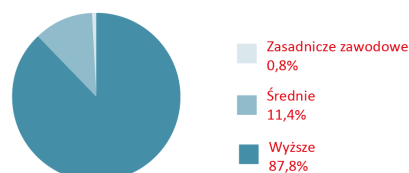
Grupy wiekowe



Funkcja



Wykształcenie



Ponadto, w ciągu 2 lat realizacji projektu, w każdym województwie dokonano bardziej szczegółowego badania, co najmniej 3 festiwalu artystycznych. Łącznie pogłębione badania terenowe zrealizowano podczas trwania 50 festiwalu odbywających się w 47 różnej wielkości miejscowościach w Polsce. Były to: Augustów, Białystok, Busko-Zdrój, Bydgoszcz, Częstochowa, Człuchów, Duszniki Zdrój, Elbląg, Gdańsk, Głucholazy, Gniewkowo, Gorzów Wielkopolski, Gostyń, Gryfino, Katowice, Kielce, Kraków, Krosno, Kutno, Leżajsk, Lublin, Łągow, Łódź, Mińsk Mazowiecki, Mrągowo, Nowa Sól, Nysa, Olsztyn, Opole, Ostrów Wielkopolski, Piotrków Trybunalski, Płock, Poznań, Puławy, Rzeszów, Sandomierz, Suwałki, Szczecin, Tarnów, Toruń, Turek, Wałbrzych, Warszawa, Wolin, Wrocław, Zakopane, Zwierzyniec. Na każdym ze szczegółowo badanych festiwalu przeprowadzono ankiety z uczestnikami (w sumie 567 os.), dokonano obserwacji uczestniczącej oraz przeprowadzono pogłębione wywiady indywidualne z dyrektorami. Zespół poszerzył projekt o badanie dwóch dodatkowych festiwalu w województwie wielkopolskim. Ponadto wykonano badanie netnograficzne – badanie obszaru sieci, kompetencji i komunikacji w relacji uczestnicy-organizatorzy festiwalu. Zespół badawczy pozyskał poprzez to działanie wiedzę na temat: funkcjonowania stron internetowych informujących o festiwalu, profili festiwalowych/organizatorów na portalach społecznościowych, praktyk związanych z projektowaniem komunikacji festiwalowej w Internecie oraz wykorzystaniem go, jako narzędzia do promocji i budowania relacji z publicznością. Podczas XII Kongresu Miast Polskich, odbywającego się w dniach 25-26.09.2014r. w Wejherowie przeprowadzono zogniskowane wywiady grupowe z jego uczestnikami – samorządowcami z całej Polski. Przeprowadzono również dwa dodatkowe indywidualne wywiady pogłębione z członkami zarządu European Festivals Association (Kathrin Deventer, Hugo De Greef).

Ekspertami zewnętrznymi, którzy pomagali zespołowi badawczemu na różnych etapach prac i analiz byli: prof. dr hab. Waldemar Kuligowski (Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej UAM), prof. Jonathan Vickery (University of Warwick), dr hab. Joanna Ostrowska (Instytut Kulturoznawstwa UAM, European Festivals Research Project), dr Anna Weronika Brzezińska (Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej UAM), dr Christopher Maughan (De Montfort University, Leicester, European Festivals Research Project), dr Małgorzata Sternal (Akademia Muzyczna w Krakowie), dr Janos Szabo (Eötvös Loránd University Budapest, European Festivals Research Project). Jesteśmy tym samym bardzo wdzięczni za ich czas i cenne spostrzeżenia wyrażone w ekspertyzach, wystąpieniach, przekazanych materiałach.

Podsumowując, łącznie poddanych badaniom zostało 887 osób. Wśród nich znalazło się 567 uczestników szczegółowo badanych festiwali, 248 organizatorów festiwali, 20 samorządowców (uczestników XII Kongresu Miast Polskich) oraz 52 osoby, podczas wywiadów pogłębionych, w tym pięćdziesięciu dyrektorów festiwali.

Zespół badaczy pragnie bardzo serdecznie podziękować wszystkim organizatorom i dyrektorom badanych festiwali za otwartość, chęć zaangażowania w projekt i pomoc w jego realizacji (m.in. udostępnienie „przestrzeni” festiwalowych dla badaczy terenowych). Przede wszystkim dziękujemy za Państwa opinie i zaufanie, które bardzo pomogły zgromadzić wiele cennych danych i opinii, przydatnych dla tego studium.

Tab. 1. Lista szczegółowo badanych festiwali podczas trwania projektu

Województwo	Festiwale	
	2014	2015
1. dolnośląskie	Wałbrzyskie FANABERIE Teatralne (Wałbrzych)	Międzynarodowy Festiwal Chopinowski w Dusznikach-Zdroju Kalejdoskop Kultur (Wrocław)
2. kujawsko-pomorskie	Międzynarodowy Festiwal Filmowy Camerimage (Bydgoszcz)	Bella Skyway Festival (Toruń) Festiwal Rocka Progresywnego w Gniewkowie
3. lubelskie	Wszystkie Strony Świata –Puławski Festiwal Muzyczny (Puławy)	Letnia Akademia Filmowa w Zwierzyńcu Carnaval Sztukmistrzów (Lublin)
4. lubuskie	Spotkanie Teatru Otwartego (Nowa Sól)	Lubuskie Lato Filmowe (Łagów) Międzynarodowe Spotkania Zespołów Cygańskich Romane Dyvesa (Gorzów Wielkopolski)
5. łódzkie	Stacja Kutno – Festiwal Jeremiego Przybory (Kutno)	Łódź Design Festival (Łódź) Ogólnopolski Festiwal Folkloru Miejskiego (Piotrków Trybunalski)
6. małopolskie	Festiwal Sztuki ArtFest (Tarnów)	Festiwal Kultury Żydowskiej w Krakowie Międzynarodowy Festiwal Folkloru Ziemi Górskich (Zakopane)

7. mazowieckie	Warszawski Festiwal Filmowy (Warszawa) /ankiety, obserwacja/ Festival Skrzyżowanie Kultur (Warszawa) /wywiad z dyrektorem/	Festiwal 4M (Mińsk Mazowiecki) Polish Hip-Hop Festival (Płock)
8. opolskie	Opolska Jesień Literacka (Opole)	Festiwal Rytmu Drum Djemboree (Głucholazy) Rock Festiwal (Nysa)
9. podkarpackie	Rzeszowskie Spotkania Teatralne – Festiwal Nowego Teatru (Rzeszów)	Festiwal Muzyki Organowej i Kameralnej w Leżajsku Karpackie Klimaty (Krosno)
10. podlaskie	Jesień z Bluesem (Białystok)	Suwałki Blues Festival (Suwałki) AugustOFF Live Festival – (Augustów)
11. pomorskie	SpaceFest! (Gdańsk)	Festiwal Szekspirowski (Gdańsk) Polish Boogie Festival (Człuchów)
12. śląskie	Festiwal Ars Cameralis (Katowice)	Off Festival (Katowice) Festiwal Sztuki Współczesnej Arteria (Częstochowa)
13. świętokrzyskie	Festiwal Form Dokumentalnych NURT (Kielce)	Międzynarodowy Festiwal Muzyczny im. Krystyny Jamroz (Busko-Zdrój) Festiwal Muzyka w Sandomierzu
14. warmińsko-mazurskie	Międzynarodowy Festiwal Teatralny Demoludy (Olsztyn)	Elbląg Rocks Europa (Elbląg) Piknik Country & Folk (Mrągowo)
15. wielkopolskie	Międzynarodowy Festiwal Filmowy Off Cinema (Poznań)	Ogólnopolski Festiwal Teatrów Niezależnych, (Ostrów Wielkopolski) Festiwal Muzyki Oratoryjnej Musica Sacromontana (Gostyń) Festiwal Ethno Port (Poznań) SCABB Festival (Turek)
16. zachodniopomorskie	Jesienna Scena Tańca (Gryfino)	Spoiwa Kultury (Szczecin) Festiwal Słowian i Wikingów (Wolin)

Wśród szczegółowo badanych 50 festiwali znalazło się: 22 festiwali organizowanych przez sektor publiczny (podczas ich trwania przebadano przy pomocy ankiety 250 uczestników – co stanowiło 44,1% wszystkich badanych osób uczestniczących w wydarzeniach), 20 festiwali realizowanych przez sektor obywatelski (228 uczestników – 40,2%), 2 festiwale organizowane przez sektor prywatny (22 uczestników – 3,9%) oraz 6 festiwali, które były dziełem połączonych podmiotów (67 uczestników – 11,8%). Pięć z nich zorganizowane zostały przez współpracujące podmioty sektora publicznego i pozarządowego a jeden: prywatnego i obywatelskiego.

Tab. 2. Rodzaj podmiotu organizującego badany festiwal oraz odsetek badanych uczestników

	N	Procenty
Publiczny	250	44,1
Prywatny	22	3,9
Obywatelski	228	40,2
Połączone podmioty	67	11,8
Ogółem	567	100

Badane festiwale odbywały się w różnej wielkości miejscach. Ze względu na obszar tematyczny projektu w zdecydowanej większości oczywiście w miastach. Natomiast jeden z badanych festiwali realizowany był na wsi. Było to Lubuskie Lato Filmowe w Łagowie. Jest to najstarszy festiwal filmów fabularnych w Polsce. W 2015 roku mający swoją 44 edycję. Łagów jest wsią o charakterze miejskim położoną w powiecie świebodzińskim, 45 kilometrów od Zielonej Góry i Gorzowa Wielkopolskiego. Najwięcej festiwali odbyło się w dużych miejskich aglomeracjach i stolicach województw (mających pow. 200 tys. mieszkańców). Umiejscowionych tam szczegółowo badanych festiwali było 17 (przebadano na nich 191 uczestników – 34,4%). Niemal co trzeci badany festiwal odbywał się w małych miastach (do 30 tys.) – 14 festiwali (163 osoby – 29,3%). Dziesięć festiwali odbywało się w miastach 31-100 tys. (112 osób – 20,1%) a 8 w ośrodkach miejskich liczących 101-200 tys. mieszkańców (90 osób – 16,2%).

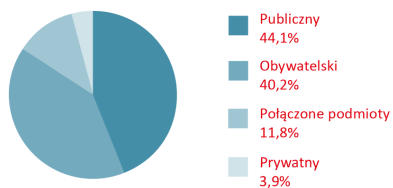
Tab. 3. Wielkość miasta w którym odbywał się badany festiwal oraz odsetek badanych uczestników

	N	Procenty	Ważna wartość procentowa
do 30 tys.	163	28,7	29,3
31-100 tys.	112	19,8	20,1
101-200 tys.	90	15,9	16,2
pow. 200 tys.	191	33,7	34,4
wieś	11	1,9	-
Ogółem	567	100	100

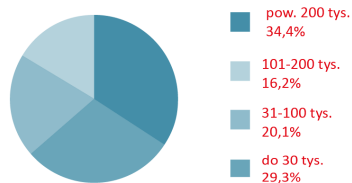
W kolejnych rozdziałach raportu zawarliśmy zestawienia danych pozyskanych we wskazanych miejscach, materiał został podzielony problemowo, tak by móc usytuować zebrane dane i opinie w kontekście szerszych procesów dotyczących działalności osób organizujących festiwale w kontekście miejskiego otoczenia społecznego.

Podmioty badane: publiczność festiwalu

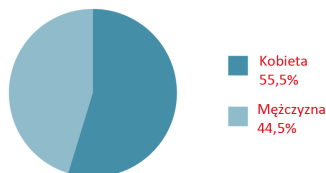
Rodzaj podmiotu organizującego festiwal



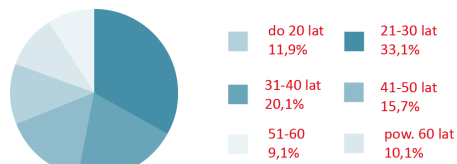
Wielkość miasta w którym odbywał się badany festiwal



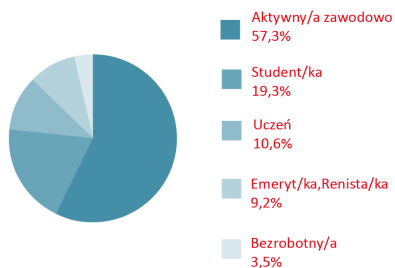
Płeć



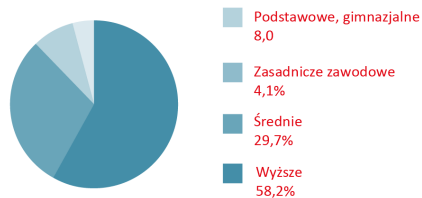
Grupy wiekowe



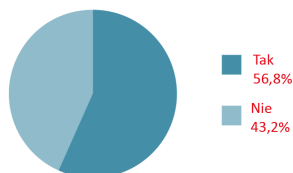
Status społeczno-zawodowy



Wykształcenie

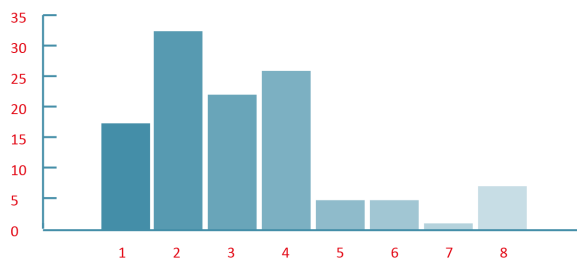


Czy mieszka Pan/i w miejscu w którym odbywa się wydarzenie?



Z kim przybył/a Pan/i na festiwal?

[możliwy był wybór więcej niż jednej odpowiedzi]



1. Sam

17,5%

2. Z żoną/mężem/partnerem/ką

32,6%

3. Ze znajomym/mą

22,2%

4. Ze znajomymi

26,1%

5. Z dzieckiem

4,9%

6. Z dziećmi

4,9%

7. Z wnukiem/ką

1,1%

8. Z innymi członkami rodziny

7,2%

1. Organizatorzy festiwali w Polsce: kim są i jak działają. Kompetencje kadr sektora kultury

WPROWADZENIE

Jednym z centralnych zamierzeń tego studium jest przybliżenie profilu, charakterystyki zawodowej, osób zajmujących się organizacją festiwali w Polsce. Obszar badania ukierunkowany jest tu przede wszystkim, nie na samą organizację, ale wprost na osoby kierujące, zarządzające zespołami, odpowiedzialne za: istnienie festiwali, ich planowanie, za realizację wydarzeń festiwalowych i ich wielostronne oddziaływanie na otoczenie społeczne, w tym głównie środowiska miejskie. Studium nie ma na celu wygenerowanie jednego, uśrednionego profilu organizatora festiwalu. Jego istotą jest wskazanie trendów, spektrum charakterystycznych potencjałów, postaw, opinii, wyborów, zachowań adekwatnych dla obecnego czasu i warunków działania liderów zarządzających szczególnie dynamicznym typem aktywności, którym jest festiwal.

Pojęcie kompetencji jest słowem kluczem ogniskującym analizę potencjału, świadomości odpowiedzialności i aktywności osób zaangażowanych w organizację festiwali. Termin ten pojmujemy w trybie definicji operacyjnej, niedomkniętej, opartej na konwencjonalnym, szerokim znaczeniu wskazanym choćby w słowniku języka polskiego, według którego kompetencje to zakres wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności (SJP PWN 2005). Podążamy również za intuicją językową autorów podręczników w obszarze edukacji, którzy widzą kompetencję jako: „zdolność i gotowość do wykonywania zadań na określonym poziomie”, „wyuczalną umiejętność robienia rzeczy dobrze, sprawności niezbędnej do radzenia sobie z problemami” czy „szczególną właściwość, wyrażającą się w demonstrowaniu na wyznaczonym przez społeczne standardy poziomie, umiejętności adekwatnego zachowania się, w świadomości potrzeby i konsekwencji takiego właśnie zachowania oraz w przyjmowaniu na siebie odpowiedzialności za nie” (Strykowska, Strykowski i Pieluchowski 2003,s.22-23). Badając problem kompetencji kadr sektora kultury, docieramy szybko do wniosku, że pojęcie kompetencji ma szerszy zakres znaczeniowy i nie dotyczy jedynie predyspozycji, umiejętności oraz wiedzy utożsamianej automatycznie z prawidłowym odbiorem materialnych i niematerialnych produktów kulturowych. Ten termin pozwala podkreślić, iż w kulturze potrzebne są także kompetencje z pozoru nie związane z tą sferą bezpośrednio. Chodzi m.in. o kompetencje w zarządzaniu (ludźmi, zasobami, projektami) przez kadrę instytucji i organizacji kultury. To także umiejętność ciągłego weryfikowania i doskonalenia swojej wiedzy i umiejętności przez edukatorów, instruktorów, animatorów, czyli osoby, które mają wprowadzać innych w świadome uczestnictwo w rzeczywistości kulturowej. Zgodnie z założeniami społeczeństwa obywatelskiego potrzebne są również kompetencje umożliwiające współdziałanie z różnymi zewnętrznymi podmiotami, które mogą pomóc w realizacji wielu inicjatyw kulturalnych, organizacji bardziej rozbudowanych i ciekawszych wydarzeń artystycznych. Może to stwarzać większe możliwości wykorzystywania kompetencji poszczególnych osób oraz lokalnych warunków.

Należy zwrócić również uwagę na pewien szczególny rodzaj kompetencji, związany właśnie z postępującym rozwojem i współpracą międzynarodową w wielu dziedzinach życia, czyli kompetencje międzykulturowe. Podstawowa definicja tego terminu wydaje się być niezwykle logiczna: kompetencje międzykulturowe jako umiejętność poznawania i akceptacji odmienności kulturowych. Proces nabywania tak rozumianych kompetencji polegał będzie na uwrażliwianiu na różnice kulturowe i umożliwieniu przewyższania tych różnic (PAJP 2007, s.42). Unikanie marginalizacji i integracja to jednak jedynie tylko część znaczenia i funkcji kompetencji międzykulturowych we współczesnym świecie. Przede wszystkim stanowią one ogromne zasoby rozwojowe dla społeczeństw. Przenoszenie pomysłów z jednych kontekstów kulturowych do drugich może ułatwić rozwiązywanie pewnych problemów w obszarze kultury i gospodarki, w sposób oryginalny, twórczy i skuteczny (Ilczuk, Krzysztofek 2011, Magala 2011). W sferze kultury potrzebne są także kompetencje związane z przedsiębiorczością, które mieszczą się, zarówno w zakresie szeroko pojętej kompetencji kulturalnej, jak i w kanonie kompetencji liderów organizacji kulturalnych. Ważną kwestię stanowi rozpoznanie i ulepszanie polskich warunków, realiów dla kompetencji przedsiębiorczych osób zajmujących się planowaniem, realizowaniem i promocją aktywności kulturalnych, np. festiwali artystycznych, wśród społeczności lokalnych.

Z racji faktu, że przedstawiana analiza realizowana jest z pozycji studiów w obszarze zarządzania w kulturze i polityki kulturalnej, zakresem typów kompetencji będących przedmiotem szczególnego zainteresowania będą kompetencje określone jako: (a) organizacyjne (planowanie i realizacja działań, zarządzanie projektem i zespołem osób), (b) przedsiębiorcze, (c) komunikacyjne i interpersonalne, oraz d) kompetencje kulturowe (dotyczące odbioru kultury, aktywności twórczej i wrażliwości na ekspresję artystyczną). Nie powielamy tym samym schematu dychotomii kompetencji miękkich (behawioralnych, interpersonalnych) i twardych (funkcjonalnych, technicznych). Staramy się wskazać te potencjały i schematy zachowań, które stanowią dobre wyjaśnienie funkcjonowania festiwali jako inicjatyw w sferze kultury artystycznej, prowadzonych przez zespoły ludzi, kierowanych przez osoby, współpracujących ze sobą i z otoczeniem festiwalu.

Zespół badawczy ma jednocześnie świadomość szerszego znaczenia pojęcia kompetencje kulturowe. Utrwalone w literaturze definicje kompetencji kulturowych opisują je jako „zespół nabytych cech, zdolności umożliwiających swobodne uczestnictwo w kulturze zgodnie z normami, wartościami” (Ilczuk, Krzysztofek 2011, s.20). Oznacza to także zdolność do rozpoznawania, uczenia się, zmiany treści kultury. Takie kompetencje umożliwiają przekazywanie tych treści następnym pokoleniom, wzbogacanie kapitału kulturowego o nowe wzory i wartości. Kompetencje kulturowe w tym znaczeniu są niezbędne do pełnego uczestnictwa w społeczeństwie (Czerwiński 1994).

Wobec dynamicznych zmian zachodzących w zakresie treści i form działania w kulturze tak dookreślony termin „kompetencji kulturowych” jest niewystarczający. Globalizująca się rzeczywistość społeczna, postęp technologiczny, wzrastające tempo życia wymagają od człowieka kształtowania nowych kompetencji, które umożliwią pełne

uczestnictwo w aktywności kulturalnej. Dotyczy to takich zagadnień jak: budowanie własnego projektu życiowego, kontaktów międzykulturowych, relacji sieciowych (zarządzanie relacjami społecznymi), kompetencji w zakresie mediów, przemysłów kultury i masowej dystrybucji kultury, umiejętności adaptacji do zmian czy refleksyjnej konsumpcji (Ilczuk, Krzysztofek 2011). W związku z tym stale musimy wzbogacać nasz zasób kompetencji także o dyspozycje i umiejętność życia w społeczeństwie na zasadzie kooperacji, otwartości, kreatywności, a jednocześnie krytycznego i refleksyjnego podejścia.

Dla uchwycenia charakterystycznych cech świadomości i działania przedstawicieli kadr kultury zaangażowanych w zarządzanie festiwalami użyliśmy trzech głównych narzędzi: ankiety skierowanej do organizatorów festiwalu, wywiadów pogłębionych z liderami wydarzeń festiwalowych oraz obserwacji organizatorów i elementów procesu organizacyjnego podczas trwania wybranych festiwali. Podczas realizacji tych aktywności badawczych interesowało nas: kim są i jak działają ludzie odpowiedzialni za zarządzanie festiwalem, jak kształtują relacje względem zespołu współpracowników, z kim pracują, jak odnajdują się w profilu organizacji, którą reprezentują, jak współpracują z otoczeniem społecznym, instytucjonalnym, w jaki sposób wchodzi w interakcję z miastem na obszarze które realizowany jest festiwal. Środkiem do osiągnięcia syntetycznego obrazu kadr organizujących festiwale w Polsce będzie sekwencja 10 głównych zagadnień, które ujawniły się w trakcie badania.

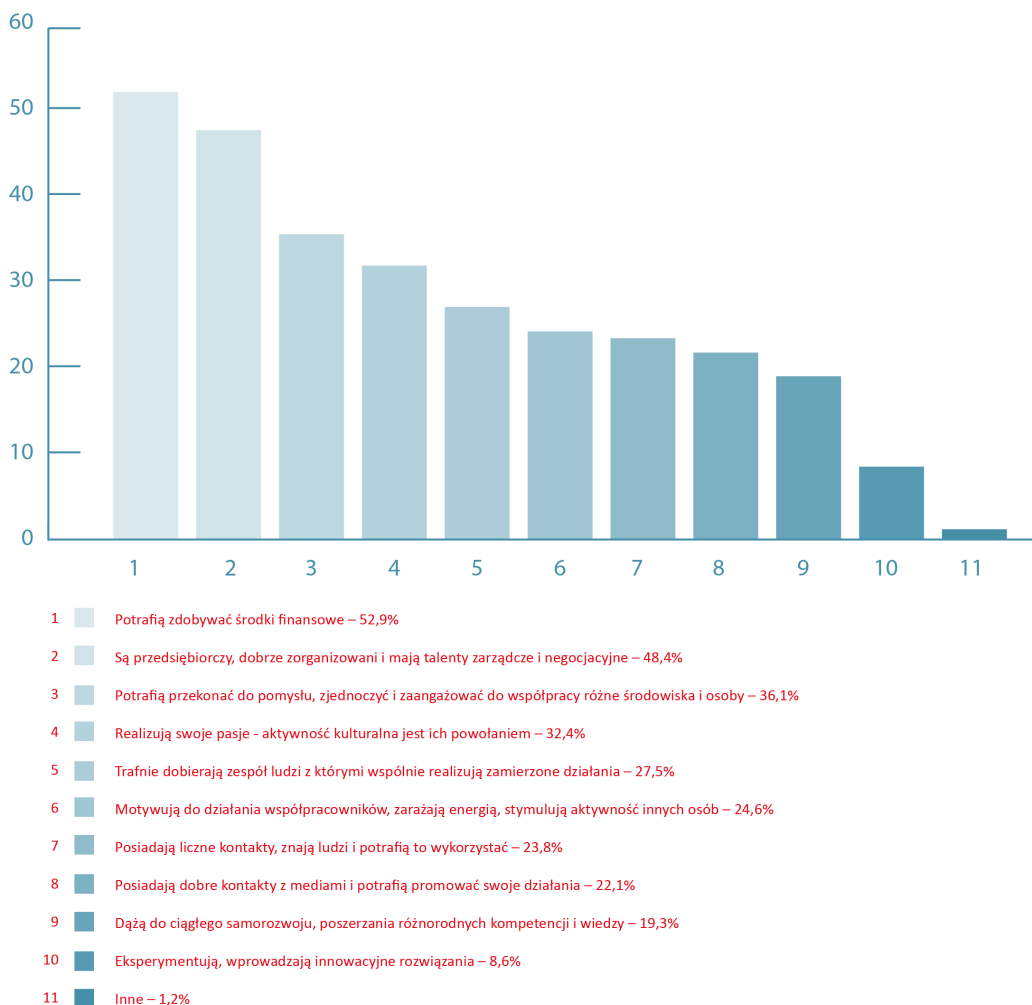
W badaniu ankietowym, zbudowanym z 19 obszarów tematycznych, skierowanym do organizatorów festiwalu wzięło udział 248 osób, organizujących 116 festiwali w 70 miejscowościach, 56% z tych osób to kobiety, 44% mężczyźni. Celem badania było dotarcie do 3 grup osób zaangażowanych w organizację festiwalu: a) dyrektorzy festiwalu (główni liderzy organizacyjni, menedżerowie, koordynatorzy całości festiwalu) – 29% odpowiedzi, b) dyrektorzy artystyczni lub programowi (odpowiedzialni za program artystyczny, kreujący artystyczny profil festiwalu, zapraszający artystów) – 35% odpowiedzi, c) koordynatorzy działów komunikacji festiwalu (szefowie biura prasowego, koordynatorzy działań marketingowych, dyrektorzy d.s. komunikacji, dbający o kontakt z mediami) – 36% odpowiedzi. Ankietowani reprezentowali poszczególne grupy wiekowe w proporcjach: 19% osób do 30 roku życia, 34% trzydziestolatków do 40 roku życia, 24% osób w wieku powyżej 40 lat, do 50 roku życia, 15% osób w wieku od 51 do 60 roku życia i 8% respondentów wskazało swój wiek na 60 plus. Zdecydowana większość ankietowanych – 88% posiada wykształcenie wyższe.

1. Organizatorzy festiwali oceniają najbardziej przydatne cechy w ich pracy

Grupa respondentów zajmująca się organizacją festiwali wskazywała na trzy najbardziej przydatne cechy osób organizujących działania festiwalowe. W oparciu o pytanie wielokrotnego wyboru ukształtował się ranking najczęściej wskazywanych cech wybranych z 10 propozycji.

Najbardziej przydatne cechy osób organizujących festiwale w ocenie organizatorów

Pytanie wielokrotnego wyboru – wartość sumy odpowiedzi przekracza 100%



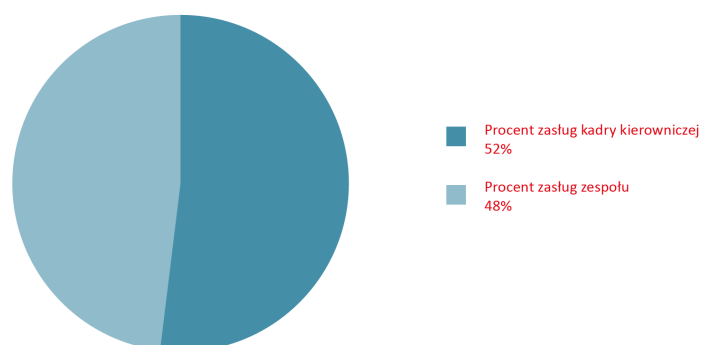
Najczęściej wskazywaną cechą przydatną przy organizacji festiwalu była **umiejętność zdobywania środków finansowych** (53% wszystkich wskazań). Niewiele mniej wskazań – 48% - zyskała propozycja związana z **przedsiębiorczością, dobrą organizacją, talentami zarządczymi i negocjacyjnymi**. Wiele osób (36% wskazanych odpowiedzi), wśród trzech najważniejszych cech przydatnych organizatorom festiwali, odnalazło **umiejętność przekazywania pomysłu, zaangażowania do współpracy na rzecz swojego pomysłu innych organizacji i osób**. Poza pierwszą trójką wskazań, ale dość często wskazywaną (32%) przydatną cechą organizatorów była **realizacja pasji i aktywności kulturalnej traktowanej jako powołanie**. W dalszej kolejności znalazły się wskazania na umiejętność **trafnego dobierania zespołu ludzi, z którymi wspólnie osoby te realizują zamierzone działania** (27,5%). Zbliżoną ilość wskazań, na poziomie ok. 20-25%, zyskały następujące pożyteczne cechy osób organizujących festiwale: **motywuja do działania współpracowników, zarażają energią, stymulują aktywność innych osób; posiadają liczne kontakty, znają ludzi i potrafią to wykorzystać; posiadają dobre kontakty z mediami i potrafią promować swoje działania;**

dążą do ciągłego samorozwoju, poszerzania różnorodnych kompetencji i wiedzy. Niewiele ponad 8% wskazań, wśród wielokrotnych odpowiedzi, zyskała cecha organizatorów wyrażona sformułowaniem: **eksperymentują, wprowadzają innowacyjne rozwiązania**.

2. Szacowanie zasług zespołu i dyrektorów festiwalu

Przedstawiciele organizatorów festiwalu poproszono o oszacowanie proporcji zasług, jakie przypisać należy kadrze kierowniczej festiwalu, jego dyrekcji, względem zasług zespołu pracującego pod ich kierunkiem.

Znaczenie kadry kierowniczej a znaczenie zespołu dla sukcesu festiwalu



Wynik sumarycznego zestawienia opinii organizatorów festiwalu ujawnia przewagę zasług przypisywanych kadrze kierowniczej: w dwóch pytaniach średnia dla wskazań z 245 odpowiedzi wynosiła odpowiednio 52% zasług kadry kierowniczej festiwalu, a w drugim pytaniu 48% zasług zespołu kadry festiwalowej. Wynik uśredniony skłania ku refleksji, że liderzy organizacji festiwalowych mają skłonność do wyższego szacowania zasług grupy zawodowej, którą sami reprezentują. Warto jednocześnie zwrócić uwagę, że średnia ta jest zawsze zbliżona do 50%. Zatem istnieje pewien harmonijny balans w ocenie komplementarności pracy liderów i samego zespołu. Ciekawa obserwacja zachodzi, gdy zestawimy wyniki tej ankiety z podobnym badaniem przeprowadzonym w roku 2013 na 490 liderach organizacji działających w obszarze edukacji kulturalnej. Tam liderzy w wyniku uśrednionym przypisywali nieco więcej zasług zespołowi, kosztem własnej grupy zawodowej, niż uczynili to liderzy festiwalu – wynik rozłożył się w proporcjach 50,5% dla liderów do 49,5% dla zespołu, gdzie 36% ankietowanych wybrało rozwiązanie 50/50.

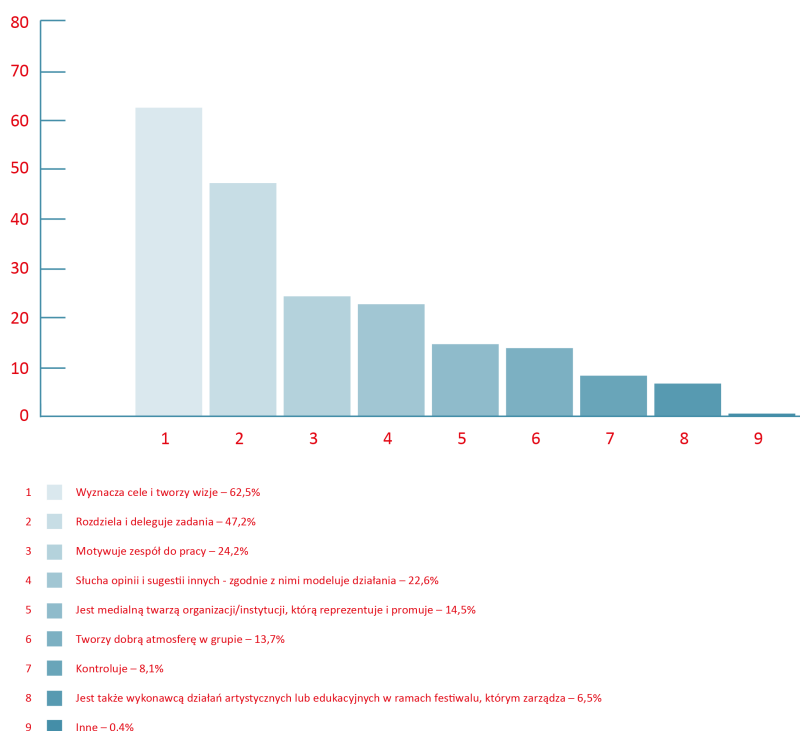
3. Obszar pracy dyrektora festiwalu – wedle życzeń organizatorów

Jednym z bardziej interesujących obszarów ankiety była prośba o wskazanie przez liderów festiwalu dwóch najważniejszych obszarów pracy którymi powinien zajmować się

główny dyrektor festiwalu. Warto podkreślić, że wyraźnie zaznaczono, iż nie pytamy o realne zakresy pracy realizowane obecnie przez dyrektorów, lecz ich opinię dotyczącą tego, czym dyrektor powinien się zajmować. Te dwa sensy nie są tożsame. Często co innego powinno, chce się robić, a co innego z konieczności trzeba robić. Łączne wartości procentowe obserwacji to: ponad 62% dla obszaru: **wyznacza cele i tworzy wizję**, oraz wartość ponad 47% wskazań wielokrotnego wyboru dla zakresu: **rozdziela i deleguje zadania**. Pozostałe wskazanie o niższej częstotliwości występowania to: dyrektor powinien **motywować zespół do pracy** (ponad 24%), **słucha opinii i sugestii innych – [dopiero] zgodnie z nimi modeluje zadania** (ponad 22%). W mniejszym stopniu, za jedno z dwóch ważnych pól działania lidera festiwalu, uznano takie charakterystyki obszarów aktywności jak: **jest medialną twarzą organizacji, instytucji którą reprezentuje i promuje** (14,5%), **tworzy dobrą atmosferę w grupie** (prawie 14%). Najmniej aprobaty zyskały wskazania: dotyczące działań **kontrolujących** (8%) oraz **występowania w roli artysty lub edukatora podczas festiwalu, którym zarządza** (6,5%). Co ciekawe, obserwacje metod organizacji i wywiady z liderami realizowane podczas festiwalu wskazują, że dwa ostatnie pola działania, choć najmniej często wskazywane jako pożądane i korzystne dla festiwalu, paradoksalnie całkiem często mają miejsce w praktyce aktywności dyrektorów festiwalu. W rzeczywistości liderzy Ci najczęściej jednocześnie zarządzają i występują w roli artysty czy animatora kulturalnego, względnie, z przyczyn charakterologicznych, z potrzeby lub z konieczności, koncentrują się na kontrolowaniu pracy podwładnych.

Najważniejsze cechy dyrektora zdaniem organizatorów festiwalu:

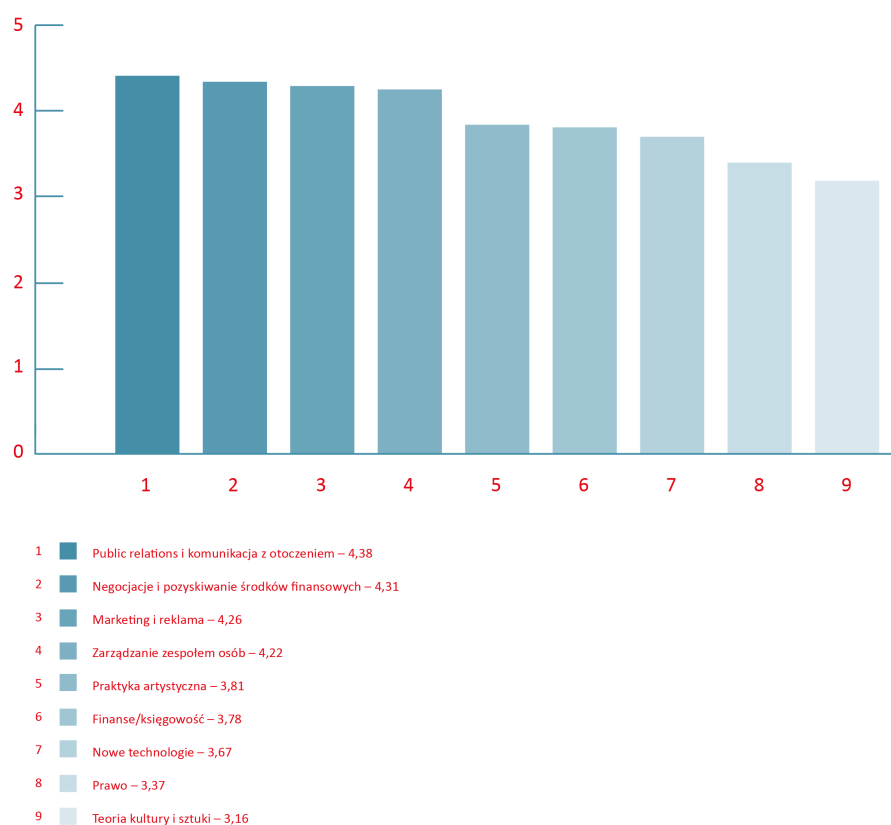
Pytanie wielokrotnego wyboru – wartość sumy odpowiedzi przekracza 100%



4. Przydatność wiedzy z różnych dziedzin służącej organizacji festiwalu

Organizatorom festiwalu poddano pod refleksję zestaw obszarów wiedzy, który w ich ocenie jest najbardziej przydatny podczas organizacji festiwalu. Respondenci, koordynatorzy festiwalu oceniali w skali od 0 do 5 pożytek służący festiwalowi z wiedzy w 9 kolejnych obszarach. Laur pierwszeństwa według średniej ocen zyskał obszar: **public relations i komunikacji z otoczeniem** (4,38), na kolejnej, bliskiej pozycji uplasowała się wiedza z zakresu **negocjacji i pozyskiwania środków finansowych** (4,31), trzecią w kolejności dziedziną wiedzy docenioną przez liderów festiwalu był **marketing i reklama** (4,26). Ostatnia z dziedzin, która uzyskała średnią powyżej 4, to zarządzanie zespołem osób (4,22). Kolejne sfery wiedzy znalazły się ze średnią ok. 3,75 na zbliżonych pozycjach, są to: praktyka artystyczna, finanse i księgowość, oraz nowe technologie. Wiedza z zakresu prawa zyskała oceny ze średnią 3,37. Na ostatnim miejscu w zakresie przydatności wiedzy w ocenie organizatorów festiwalu wypadła wiedza z zakresu teorii kultury i sztuk (3,16).

Organizatorzy festiwalu oceniają przydatność wiedzy z zakresu różnych dziedzin służącej organizacji festiwalu



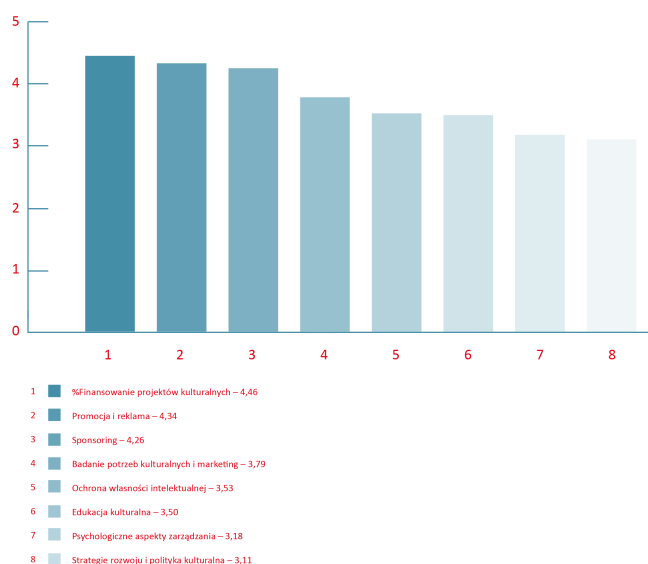
5. Organizatorzy oceniają przydatność szkoleń służących organizacji festiwalu.

Deklaracje udziału w szkoleniach i studiach podyplomowych

Liderzy festiwalu odpowiadający na pytania ankiety podjęli się również oceny przydatności szkoleń w ośmiu obszarach wskazanych przez badających. Respondenci oceniając w skali od 1 do 5 ogólnie kierunki studiów podyplomowych ukształtowali taką kolejność: finansowanie projektów kulturalnych (średnia ocen 4,46), promocja i reklama (średnia ocen 4,34), sponsoring (4,26 w średniej ocen), badanie potrzeb kulturalnych i marketing (3,79). Zdecydowanie bliżej średniej ocen na poziomie trójki znalazły się szkolenia z zakresu: ochrony własności intelektualnej (3,53), edukacji kulturalnej (3,5), psychologicznych aspektów zarządzania (3,18) oraz strategia rozwoju i polityka kulturalna (3,11).

Interesującym wzmocnieniem tych ocen są odpowiedzi na pytanie o realne uczestnictwo osób ankietowanych, liderów festiwalu w szkoleniach i profesjonalnych kursach w ciągu minionych dwóch lat. Całkiem spora liczba osób, ponad 43% ankietowanych deklaruje, że brała udział w szkoleniowych formach doskonalenia zawodowego, natomiast równie relatywnie pokaźna ilość osób, 27% ankietowanych, podjęło lub ukończyło w ostatnich dwóch latach studia podyplomowe.

Organizatorzy oceniają przydatność szkoleń służących organizacji festiwalu



Udział liderów festiwalu w szkoleniach w okresie ostatnich 2 lat:



Udział liderów festiwalu w studiach podyplomowych w okresie ostatnich 2 lat:

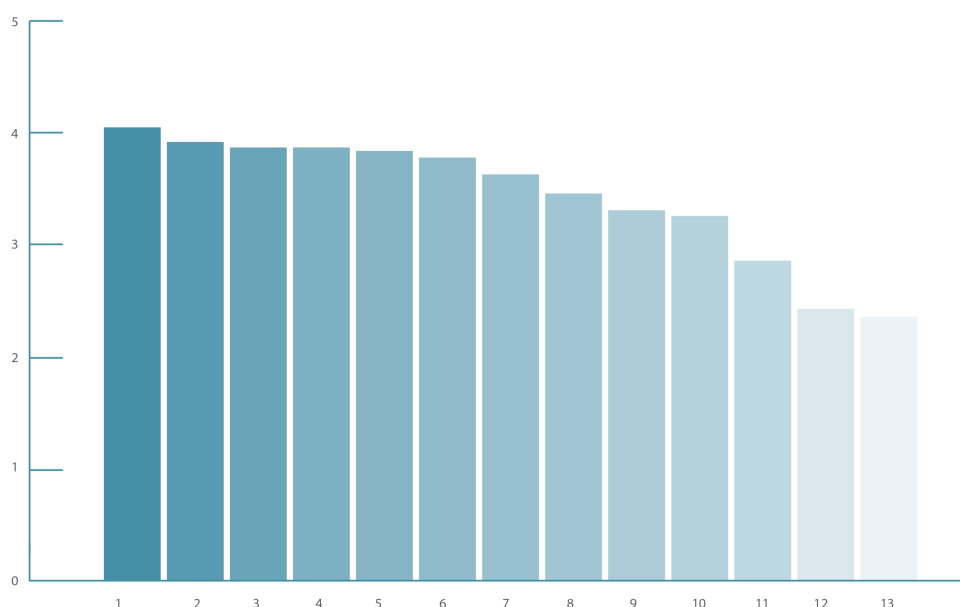


6. Organizatorzy dokonują oceny stanu najważniejszych wymiarów istotnych dla funkcjonowania festiwalu w polskich miastach

Kadra kierownicza 117 festiwali podjęła się oceny najważniejszych elementów istotnych dla organizacji festiwalu. W tym celu przypisywali oni poszczególnym problemom, związanym z organizacją festiwali w swoim mieście i w Polsce, oceny od 1 do 5, gdzie ocena 5 jest wartością świadczącą o najwyższym poziomie danego parametru funkcjonowania festiwalu. Ten zestaw ocen pozwala nie tylko zebrać opinię kadr kierowniczych festiwali, ale również ułożyć ranking elementów projektów festiwalowych, które stoją na najwyższym i najniższym poziomie. Kwestia tytułowych kompetencji, w tym zwłaszcza organizacyjnych, jest oceniana jako jedna z lepszych cech festiwali w Polsce. Średnia ocen i ukształtowany z nich ranking wskazują, że najwyżej ocenionym parametrem funkcjonowania festiwali jest **dostępność oferty festiwalowej dla mieszkańców miasta**, w którym funkcjonuje lider (średnia ocen 4,05), ale już jako drugi, relatywnie wysoko oceniony element, wskazano **kompetencje organizacyjne (planowanie i realizacja działań, zarządzanie projektem i zespołem) osób zajmujących się organizacją festiwali w mieście** respondenta (3,92). Na równym poziomie (średnia 3,87) wypadła wartość przypisywana **kompetencjom kulturowym (m.in. do odbioru kultury, aktywności twórczej i wrażliwości na sztukę) osób zajmujących się organizacją festiwali w mieście** respondenta jak również **kompetencje komunikacyjne i interpersonalne** tychże osób. Wśród wielu innych parametrów festiwali poddanych ocenie, z perspektywy tematu kompetencji i cech organizatorów festiwali, interesujące są także inne punkty pytania ankietowego. „3,78” - na tyle ankietowani organizatorzy festiwali „wycenili” w skali od 1 do 5 **jakość wiedzy o kulturze osób organizujących festiwale** w miejscach ich działalności, czyli w otoczeniu możliwym do poddania realnej ocenie respondenta – profesjonalisty. W pewnym zakresie ocena ta jest również samooceną, ale wskazuje także na ewaluację otoczenia festiwalowych zawodowców, w tym konkurentów działających na danym obszarze miejskim. Ze średnią ocen 3,63, w środkowej stawce parametrów festiwalu, znalazło się to, co w rozpowszechnionych i potocznych ocenach publiczności i mieszkańców miast uchodzi za bardzo problemowe i niedostateczne – **dostęp do informacji o wydarzeniach kulturalnych i jej jakość (skuteczność promocji)**. Do niższych średnich ocen zaliczyć można te wystawione następującym, dotyczącym organizacji festiwali w polskich miastach, kwestiom: **zaplecze techniczne, materialne instytucji i organizacji zajmujących się organizacją festiwali** (3,46); **współpracę instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi i prywatnym sektorem w zakresie organizacji festiwali** (3,31); **współpracę samorządu miejskiego z podmiotami zajmującymi się organizacją festiwali** (3,26). Niezadowolająca ocena dla powyższych komponentów - podstaw organizacyjnych festiwali, angażujących kadry festiwalowe w interakcję z innymi podmiotami, partnerami - wskazuje na istotny problem i źródło istotnych przeszkód w pracy nad lepszą jakością festiwali realizowanych w Polsce. Poniżej oceny „3” wypadają inne fundamentalne dla jakości tego typu wydarzeń parametry związane z ich zapleczem finansowym: **ilość środków finansowych przeznaczonych przez samorząd na festiwale** (2,86); **mecenat i chęci sponsorów do**

zaangażowania środków finansowych w festiwale (2,43). Na ostatniej, niechlubnej pozycji, z wartością zaledwie 2,36 w średniej ocen, uplasował się element związany z rozwojem kadr, ich kompetencji: **możliwości doskonalenia kadry festiwalowej (kursy, warsztaty, studia, wymiana doświadczeń).** Ten parametr i druzgocąca ocena ze strony liderów festiwalowych daje wiele do myślenia w obszarze poddanym analizie w tej części raportu. Wskazuje na wyraźną potrzebę narzędzi doskonalenia i stworzenia wprost proporcjonalnej do tych chęci oferty właściwych szkoleń doskonalenia i wprost proporcjonalną do tych chęci ofertę i dostępność oferty właściwych szkoleń. Wcześniej wspomniany, wysoki odsetek respondentów korzystających ze szkoleń i studiów, znacząco uwiarygadnia tę ocenę. Pogłębia on również ogólnie niewygórowaną ocenę jakości szkoleń, z której liderzy kadr festiwalowych mogli do tej pory skorzystać.

Elementy ważne dla organizacji festiwalu – ocena organizatorów

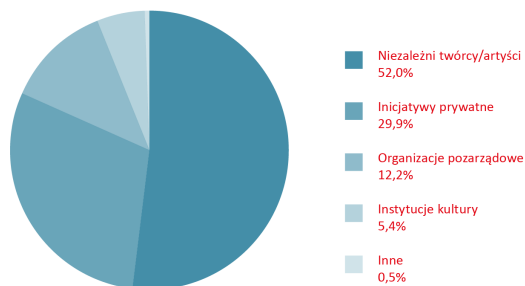


1. Dostępność oferty festiwalowej dla mieszkańców Pana/i miasta – 4,05
2. Kompetencje organizacyjne (planowanie i realizacja działań, zarządzanie projektem i zespołem) osób zajmujących się organizacją festiwalu w Pana/i mieście – 3,92
3. Kompetencje kulturowe (m.in. do odbioru kultury, aktywności twórczej i wrażliwości na sztukę) osób zajmujących się organizacją festiwalu w Pana/i mieście – 3,87
4. Kompetencje komunikacyjne i interpersonalne osób zajmujących się organizacją festiwalu w Pana/i mieście – 3,87
5. Poziom festiwalu w Polsce – 3,84
6. Jakość wiedzy o kulturze osób zajmujących się organizacją festiwalu w Pana/i mieście – 3,78
7. Promocja i informacje o wydarzeniach związanych festiwalem organizowanymi w Pana/i mieście – 3,63
8. Zaplecze techniczne, materialne instytucji i organizacji zajmujących się organizacją festiwalu w Pana/i mieście – 3,46
9. Współpraca instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi i prywatnym sektorem w zakresie organizacji festiwalu w Pana/i mieście – 3,31
10. Współpraca samorządu miejskiego z podmiotami zajmującymi się organizacją festiwalu w Pana/i mieście – 3,26
11. Ilość środków finansowych przeznaczonych przez samorząd na festiwale w Pana/i mieście – 2,86
12. Mecenat i chęci sponsorów do zaangażowania środków finansowych w festiwale w Pana/i mieście – 2,43
13. Możliwości doskonalenia kadry festiwalowej (kursy, warsztaty, studia, wymiana doświadczeń) – 2,36

7. Empatia liderów i ocena trudności organizacyjnych ze względu na typ podmiotu organizującego festiwal. Kto ma trudniej, kto ma łatwiej w organizowaniu festiwali.

Uczestników badania, organizatorów festiwali, poproszono o wskazanie typu podmiotu, który ma większe, a które mniejsze trudności w organizacji wydarzeń festiwalowych, w zależności od jego statusu prawnego, typu organizacji. Dyrektorzy festiwali pochodzących z różnorodnych typów organizacji byli dość zdecydowani we wskazaniu typu podmiotów, który napotyka na najwięcej przeszkód w organizowaniu festiwalu, są to według stopnia trudności (i przeszkód): **niezależni twórcy, artyści** (52%), **inicjatywy prywatne** (niespełna 30%), w dalszej kolejności - a zatem mniejsze trudności napotykają na swojej drodze - organizacje pozarządowe (ponad 12%) a następnie instytucje kultury (tylko ponad 5% wskazań). Respondentom zadano również pytanie kontrolne: czyli pytanie wprost - komu najłatwiej organizować festiwale. W odpowiedzi na tak sformułowane pytanie, na czele stawki uplasowały się znów **instytucje kultury** (choć wartość procentowa jest w tym przypadku znacznie bardziej przemawiająca do wyobraźni – prawie 72% wskazań). Dalej, podobnie jak w pierwszym pytaniu, znalazły się **organizacje pozarządowe**, ale już z niespełna 16% wynikiem. Następnie – tu zmiana miejsc w kolejności – **niezależni twórcy** – 10%. Natomiast ostatni w szeregu do ułatwionej drogi w organizowaniu festiwali to podmioty, inicjatywy prywatne – zaledwie 2,6% wskazań.

Jakim podmiotom najtrudniej organizować festiwale?



8. Co publiczność festiwali ceni najwyżej – perspektywa organizatorów i publiczności

Ostatnim obszarem przynoszącym istotne informacje o świadomości kadr festiwalowych na temat ważnych dla organizacji festiwalu kompetencji kadr, wyrażonych w ankiecie jest pytanie o to, co jest najważniejsze dla publiczności festiwalowej. Pytanie to w takiej samej formie zadano de facto dwóm różnym, ale dopełniającym się grupom respondentów. Perspektywy te wzajemnie się oświetlają: opinia 248 organizatorów festiwali i 565 przedstawicieli publiczności festiwalowych. Obie grupy, w oparciu o oceny ważności od 1 do 5, kształtowały ranking najważniejszych dla publiczności aspektów, związanych z pobytem na festiwalu, wybranych z 11 różnorodnych możliwości. Warte odnotowania jest usytuowanie w obydwu grupach na pierwszym miejscu **dobrej organizacji** (najwyższe średnie oceny: 4,46 dla publiczności i 4,71 dla respondentów – organizatorów). Fakt wyróżnienia tej kategorii wzmacnia również istotę diskutowanego w tym projekcie badawczym problemu kompetencji organizacyjnych kadr tworzących festiwale. Istotę wzmocnienia potencjałów ich

talentów i uzupełnienie słabego stanu oferty narzędzi rozwijania ich kompetencji organizacyjnych. Wskazanie jako najważniejszego aspektu pobytu na festiwalu ich dobrej organizacji, nie stanowi tym samym komplementu dla organizatorów, ale jest bardziej sygnałem ostrzegawczym, że organizacja jest sprawą, na którą zwraca się uwagę. Jest to wymiar festiwalu, który stanowi przedmiot dyskusji, komentarzy, ocen, sprawę egzystencjalną, której warunków organizatorzy często nie potrafią zapewnić w zadowalającym stopniu. Jakość organizacyjna jest tym, na co publiczność zwraca szczególną uwagę, bo jej niedogodności stanowią źródło największych utrudnień dla osób przebywających na festiwalach.

Co jest ważne dla publiczności podczas festiwalu



Istotnym sygnałem dla kadr organizujących festiwale jest fakt, również niemalże zgodnego w obydwu ankietach, usytuowania dwóch obszarów: **artystycznej i edukacyjnej treści festiwalu** (średnia 4,40 i druga lokata w rankingu dla odpowiedzi publiczności oraz średnia 4,59 i trzecia lokata w rankingu organizatorów) oraz **klimatu miejsca, w którym odbywa się festiwal** (średnia ocena 4,36 i trzecia lokata w ankiecie publiczności oraz średnia 4,6 i drugie miejsce w rankingu organizatorów). Późniejsze pozycje na liście priorytetów publiczności festiwalowej kształtują się już różnie dla obydwu badań. Publiczność wskazuje

kolejno na: **bezpieczeństwo uczestników** (4,17), **wspólne uczestnictwo ze znajomymi** (3,91), jak również ex equo na **cenę biletu i promowanie młodych artystów** (3,84) jako dość ważne aspekty atrakcyjności festiwalu dla ich uczestników. Analogiczne miejsca w rankingu ocen organizatorów, wskazują na inne, zdaniem kadr festiwalowych, dość ważne aspekty pobytu publiczności na festiwalu, są to: **dobra reklama i promocja** (4,5), **tradycja i historia festiwalu** (4,47) **bezpieczeństwo uczestników** (4,32) oraz **wspólne uczestnictwo ze znajomymi** (4,14). Ankietowana publiczność za mniej istotne uznała, w kolejności średnich ocen: dobrą reklamę i promocję (3,78), tradycję i historię festiwalu (3,71), fakt przyjeżdżania na prezentacje artystów wcześniej znanych (3,59) oraz jako najmniej istotną – odległość festiwalu od miejsca zamieszkania (3,44). Kadry kierownicze festiwalu w ankiecie za mniej istotne dla publiczności uznały, w kolejności średnich ocen: fakt uprzedniej znajomości przez publiczność występujących artystów (3,98), cenę biletu (3,83), odległość od miejsca zamieszkania (3,69). Interesującą informacją może być fakt znaczącego niedoceniań przez organizatorów potencjału atrakcyjności w promowaniu młodych artystów (tylko 3,61 i ostatnia pozycja w rankingu średnich ocen w ankiecie organizatorów).

9. Wykształcenie i rozwój kompetencji organizatorów festiwalu

W ankiecie skierowanej do liderów zarządzających festiwalami pozostawiono osobom deklarującym udział w szkoleniach, miejsce na wpisanie zakresu tematycznego obszaru wiedzy oferowanej w ramach ich doskonalenia zawodowego. Ponad sto osób ankietowanych zdecydowało się dookreślić ich doświadczenie edukacyjne w tym zakresie. Odpowiedzi można pogrupować na kilka dziedzin. Wśród szkoleń dominują te z zakresu pozyskiwania finansów na projekty kulturalne (ponad 30 wskazań), zarządzania, zarządzania kulturą, projektem, instytucją kultury, zespołem (ponad 30 wskazań), nowych mediów, technologii informacyjnych, mediów społecznościowych, public relations, komunikacji medialnej, promocji, reklamy, marketingu, rozwoju widowni (łącznie ponad 40 wskazań); edukacja kulturalna, artystyczna, medialna, animacja kulturalna (łącznie 15 wskazań); ochrona własności intelektualnej, prawne aspekty działalności kulturalnej, ochrona danych osobowych (12 wskazań). Z ciekawszych, różnorodnych, pojedynczych przykładów podejmowanych przez kierownicze kadry festiwalowe warto zwrócić uwagę na szeroki zakres podejmowanych szkoleń: od koordynowania wolontariatu, organizację imprez masowych, ewaluację wydarzeń kulturalnych, tworzenie strategii dla instytucji kultury, niematerialne dziedzictwo kulturowe, poprzez negocjacje w biznesie, rozwój osobisty, efektywność w pracy, kurs obsługi excella, współpracę organizacji pozarządowych z biznesem, partycypację społeczną, angażowanie osób niepełnosprawnych, aż po kontroling, turystykę gastronomiczną i warsztaty antydyskryminacyjne.

Równie różnorodne kierunki zainteresowań liderów organizujących festiwali można odnaleźć w deklarowanych przez nich kierunkach studiów podyplomowych podejmowanych w ostatnich dwóch latach aktywności zawodowej. Do najczęściej wymienianych przez ponad 60 osób kierunków, należą wszelkie studia z zakresu zarządzania i administracji (MBA, zarządzanie, zarządzanie i marketing, zarządzanie kulturą, projektami, zespołem, zasobami

ludzkimi, administracja publiczna, społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie w turystyce, zarządzanie parafią, oświatą) - ponad 40 przykładów). Dość dużym zainteresowaniem kadr festiwalowych cieszą się również kierunki studiów z zakresu dziennikarstwa, komunikacji społecznej (10 przykładów), jak również marketingu (7 przypadków). Ponadto do spektrum podejmowanych studiów można dodać przykłady od arteterapii, kierunków studiów muzycznych, muzealnictwa, studiów kuratorskich, bibliotekoznawstwa, czy teorii tańca, po studia w obszarze kulturoznawstwa, produkcji filmowej, pedagogiki, prawa pracy, finansów i rachunkowości, psychologii.

Spośród ankietowanych kadr kierowniczych festiwali 248 osób wskazało kierunki swoich pierwszych studiów, wskazując profil swojego wykształcenia. Analiza odpowiedzi na to pytanie pozwala nam na określenie najbardziej dominujących profili wykształcenia zawodowego wśród przedstawicieli organizatorów festiwali, co uzupełnia wiedzę o ich preferencjach w obszarach studiów podyplomowych. Kadry kierujące organizacją polskich festiwali posiadają bardzo różnorodne wykształcenie. Wśród deklarowanych przez ankietowanych ukończonych studiów wyższych można wszelako odnaleźć pewne dominujące typy wykształcenia. Wskazania prawie 250 respondentów, organizatorów festiwali, można pogrupować, według posiadanego wykształcenia, na kilka grup absolwentów: **kierunków w obszarze zarządzania, zarządzania kulturą, zarządzania i administracji, zarządzania i marketingu, kierunków ekonomicznych** (35 wskazań); **studiów wyższych artystycznych na akademiach muzycznych, w wyższych szkołach filmowych, teatralnych, akademiach sztuk pięknych** (21 wskazań); **kierunków studiów pedagogicznych** (20 wskazań); **dziennikarstwa i komunikacji społecznej** (13 osób); **polonistyki i teatrologii** (10 wskazań); **kulturoznawstwa** (9 wskazań); kierunków filologicznych innych niż polonistyka (8 wskazań). Po kilka deklaracji dotyczyło kierunków studiów takich jak: etnologia i antropologia kulturowa, filozofia, socjologia, muzykologia, bibliotekoznawstwo, politologia, stosunki międzynarodowe, kierunki studiów rolniczych, gospodarka przestrzenna, nieliczne wskazania na kierunki takiej jak historia sztuki, filmoznawstwo, prawo, historia, psychologia, teologia, kierunki studiów z akademii wychowania fizycznego, oraz 30 pojedynczych wskazań, wśród których do najbardziej oryginalnych i frapujących należą; nawigacja na wyższej szkole morskiej lub metalurgia.

Dane zgromadzone w ankiecie wypełnianej przez kadry kierownicze pozwala nam prześledzić początek ich ścieżki zawodowej i częściowy jej przebieg. Ponad **53%** z 242 respondentów – kadry kierowniczej festiwali - odpowiedziało twierdząco na pytanie o to czy **w przeszłości pracował jako wolontariusz/ka przy organizacji jakiegokolwiek festiwalu**. Co jest dobrą informacją, jeśli oceniamy organizatorów w charakterze pracowników instytucji kultury zatrudnionych w sferze budżetowej, na umowę o pracę, i dla której nie obce jest działanie w wolontariacie. Z drugiej strony biorąc pod uwagę duży odsetek organizacji pozarządowych, których przedstawiciele wzięli udział w ankiecie, fakt, że ponad połowa kadr kierowniczych była kiedyś również wolontariuszami nie jest informacją zaskakującą. Interesującą informacją jest natomiast ta, która wynika z innego pytania. 70% tych samych

ankietowanych deklaruje, że pracowała wcześniej na stanowiskach niższego szczebla przy organizacji festiwalu, ale aż 30% od razu znalazła się w sytuacji bycia liderem zespołu lub całego festiwalu. Dotyczy to zwłaszcza wielu osób, które są nie tylko obecnymi liderami festiwali, ale również ich pomysłodawcami. Dla wielu organizatorów festiwali bycie jednym z dyrektorów jest pierwszą pracą, nie znają sytuacji bycia podwładnym w strukturze organizacyjnej festiwalu.

10. Organizatorzy i misja festiwali

Dyrektorów i koordynatorów festiwali poproszono o wskazanie trzech słów kluczowych, które charakteryzują misję ich festiwalu. Ich zbiorcze zestawienie może działać na wyobraźnię i ilustrować postawy organizatorów względem ich formatu aktywności, festiwalu, któremu poświęcają swoją karierę zawodową, a często również swój czas wolny. Dane pozyskane z tego pytania ankiety mają wartość jedynie poglądową, zaledwie ilustrują pewne preferencje w doborze pojęć, formułowanych przez osoby odpowiedzialne za kierowanie organizacją festiwali, ale wskazują pewne tendencje w zakresie kierunków formułowania misji festiwali. Treść pozyskaną z opinii ponad 250 osób można usytuować wedle frekwencji pojawiania się podobnych pojęć. Z drugiej strony można je pogrupować w pewne nadrzędne grupy sensów. Pierwsze zestawienie wskazuje na 8 najczęstszych obszarów sensu związanego z misją festiwalu:

- a) **edukacja kulturalna** - 70 wskazań;
- b) **promocja** – 63 wskazania (promocja twórczości, talentów, miasta, organizacji);
- c) **upowszechnianie konkretnych dziedzin sztuki**: muzyki, teatru, itd. – 52 wskazania
- d) **otwartość i odkrywanie nowego** – 45 wskazań (odkrywanie talentów, nowości, niespodzianki, eksperymenty, improwizacja, eksploracja, alternatywa, poszukiwanie nowych form);
- e) **różnorodność i wielokulturowość** – 36 wskazań (interdyscyplinarność, różne stylistyki, wielowątkowość, łączenie gatunków i ludzi, międzykulturowy, tolerancja);
- f) **integracja** - 34 wskazania (integracja pokoleń, środowiska, społeczności lokalnej);
- g) **dostępność** – 32 wskazania (dostęp do kultury, ułatwianie dostępu, wyjście do ludzi, partycypacja);
- h) **zabawa** – 31 wskazań (dobra zabawa, mądra rozrywka);

Istnieją również, w wypowiedziach kadr kierowniczych festiwali, inne pola semantycznych, które wybierano nieco rzadziej, około 20 wskazań dla każdego obszaru:

- i) **profesjonalizm** (jakość, wysoki poziom, forma, doświadczenie);
- j) **tradycja** (dziedzictwo kulturowe, historia miasta, pamięć);
- k) **miasto** (przestrzeń miasta, tożsamość lokalna, marka miasta);

W rankingu najczęściej formułowanych sensów związanych z misją festiwali w trzeciej kolejności wskazać można 6 innych znaczeń przypisywanych misji festiwalu:

- l) **poszerzanie horyzontów publiczności** (kształtowanie gustów, wrażliwości,

- propagowanie postaw);
- m) **kreatywność** (potrzeba twórczości);
- n) **rozwój** (inspiracja do rozwoju, przekraczania, samorealizacji);
- o) **dialog i refleksja** (dyskusja, konfrontacja opinii, wymiana doświadczeń, rozmowa, opiniotwórczy)
- p) **aktywizacja** (zaangażowanie, energia, entuzjazm, interakcja, animacja)
- r) **spotkanie** (środowisk, poznanie innych osób, nawiązywanie nowych znajomości)

Druga, alternatywna, ale też komplementarna metoda obrona do prezentacji istotności pojęć wiązanych przez kadry kierownicze festiwalu z misją festiwalu, jest pogrupowanie pojęć w większe grona. Z tego zestawienia wyłania się 9 większych dziedzin sensu.

- **Dostęp do kultury, partycypacja publiczności i przestrzeń miasta** (dostępność, dostęp do kultury, demokratyzacja sztuki, przystępność, udostępnianie, ułatwianie dostępu, ogólnodostępność, powszechne uczestnictwo, łatwość dostępu, przystępność, bezpłatne uczestnictwo, niwelowanie różnic w dostępie do kultury małych środowisk, wyjście do ludzi, partycypacja; widz, słuchacze, publiczność, ludzie, duża publiczność; ulica; miasto, marka miasta, identyfikacja, tożsamość z miastem, przestrzeń miejska, sprowadzanie do miast coraz lepszej oferty kulturalnej, tożsamość lokalna, patriotyzm lokalny);
- **Tradycja, dziedzictwo kulturowe, trwałość, kontynuacja** (tradycja, dziedzictwo, odkrycie dziedzictwa, historia miasta, zapobieganie zaniedbaniu dziedzictwa kulturowego, dziedzictwo niematerialne, historia, przypominanie, pielęgnowanie pamięci o artyście, łączenie tradycji i nowoczesności, oparty na tradycji, mistrzowskie rzemiosło; trwałość, kontynuacja, konsekwencja, upór);
- **Edukacja kulturalna, promocja, popularyzacja kultury, świadomego uczestnictwa uwrażliwianie na sztukę** (edukacja, edukacja kulturalna, muzyczna, wartość edukacyjna, wiedza, walor poznawczy, wykształcenie; popularyzacja dziedzin sztuki, upowszechnianie ; świadome uczestnictwo w kulturze (muzycznej), świadomość, świadomość nieskrępowanej twórczości wśród uczestników; promocja, promocja artystów, gatunków sztuki, twórczości, utalentowanych, młodych, miasta, promocja kultury, marki festiwalu, regionu, dziedzictwa, autopromocja organizacji, funkcja promocyjno – propagandowa ; uwrażliwianie, kształtowanie gustów, wrażliwości, poszerzanie horyzontów publiczności, propagowanie, propagowanie postaw ; prezentacja, przybliżanie zjawisk, przedstawianie ciekawych zjawisk, ambitnej twórczości, przegląd twórczości; podnoszenie kompetencji kulturowej społeczności lokalnej, wychowanie społeczeństwa w kulturze, profilaktyka);
- **Otwartość, różnorodność, inspiracja do kreatywności, rozwoju i odkrywanie nowości** (niespodzianka, nowość, odkrywanie, odkrywanie talentów, odwaga,

eksperymentalne połączenia, happening, improwizacja, innowacyjność, nowatorski, eksploracja, sztuka alternatywna, alternatywa, alternatywny, przekora, poszukiwanie nowych form; idea, inspiracja, inspiracja młodych talentów; oryginalność, jedyny, unikatowość, wyjątkowość, świeżość; aktualność, współczesność; kreatywność, kreowanie, twórczość, potrzeba twórczości; młodość, młodzi ludzie, młodzi artyści, oddawać scenę młodym, poszukującym, młodzi i starsi; niezależność, niezależny, przestrzeń, wolność; nowoczesność; nowe umiejętności, doświadczenia, kontakty; otwarty, otwartość na nowe, odkrycie, nowe formy, odkrycie, odkrywanie nowych twórców; pasja; rozwój, inspiracja do rozwoju, poszukiwania, przekraczanie, trudne tematy, samorealizacja, ewolucja formuły ; różnorodność, interdyscyplinarność, różność stylistyk, kontrapunkt, różni ludzie, wielowątkowość, wielodyscyplinarność, łączenie gatunków; zmiana, szansa);

- **Doświadczenie i jakość** (jakość, wysoki poziom, profesjonalizm, forma, doświadczenie; wartości artystyczne, wartości kultury; wspieranie twórców, dbanie o kulturę; piękno; podnoszenie rangi danej dziedziny sztuki; prestiż, elitarność, lifestyle; wyróżnienie najlepszych twórców; konkurs, rywalizacja; atmosfera, klimat; atrakcyjność);
- **Święto – dobrze spędzony czas** (radość, uśmiech, nauka poprzez śmiech; muzykoterapia, zabawa, dobra zabawa, rozrywka, mądra rozrywka; święto, uczta, brak rywalizacji, luz, niekomercyjny; czas dobrze spędzony, spędzanie czasu wolnego; przyjemność, zadowolenie);
- **Produkt** (zarobek, komercja, produkt, oferta, narracja, nagłaśnianie);
- **Wartości uniwersalne** (pokora, dobro, prawda, przyjaźń; przeżycia, przekazywanie emocji; duchowość; terapia);
- **Spotkanie, dialog, współpraca, więzi, integracja i tolerancja** (dialog, refleksja, dyskusja, konfrontacja opinii, wymiana doświadczeń, rozmowa, opiniotwórczy; aktywizacja, działanie, interakcja, animacja, zaangażowanie, aktywny wypoczynek, energia, entuzjazm, moc; wielokulturowy, międzykulturowy, tolerancja; granice, pogranicze; międzynarodowy, współpraca międzynarodowa, artyści międzynarodowi, międzynarodowe spektrum, światowość; spotkanie, spotkanie środowisk, poznanie, poznanie innych, nawiązywanie nowych znajomości; integracja, integracja środowiska, integracja pokoleń, integracja społeczna, społeczności lokalnej; wspólnota, tworzenie więzi, więź, więź międzypokoleniowa, braterstwo, odpowiedzialność, bezpieczeństwo, dom; współpraca, synergia, sieciowanie, łączenie instytucji, organizacji);

2. Sukces festiwalu – czyli co?

Istotą niniejszej części raportu są rozważania na temat pojęcia sukcesu. Do tego problemowego i złożonego znaczeniowo zagadnienia podchodzić można na różne sposoby widząc sukces zarówno z perspektywy ilościowej, jak i jakościowej.

Na percepcję zagadnienia sukcesu w sektorze imprez festiwalowych w Polsce ma niewątpliwie wpływ obecny, pro wolnorynkowy model gospodarczy. Następujące na naszych oczach zmiany odzwierciedlane są zarówno w formach funkcjonowania podmiotów odpowiedzialnych za życie kulturalne, jak i w zachowaniu jego uczestników. W obliczu tych uwarunkowań organizatorzy festiwali coraz częściej zmuszani są udowadniać, że podejmowane przez nich wysiłki przynoszą mierzalne efekty. Nasuwa się jednak pytanie: czy uchwycenie pojęcia sukcesu w ramy definicyjne jest osiągalne i na jakich kryteriach mogłaby zostać oparta jego ocena?

W procesie badawczym wyłoniła się także mnogość kontekstów, w których słowo sukces pojawia się i funkcjonuje. Niezależnie od opisywanej różnorodności, przeprowadzone analizy danych pozwoliły na wyłonienie dwóch odrębnych kategorii sukcesu festiwalu: sukcesu rynkowego oraz sukcesu indywidualnego, będącego dowodem myślenia strategicznego organizatora (umocowanego w misji i definiowanego przez niego samego).

A) Sukces rynkowy

O sukcesie mierzonym kategoriami rynkowymi

A to jest bardzo mierzalne, bo moim zdaniem wystarczy popatrzeć jaki jest ruch turystyczny w mieście, gdy się odbywa festiwal (...). Wystarczy zobaczyć jaki jest wydźwięk medialny i jakie korzyści PR-owe czy marketingowe przynosi miastu, lokalnej społeczności czy państwu jeśli jest to międzynarodowy festiwal rozpoznawany poza granicami kraju, żeby móc ocenić czy zainwestowane w niego środki, bo te środki z reguły nie są środkami sponsorskimi, tylko trzeba je zazwyczaj rozliczać ekwiwalentem promocyjnym... Można ocenić czy one zostały spożytkowane właściwie czy niewłaściwie.

Narzędzi do pomiaru sukcesu w znaczeniu rynkowym dostarcza nam przede wszystkim współczesny marketing. Warto podkreślić, iż ekonomistom sukces festiwalu na ogół kojarzyć się będzie z wysoką frekwencją wśród uczestników oraz generowanymi przez nią przychodami. To merkantylne podejście przy definiowaniu sukcesu festiwalu widoczne jest zwłaszcza w Europie Zachodniej. W listopadzie 2013 roku ukazała się obszerna publikacja pt. „Music Festivals. A Changing World” pod redakcją Emmanuel Négrier, Lluís Bonet i Michel Guérin, porównująca festiwale muzyczne w Europie. W rozdziale poświęconym komunikacji mówią oni:

„Sukces festiwalu zależy od umiejętności uczynienia go rozpoznawalnym, utrzymania jego marki, dotarcia z jego programem do jak największej publiczności.”¹

Dzisiejszy krajowy rynek kulturalny charakteryzuje się m.in. dużą zmiennością otoczenia, warunków prosperowania podmiotów oraz ogromną konkurencyjnością. W dużej mierze to właśnie te czynniki sprawiają, że utrzymanie przez organizatora festiwalu

1. Négrier E., Bonet L., Guérin M. 2013. *Music Festivals. A Changing World*. Michel De Maule: Paris.

długofalowego powodzenia jest coraz trudniejszym zadaniem. Dotychczasowa działalność konkurencyjna oparta na czynnikach takich jak oferta artystyczna czy kreatywność, traci dziś na znaczeniu chociażby z uwagi na rynkową podatność na naśladownictwo. Naturalną konsekwencją postępującego procesu globalizacji oraz towarzyszącego mu rozwojowi technologii komunikacyjnych jest wzrost poziomu konkurencji. Na znaczeniu zyskują potrzeby odbiorcy oraz dobre ich zrozumienie. Co więcej, procesy globalizacyjne oraz rosnąca w siłę gospodarka, a co za tym idzie - bogacące się społeczeństwo – sprawiają, że ludzie nie muszą już wybierać wyłącznie z oferty krajowej, mając do wyboru tysiące inspirujących wydarzeń organizowanych poza granicami Polski.

Na skutek umacniania się tej tendencji w podejściu do zagadnienia sukcesu festiwalu, także w Polsce, coraz większą wartość i znaczenie zyskuje posiadanie przez organizatorów odpowiednich umiejętności, co w omawianym kontekście oznacza kompetencje z zakresu komunikacji, marketingu, czy też zarządzania. W sektorze kultury zaobserwować można także zdecydowany wzrost znaczenia komunikacji z publicznością oraz budowania wizerunku. Jeszcze do niedawna jeden z podstawowych problemów marketingu, czyli budowanie marki (ang. *branding*), przypisywany był głównie do biznesu, gdzie częstokroć dbałość o wizerunek utożsamiana była z realizacją finansowych celów firmy.² Niekiedy demonizowana wiedza z zakresu marketingu i komunikacji jest jednak coraz częściej wykorzystywana także w kulturze.

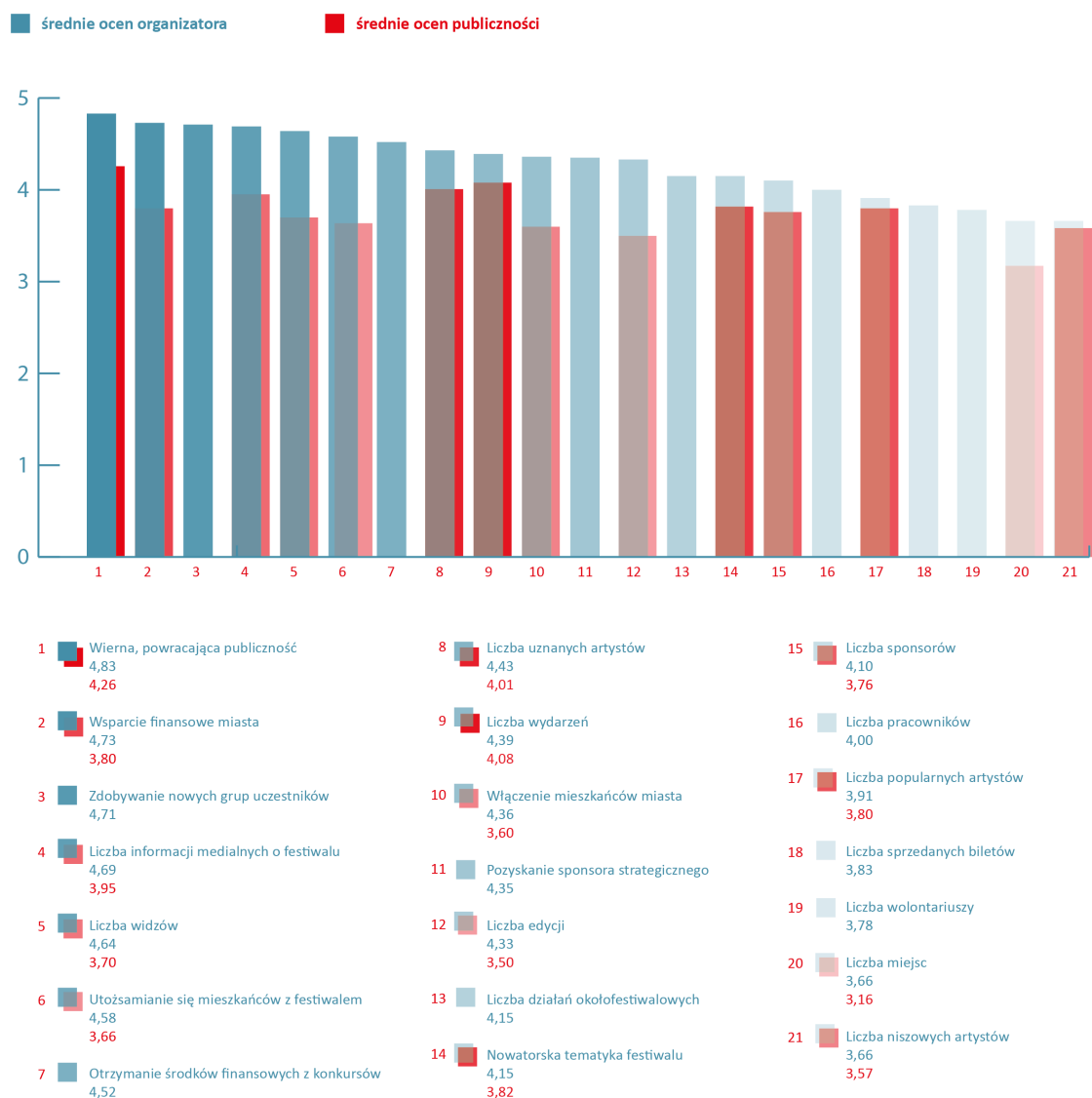
Branding pozostaje więc również dla organizatorów festiwali (a także władarzy miast oraz partnerów wspierających je finansowo i organizacyjnie) swego rodzaju alternatywą w stosunku do inwestycji rzeczowych i finansowych, ze względu na możliwość osiągnięcia wysokiego zwrotu z zainwestowanego w nie kapitału. Czy tego chcemy czy nie, zagadnienia związane z zarządzaniem marką i wizerunkiem niezaprzeczalnie stały się filarem współczesnego marketingu kulturalnego. Kreowanie silnej i stabilnej marki traktować można analogicznie do długoterminowych inwestycji pieniężnych, a zarządzanie markami w sposób bezpośredni przekłada się na wyniki finansowe, już nie tylko samych artystów, lecz także wspierających ich partnerów.

Warto podkreślić, że w przypadku sektora kultury nie zawsze to wartości finansowe stanowią będą główny cel posiadania silnej marki (ten z pewnością przyświeca jednak np. wybranym instytucjom, prywatnym agencjom czy producentom). Jako „walutę” traktować tu możemy natomiast chociażby czas odbiorcy, poświęcony na daną ofertę kulturalną, niejaki prestiż związany z rangą występujących na festiwalu artystów, czy też zainteresowaniem mediów (przeliczany na ekwiwalent reklamowy). Podobnie jak w przypadku przedsiębiorców, animatorzy kulturalni zabiegają także o zaangażowanie i lojalność publiczności, która w kontekście życia kulturalnego jednostki, oznacza nic innego jak jej niesłabnącą partycypację w danym cyklu wydarzeń oraz zaufanie do organizatora. Potwierdzeniem powyższej tezy, a także interesującym wkładem do dyskusji na temat próby

2. Kall J. 2001. *Silna Marka. Istota i kreowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: Warszawa.

definiowania pojęcia sukcesu festiwalu, mogą stanowić wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu:

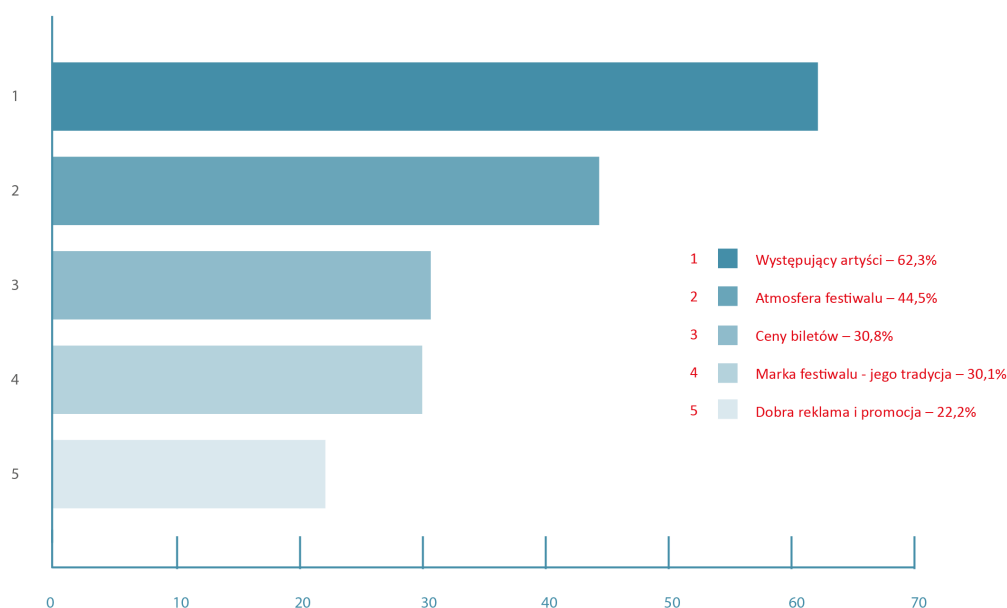
Czynniki świadczące o sukcesie festiwalu



Warto zastanowić się także na tym, co wpływa na wysoką frekwencję uczestników wydarzeń festiwalowych w Polsce. Odpowiedzi na to pytanie udzieliła sama publiczność badanych festiwali wskazując odpowiednio: występujących artystów (62,3%), atmosferę festiwalu (44,5%) oraz, co zaskakujące, mającą znaczenie dla niespełna 1/3 ankietowanych cenę biletów (30,8%). Również mniej więcej co trzecia osoba wskazywała markę festiwalu jako czynnik decydujący o jej uczestnictwie.

Czynniki wpływające na liczbę publiczności festiwali w Polsce – perspektywa publiczności

Pytanie wielokrotnego wyboru – wartość sumy odpowiedzi przekracza 100%



Niezależnie od tego jak zdefiniujemy sukces festiwalu oraz „walutę”, którą „zapłaci” za daną markę potencjalny odbiorca, utrzymanie filarów wizerunku w pozytywnym tonie pozwala organizatorowi wydarzeń kulturalnych na trwałą przewagę konkurencyjną na rynku. Niewątpliwie posiadanie silnej marki przynosi jej posiadaczowi wiele korzyści. Wysoka konkurencyjność pozwala na osiągnięcie dużego udziału w rynku, co przekłada się bezpośrednio na rozwój imprezy. W naturalny zatem sposób źródła siły marki możemy dopatrywać się w jej znaczeniu dla odbiorców.

Do podejścia rynkowego należy jednak podchodzić z pewną, właściwą dla sektora kultury, wrażliwością. Podkreślają to sami organizatorzy:

Och, nieszczęsne wskaźniki... [śmiech] Zawsze tabelki we wnioskach do ministerstwa... Jejku, nie wiem, czy wskaźnikiem są podziękowania ludzi na ulicy?

Niebezpieczeństwo w ilościowym podejściu do definiowania sukcesu festiwali zauważa także Kathrin Deventer, Sekretarz Generalna European Festivals Association, która stwierdza, że „największym zagrożeniem dla festiwali jest ich niewłaściwe pojmowanie. Główną ich misją jest rozwijanie umysłu człowieka oraz przełamywanie barier.” Dodaje także, że „sektor festiwalowy staje się ofiarą swojego własnego sukcesu”.³

3. Wypowiedź w ramach wywiadu udzielonego w październiku 2014r.

B) Sukces definiowany indywidualnie

COŚ się udało – próba jakościowej problematyzacji pojęcia sukcesu

Zagadnienie sukcesu pojawiało się w procesie badawczym w wielu, często bardzo różniących się między sobą, kontekstach. W wywiadach pogłębionych z organizatorami słowo sukces odnosiło się do tego, co na festiwalu lub dzięki niemu się udało. Ostatecznie w badaniu istotny okazał się jednak sukces będący dowodem myślenia strategicznego. Dlatego, niezależnie od opisywanego problemu, bardzo ważnym aspektem przy rozpoznawaniu rynku festiwalu artystycznych w Polsce jest misja, którą obierają organizatorzy poszczególnych wydarzeń. Warto zastanowić się nad specyfiką pracy tych osób w zależności od sektora, który reprezentują: publicznego (państwowego), prywatnego i pozarządowego (tzw. III sektor), gdyż charakter organizatora oraz źródła finansowania mają często kluczowe znaczenie w kwestii sposobu realizacji przedsięwzięć kulturalnych oraz definiowania pojęcia sukcesu. Na rynku polskim o uwagę tego samego odbiorcy zabiegają zarówno komercyjne agencje, których celem jest pomnażanie dochodu, jak i organizacje pozarządowe skupione wokół pewnych idei, np. edukacji kulturalnej czy szeroko rozumianej zmiany rzeczywistości. Obecność wszystkich trzech sektorów niewątpliwie w sposób znaczący przekłada się na różnorodność w interpretowaniu pojęcia sukcesu.

Nierzadka przypadkowość określania konkretnego efektu pracy nad daną imprezą mianem sukcesu skłania do sformułowania tezy, że o rzeczywistym sukcesie festiwalu możemy mówić wyłącznie wówczas, gdy wynika on ze strategicznego myślenia organizatora, a sam sukces definiowany jest już na poziomie misji i celów imprezy. Innymi słowy, będziemy w stanie określić to, czy dany festiwal odnosi sukces wyłącznie, jeśli za podstawę do oceny przyjmujemy indywidualne kryteria ewaluacyjne. Te z kolei powinny odwoływać się bezpośrednio do misji i celów festiwalu określonych przez samego organizatora.

Jak zatem sukces swojego festiwalu definiują poszczególni organizatorzy? Pogląd na różnorodność w postrzeganiu sukcesu daje wizualizacja mapy pojęciowej przedstawiona poniżej:



Rys. 1. Sukces festiwalu oczami organizatorów⁴

- **publiczność – więcej niż być**

Zdecydowanie przeważającym wskaźnikiem przypisywanym do festiwalu, który odnosi sukces jest publiczność. Czy chodzi jednak wyłącznie o wysoką frekwencję? W gronie organizatorów festiwali znalazły się osoby, które rzeczywiście postrzegają liczbę uczestników czysto wskaźnikowo:

(...) to tak naprawdę jednak festiwal w którym po prostu ma dużą frekwencję. To może zabrzmieć paradoksalnie bo ja też nie do końca uważam, że to jest jedyny wskaźnik. Tu trudno jest mówić o jakiś uniwersalnych wskaźnikach. Jakbym miał wybrać z różnych to chyba ten.

Jaki festiwal odnosi sukces? Na którym jest dużo ludzi, który przyciąga rzeszę fanów.

A więc tak: dla nas sukcesem jest widok setek i nawet tysięcy ludzi, którzy się garną do festiwalu. (...) Sukcesem są wypełnione sale.

To, że Bazylika jak się Pan dzisiaj przekona - pęka w szwach. Dla nas to wymiar sukcesu tego festiwalu.

Oczywiście frekwencja. Bez frekwencji nie ma co robić festiwalu, bo festiwal jest robiony dla publiczności.

Obszar związany z frekwencją jest jednak o wiele bardziej wielowymiarowy. Duża liczba uczestników to bowiem także swoista forma uznania dla wydarzenia, potwierdzenie, że program festiwalu został dobrze sformatowany i zrealizowany, a w końcu: że trafia on do

4. Na podstawie analizy danych jakościowych.

grona ludzi autentycznie zainteresowanych proponowaną tematyką oraz że nie jest to tworzenie „sztuki dla sztuki”:

Myślę, że to chodzi przede wszystkim o to czy są chętni by w takim festiwalu wziąć udział i żeby uczestniczyć w wydarzeniach festiwalowych. To jest taki najprostszy, podstawowy wskaźnik który świadczy o jakości festiwalu.

Dobry festiwal to taki na który przychodzą słuchacze, na który przychodzi publiczność. Ja pamiętam trzy takie obawy które mieliśmy organizując pierwszą edycję festiwalu. Po pierwsze czy przyjdą ludzie? Czy ta muzyka którą proponujemy no w końcu muzyka klasyczna gdzie krąży mit że muzyka klasyczna jest trudna w obiorze.

Sukces festiwalu często łączony jest nie tyle z samą liczbą uczestników, ile z ich ogólnym zadowoleniem. Dla grona organizatorów o wiele ważniejszym aspektem jest przywiązanie do imprezy, lojalność (wyrażana poprzez coroczny, cykliczny udział w wydarzeniach) oraz uznanie dla niej. Sukcesem jest także stworzenie bliskiej więzi z publicznością:

Wyznacznikiem dobrego festiwalu... o tym możemy rozmawiać po festiwalu. Czasem może być tak, że ktoś kupił bilet i wychodzi z biletem przerwany niezadowolony. Ale tutaj na pewno to, że w tym roku bardzo szybko się bilety rozeszły, to na pewno, to wiemy, że ludzie wiedzą, że mogą się spodziewać dobrego festiwalu, natomiast dopiero po festiwalu będziemy mogli odbierać te informacje.

Nie przywiązuję wagi do liczby widzów. Miałem pełną salę, kiedy dawaliśmy darmowe spektakle. Ale taka publiczność zachowuje się skandalicznie. Wprowadziłem bilety i jest inaczej. Zresztą jak jest mniej ludzi, to człowiek się bardziej stara. Widz też chce być zauważalny. Mieliśmy jedną dziewczynę, która wielokrotnie przychodziła na nasze spektakle. Spytałem „dlaczego?”. Odpowiedziała, że wie, że my wiemy, że ona jest. Dla mnie ważne są przyjaźnie. Obcy ludzie stają się czasem bardzo bliscy. Ludzie o tym marzą. My to mamy.

Co też bardzo wyraźnie oznacza, że są ludzie, którzy do nas wracają, nawet z naszych gości.... to chyba jest duży sukces Festiwalu – wracając do sukcesów – że ktoś do nas wraca. Chcą przyjechać jeszcze raz. Ale sama sobie myślę o tym, że jakbym była 10-ty raz na festiwalu. Mamy taką parę, która gdzieś tam w agroturystyce pod Zamkiem mieszka.

Praca z publicznością, budowanie relacji wiąże się często z misją edukacyjną danego wydarzenia. Wówczas sukces w odniesieniu do publiczności zyskuje zupełnie inny wymiar związany z rozwojem człowieka, otwieraniu go na nowe, do tej pory nieznane rzeczy, edukowaniem go, prowokowaniem, wzbudzaniem emocji, zmianą jego świadomości i perspektywy myślenia:

Uważam, że to jest sukces tego festiwalu, że przekonaliśmy publiczność do słuchania muzyki bardzo poważnej, można powiedzieć, że ultrapoważnej.

Dla mnie po tych 20 latach najważniejszą rzeczą jest to, że mamy ileś już pokoleń ludzi, którzy w jakich wypowiedziach czy kształtowaniu się mówią o tym co zawdzięczają festiwalowi. Że festiwal był dla nich takim rodzajem pola doświadczalnego i zetknięcia się z nowymi rzeczami i to jest myślę taką fajną rzeczą, że ileś pokoleń ludzi mówi o tym że ten festiwal ich w jakiś sposób ukształtował, dał im jakiś taki pewien rodzaj wskaźników, w którym kierunku należy iść.

Ale dzisiejsza sztuka bardzo i teatr też bardzo przewrotnie reaguje na negatywne reakcje odbiorców. Jeśli ludzie próbują zniszczyć wystawę, czy instalację, czy wychodzą z teatru gremialnie trzaskając drzwiami. Bardzo często

artyści uważają to za sukces, prawda, bo to pokazuje jak wiele jest do zrobienia i jak właściwą drogę obrali. Bo sztuka dzisiejsza jest często sztuką misyjną. Misją jest otwarcie ludziom oczu, zerwanie łusek, i w momencie kiedy się to próbuje robić jest naturalny opór człowieka, który nie chce, chce w tym automatyzmach kognitywnych tkwić, i nie chce otworzyć oczu na to jaki świat jest wokół niego. Dlatego negatywne reakcje odbiorcy są potwierdzeniem słuszności drogi obranej. Dlatego brak sukcesu w postaci widzów jest często odbierany za sukces. Taka jest interpretacja. Tego oczywiście urzędnicy nie kupują.

(...) to nie jest festiwal, na który ja chcę żeby chodzili krytycy, ludzie po polonistyce, teatrologii i tak dalej, oczywiście też chcę, natomiast dla mnie najważniejsze jest to, żeby przyszedł człowiek, który był w teatrze ostatni raz 10 lat temu z wycieczką szkolną i to jest jego wyobrażenie o spektaklu teatralnym i trafia na taki spektakl Davida Erikssona czy Marty Kuczyńskiej i on widzi rzeczy, których on nigdy wcześniej nie widział, widzi je po raz pierwszy, robią na nim wrażenie pozytywne albo negatywne ale widzi coś i może opowiedzieć o czymś o czym takie osoby, które powiedzmy pójdą na Konfrontacje Teatralne czy Teatr Tańca dla nich to będzie coś wyjątkowego też czyli on też się może...

Działania edukacyjne i umieszczanie ich w czynnikach świadczących o sukcesie danej imprezy mają także inny wymiar. Nierzadko organizatorom chodzi o różnie rozumianą integrację środowisk.

Którzy po raz pierwszy przychodzą, którzy się dobrze bawią. Jeśli ja widzę dresla, który ogląda spektakl buskera i się świetnie bawi, to jest sukces, że zaprosiłem coś takiego, co trafia i człowieka wyedukowanego i obok niego stoi człowiek, który skończył 3 fakultety i też się śmieje, też się dobrze bawi, to jest dla mnie sukces,

Natomiast ważne jest to, aby program festiwalu pozwalał na kontakt widzów z twórcami filmów, które się na festiwalu pojawiają. No i to też jest element odróżniający festiwal od przeglądu, bo na przeglądach czasami pojawiają się artyści, ale raczej nie. Ponadto jeśli już się pojawiają artyści to dochodzi jeszcze jeden ważny element, który decyduje też o sukcesie - mianowicie mam na myśli tu uwzględnienie działań edukacyjnych.

Bywa jednak, że sukces utożsamiany jest z wyrażeniem wdzięczności i uznania ze strony uczestników oraz pozytywną informacją zwrotną przekazywaną zarówno ustnie, jak i przy wykorzystaniu nowych technologii:

Dla mnie ten ostatni moment i później gdy te dzieciaki przychodzą i mówią panie Jacku było fajnie ale to, tamto, tęsknimy gdzieś tam ktoś napisze na Facebooku to jest ta miara naszego sukcesu.

I myślę, że to jest główną funkcją, że mamy i to też jak gdyby też widać, że na portalach społecznościowych widać grupę ludzi, którzy to cenią i to też jest ważne. Nie potrzebujemy dziesiątek tysięcy fanów, ponieważ to nie do końca byłoby zrozumiane też to co robimy.

Och nieszczęsne wskaźniki... (śmiech) Zawsze tabelki we wnioskach do ministerstwa... Jejku, nie wiem czy wskaźnikiem są podziękowania ludzi na ulicy? Oczywiście obecność ludzi. Oczywiście ich uśmiechnięte oczy, radość itd. Takim fajnym wskaźnikiem który zawsze udało nam się wygenerować to była ilość spontanicznych zdarzeń artystycznych która wynikała z tego że ludzie się tu dobrze czuli i zaczęli np. grać w rozmaitych konfiguracjach i się to budowało w nowej jakości artystyczne.

Pozytywne reakcje mogą, lecz nie muszą, wiązać się z zaangażowaniem widza. Dla wielu organizatorów to właśnie poziom zaangażowania uczestników, ich reakcji na ofertę festiwalową a także myślenia (także krytycznego) o nim jawią się jako czynniki o największym znaczeniu.

Reakcja publiczności. Są też sytuacje, które nas też zaskakują – mamy jakieś wyobrażenie jakiejś tam sytuacji a ona jest zaskoczeniem. Reakcja publiczności, jakaś energia która się tam wytwarza między artystą a... która jest mniej widoczna w przypadku innych sytuacji, niż w przypadku festiwalu. To udział, komentarze, informacje które spływają później, kiedy dowiadujemy się, że ktoś był na festiwalu i bardzo mu się podobało i to nie są takie wprost komentarze. Sprzedaliśmy wszystkie bilety na Kamp! to było bardzo miłe, bo to jest fajne. Takie sytuacje też gdzieś tam cieszą. Taka reakcja publiczności jest najfajniejsza. Takie komentarze, że ktoś coś przeżył, ktoś miał z tego satysfakcję duchową.

Sukces jest wtedy jeśli są skrajne opinie, dla mnie. Znaczący jeśli wszyscy biją brawo, mówią „super, super” to jest też fajnie, tak było przy „Leningradzie” na przykład w tym roku, ale jeśli jest tak, że ktoś mi mówi „tego jeszcze w Olsztynie nie było” albo „Jezu, ja nie wiedziałem, że coś takiego w ogóle istnieje”, „Ja nie wiem czy to jest dobre, ale to jest dla mnie szok”...to to jest sukces wtedy.

Publiczność. (...) I później oddźwięk jakiś. To jak się komentują to wydarzenie, jak się je ocenia, to gdzie się czuję jakąś temperaturę, tak mi się wydaje. I to, tak jak widzę, jeżeli chodzi o nasze spotkania, to część ludzi przygotowuję się na konkretne i pyta: czy będzie miejsce, czy trzeba coś zarezerwować. Publiczność jest takim miernikiem statystycznym i on jest zawsze brany pod uwagę we wszystkich przedsięwzięciach, ale także ten klimat, który jest nie do określenia...

- **program jako klucz do sukcesu**

Próba jakościowej oceny festiwalu i jego efektów bardzo często odwołuje się do tego, co oferuje on swoim programem. Według tej kategorii dobry festiwal (czyli taki, który odnosi sukces) to ten, który odznacza się pewnym poziomem artystycznym, wysoką rangą występujących na nim artystów. W tej perspektywie widzenia sukcesu są to czynniki o wiele ważniejsze niż np. wysoka frekwencja publiczności czy zysk finansowy.

A jeśli chodzi o wartość artystyczną, nie chodzi o ilość, a o jakość. To nie jest festiwal, że zagrają disco polo i przyjdzie pół wioski i jeszcze pół miasta. Tu chodzi o poziom. Jak Pan zapyta w telewizji, to Panu powiedzą, że ten Festiwal ma poziom. I jak Pan zapyta ludzi to też Panu powiedzą, że w Gorzowie ten festiwal to ma najwyższy poziom.

Bo dla mnie, głównym wyznacznikiem jest line-up. To znaczy, kto będzie na tym festiwalu występował. Niezależnie od tego, czy to będzie festiwal muzyczny, filmowy i tak dalej, no to jest to inaczej mówiąc program festiwalu. To on dla mnie wyznacza jakość festiwalu.

Co ciekawe, nie zawsze poziom artystyczny ma kluczowe znaczenie. Wielu organizatorów definiując sukces skupia się na odpowiednim formacie festiwalu. Podkreślają przy tym, że o sukcesie świadczy pomysł bądź idea stanowiąca o jego unikatowości. Sukces to proponowanie czegoś nowego, nieszablonowego, innymi słowy: czegoś, czego nie doświadczy się na żadnym innym wydarzeniu. To właśnie ta właściwość odróżnia festiwale od siebie (wg niektórych fundamentalnie je definiuje i odróżnia np. od przeglądu) i czyni wyjątkowymi. Kolejne istotne elementy wskazywane przez poszczególnych organizatorów to autentyczność, wiarygodność, a także atmosfera towarzysząca wydarzeniom.

Jeżeli program jest atrakcyjny, oryginalny, wykraczający poza prezentację tego, co już było pokazywane albo nawet jeśli pokazuje się to, co już było pokazywane na innych festiwalach lub normalnych pokazach kinowych to w jakiejś nowej konfiguracji i odnoszącej się do jakiegoś problemu, no to wtedy festiwal nie niesie tej wartości,

która jest niezbędna by mówić o zjawisku nowym, bo jeżeli mamy przychodzić i oglądać filmy to mamy do czynienia z przeglądem, a nie z festiwalem.

Bardzo ważnym projektem towarzyszącym jest Pure Phase Ensemble, czyli warsztaty dla muzyków zagranicznych i polskich, gdzie też zawsze nam zależy na tym, żeby ściągnąć kogoś znanego, żeby współpracował z polskimi młodymi zespołami czy wykonawcami, żeby razem stworzyli w ramach takich warsztatów materiał zupełnie unikalny, żeby właśnie został on zaprezentowany podczas festiwalu, co jest zawsze takim wyjątkowym elementem i chyba niespotykanym na żadnym innym festiwalu.

Umiejętnie sformatowany program to taki, który jest w stanie przyciągnąć publiczność. Niekiedy chodzi o różnorodność i otwieranie się na różne grupy społeczne (również te wykluczone), niekiedy wręcz przeciwnie – wówczas sukcesem będzie przyciągnięcie konkretnego, wyedukowanego i „elitarnego” widza.

Ludzie jakby przez te wiele lat, przez które festiwal trwa, na pewno jesteśmy przekonani o tym, że potrzebna jest różnorodność. I taka różnorodność jest jakby takim pierwszym kluczem do sukcesu, ponieważ specyfika festiwalu jest taka, z czego się bardzo cieszymy... Uczestnikami są ludzie od dzieci po osoby dorosłe i osoby w podeszłym wieku.. i to jest tak szeroki przekrój, że każdy ma inny gust. Co innego się dziecku podoba, co innego dorosłemu. I właśnie ta różnorodność instalacji wpływa na to, że każdy dla siebie coś ciekawego znajdzie i to mi się wydaje jest taki bardzo ważny aspekt tego, żeby ten sukces był.

Nasz festiwal, mimo wszystko jest taki, elitarny, bo przychodzą ludzie, którzy się interesują czymś, bardzo, bardzo, jakimś takim nietypowym. Jest ich bardzo dużo, ale jednak mi się wydaje, że to jest też jakaś elita, że to nie jest dla mas. No 1200 miejsc to też nie są masy, no jest dużo, ale bez przesady, to nie jest 9000, prawda, otwartych koncertów, plenerowych.

- **prestiż i uznanie - festiwal markowy**

Badanie wyłoniło rozpoznawalność, wizerunek, prestiż i uznanie (obok publiczności oraz programu) jako te czynniki, wokół których ogniskuje się sukces festiwalu. Według części organizatorów uznanie ze strony publiczności, środowisk artystycznych, mediów, partnerów, samorządu, bądź też lokalnych społeczności to świadectwa pozytywnego wizerunku, silnej marki, które świadczą o tym, czy dana impreza odnosi sukces.

Problem dziś polega na tym, że bardzo wiele rzeczy ocenia się poprzez wizerunek. Dość często dziś instrument wizerunkowy zastępuje inne, bardziej subiektywne. Na przykład, fakt, że w ciągu tego Festiwalu, naszego, w tym roku, ukazało się 50 publikacji, na łamach gazet, portali internetowych, w telewizji, w radiu. Wszystko to zliczaliśmy. Również o zasięgu ogólnopolskim. To był jeden z wymiarów i trudno mi nie uznać, że to jest znak sukcesu festiwalu.

Ten festiwal to jest takie narzędzie promocyjne, które właśnie będzie promowało tę muzykę dosyć szeroko, także dzięki różnym mediom, które opisują ten festiwal później... Ta muzyka, te zespoły z nazwy docierają mimo wszystko do coraz większej grupy odbiorców, prawda. No teraz właśnie przed tym festiwalem "Polityka", ogólnopolskie wydawnictwo napisało o naszym festiwalu i zaliczyło go do grona 30 najciekawszych imprez tego lata w Polsce.

Dla pewnej grupy organizatorów oznaką sukcesu jest zainteresowanie festiwalem ze strony artystów. Dla nich festiwal osiąga pewien status wówczas, kiedy artyści sami zabiegają o to, by móc się na nim zaprezentować.

Rozpoznawalność? Takim składnikiem trudno mierzalnym ale chyba takim dobrym markerem jest to, jacy artyści sami zaczynają się zgłaszać mailowo, że chcieliby na tym festiwalu wystąpić. Przez pierwsze dwie edycje, to raczej 100% inicjatywy było po naszej stronie, że zapraszamy, zresztą dalej tak jest, że właściwie to my ten program wybieramy, tak jak my chcemy żeby on wyglądał ale zgłaszają się w tej chwili artyści pierwszoligowi i bardzo się cieszymy z tego, że sami nam oferują, że chcieliby tu wystąpić.

Przede wszystkim, że są chętni, którzy chcą wziąć udział jako artyści, bo muszą powiedzieć, że do nas tutaj, same grupy się zgłaszają. My nie szukamy teraz, w tym momencie, one się same zgłaszają i czasami zaczęło się to wymywać spod kontroli.

Przede wszystkim liczba zgłoszeń do selekcji. Tutaj zgłaszają filmy zarówno tacy ludzie jak Andrzej Wajda... Andrzej Wajda był uczestnikiem tego festiwalu, [brał udział] w konkursie. To jest odwaga wielkiego twórcy – czy p. Papużyński, czy Fidyk, ci twórcy najwyższej klasy. Jak i uczniowie ze świętokrzyskiego województwa, którzy założyli kółko filmowe i przysyłają film.

Oznaką festiwalowego prestiżu jest także pozyskiwanie wartościowych partnerów i sprzymierzeńców: samorządowych, medialnych, finansowych. Powiązać można to z uznaniem dla działań podejmowanych w ramach festiwalu, jego marki, poziomu i idei.

Moim marzeniem jest to żeby nagle któryś ze sponsorów powiedział – „to jest tak fajna impreza, że chcielibyśmy na tę imprezę dawać Wam dobre pieniądze”. Wtedy chyba powiedziałabym, że odniosłam duży sukces.

- **sukces, czyli dobrze wykonane zadanie**

Ostatnią wyłonioną kategorią definiującą sukces festiwalu okazało się poczucie dobrze wypełnionego obowiązku organizatora. To szerokie pojęcie odnosi się do technicznej strony tworzenia wydarzeń artystycznych. Może oznaczać rosnące wskaźniki frekwencyjne i związane z tym zadowolenie władarzy miasta oraz mieszkańców, skuteczną promocję i wysoki ekwiwalent reklamowy (AVE), generowanie faktycznego zysku finansowego dla samego festiwalu oraz korzyści dla miasta i społeczności lokalnej.

Podsumowanie finansowo-ekonomiczne i wizerunkowe czy rzeczywiście festiwal uzyskał aprobatę i czy odbił się szerokim echem w Polsce, w mieście, za granicą, a także czy przyniósł określone korzyści marketingowo-reklamowe i finansowe związane z gośćmi, ich ilością. Wiadomo, że to zawsze przekłada się na korzyści związane z zarobkami ludzi świadczących usługi np. hotelarskie czy transportowe czy gastronomiczne i to są jakby te najważniejsze elementy.

Sukces festiwalu to dla wielu organizatorów suma spełnionych podstawowych, przyziemnych warunków takich jak zapewnienie uczestnikom bezpieczeństwa i sprawna koordynacja pracy. Pozwala to na wytworzenie się bezstresowej, przyjaznej atmosfery stanowiącej dobre warunki dla pracy artystów i odbioru ich twórczości przez publiczność.

Tu jest kilka takich mierników. Pierwsze: odbył się, nic złego się nie stało, czyli wszystko było bezpiecznie, wszystko było elegancko.

Dalej jest organizacja. To znaczy: to czy widz, ale i też wykonawcy mają swobodę, jakby... w byciu na festiwalu i wykonaniu swojego programu i tak dalej...

Potem organizacja. Czas i punktualność i to, że nic się nie ten... że ludzie czują się dobrze, że jest jakiś klimat, że to jest jakieś poruszenie.

3. Kompetencje komunikacyjne organizatorów oraz ich metody oddziaływania na publiczność

Refleksja nad kompetencjami kadr polskich festiwali powinna zostać podjęta przy uwzględnieniu faktu, iż w dobie dynamicznego rozwoju nowych mediów i konieczności poszukiwania nowatorskich rozwiązań, nieustannie rośnie znaczenie skutecznych działań promocyjnych w odniesieniu do wydarzeń kulturalnych. Szeroko dyskutowane są zagadnienia związane zwłaszcza z obszarem budowania relacji z publicznością (także potencjalną). Stale zmieniają się sposoby komunikacji, wzrasta również poziom kreatywności form docierania z informacjami do publiczności.

W ostatnich latach w sektorze kultury w Polsce upowszechniło się przekonanie, że brak informacji o wydarzeniach kulturalnych stanowi obecnie jeden z najważniejszych powodów nieuczestniczenia w kulturze. W oparciu o powyższą hipotezę uzasadnione i potrzebne wydaje się być pytanie o kompetencje kadr zaangażowanych w organizowanie festiwali w zakresie promocji, budowania marki oraz komunikacji z otoczeniem.

W obliczu wolnorynkowych uwarunkowań animatorzy kulturalni zmuszeni są konkurować dziś o uwagę odbiorcy nie tylko między sobą, ale także z biznesem doskonale przygotowanym do promowania swoich produktów i nierzadko działającym w oparciu o społeczne modele konsumpcjonizmu. Powodem jest rosnące tempo życia, zmieniająca się hierarchia wartości współczesnego człowieka i towarzyszący temu rozwój technologii. Są to czynniki zmuszające organizatorów wydarzeń kulturalnych do nieustannej walki o uwagę i czas, którymi dysponuje potencjalna publiczność. Dziś coraz częściej musimy rozstrzygać, czy swój wolny wieczór przeznaczymy na ambitny teatr, czy może w tym samym czasie wybierzemy jednak centrum handlowe, gdzie w ramach zaspokajania potrzeb kulturalnych odwiedzimy kino komercyjne serwowane w pakiecie z zakupami lub obejrzymy ten sam film w Internecie.

Presję wynikającą z tak dynamicznie zmieniających się realiów rynkowych czują także sami organizatorzy przebadanych festiwali. Zapytani o stopień przydatności wiedzy z różnych dziedzin (ocenianą w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza mało, a 5 bardzo przydatną) najwyżej ulokowali właśnie wiedzę z zakresu Public Relations i komunikacji z otoczeniem (średnia 4,38). Na drugim miejscu znalazła się wiedza z zakresu negocjacji i pozyskiwania środków finansowych (4,31), na trzecim z kolei bliska komunikacji wiedza z marketingu i reklamy (4,26). W ramach przeprowadzonych badań ankietowych kadry festiwalowe zostały poproszone także o wskazanie szkoleń, które uważają za przydatne dla ogólnego rozwoju festiwalu. Tu również wiedza z zakresu promocji i reklamy (obok pozyskiwania środków finansowych) znalazła się na szczycie rankingu.

Wyniki te, mimo iż potwierdzają pewne widoczne gołym okiem tendencje, wciąż jednak mogą wydawać się interesujące. Świadczą bowiem o tym w jakiej sytuacji znalazł się sektor kultury w Polsce i z jakimi problemami się boryka. Badanie potwierdza także przekonanie, że dziś nie wystarczy już stworzenie wartościowego programu artystycznego. Równie istotne (jeżeli nie kluczowe) dla sukcesu imprezy jest skuteczne zakomunikowanie go publiczności.

A) Skuteczna promocja – czyli jaka?

W zasadzie każdy skuteczny kanał jest dobrym kanałem.

W powyższym (mimo iż na swój sposób naiwnym) cytacie, należącym do jednego z organizatorów, jest dużo trafności. Przeprowadzone badanie pozwala na sformułowanie stwierdzenia, że skuteczna promocja nie ma uniwersalnych rozwiązań. To nie działanie mechaniczne, lecz wnikliwie przemyślane i realizowane w odniesieniu do indywidualnych realiów organizatora. Niezależnie od okoliczności skuteczna promocja to taka, która wychodzi od oryginalnego pomysłu, precyzyjnie określa grupy docelowe, rozumie ich kulturę (w tym język i wartości) oraz potrzeby, sięga po odpowiednie narzędzia pozwalające na dotarcie do nich, najmuje do działań profesjonalistów (nie jest „domorośłą”), dba o relacje z partnerami, angażuje ich, wykorzystuje także zadowolenie publiczności, jej chęć do aktywnej partycypacji (tym samym generuje marketing szeptany), a w końcu jest poddawana nieustannej refleksji i ewaluacji.

Także ta promocja ma bardzo wiele aspektów, stronę językową, wizualną, całą tą nowoczesną, czyli trzeba dobrze funkcjonować na portalach społecznościowych, trzeba być aktywnym, trzeba trzymać pewnego rodzaju poziom.

Nie ma uniwersalnej recepty, bo to zależy wszystko od festiwalu. Są festiwale które mają bardzo mocno zdefiniowaną grupę odbiorców i jeżeli to jest festiwal skierowany do branży tylko wyłącznie i nie będzie interesujący dla ogólnego odbiorcy to tutaj jest łatwiej.

- **PROGRAM - ODBIORCY – METODY,
czyli trójkąt bermudzki dobrej strategii komunikacyjnej**

Oryginalny program, szczegółowo zdefiniowana publiczność i odpowiednie metody docierania do niej to filary skutecznej promocji. Według większości organizatorów niezbędnym elementem dla efektywnie prowadzonych działań promocyjnych jest sam pomysł na festiwal i jego program. Musi on być interesujący, oryginalny, inny od pozostałych. Czym według przebadanej publiczności wyróżniają się poszczególne festiwale? Najczęściej odpowiedzi dotyczyły tematyki festiwalu, konkretnej dziedziny sztuki, na której się koncentruje („boogie”, „Cyganie”, „Chodzą po linie”, „dotyczy folkloru górskiego”, „jedyny w Polsce Festiwal Szekspirowski”, „jest tu tylko hip-hop”, „jedyny festiwal związany z tańcem w tym rejonie”) lub wręcz przeciwnie – jego różnorodności i rozmachu („bardzo szeroki program”, „interdyscyplinarny”, „cały dzień coś się dzieje”, „dużo wydarzeń”, „mnóstwo muzyków”, „eklektyczność prezentowanych treści”, „festiwal dla wszystkich ludzi - starych, młodych”). To co wyróżnia poszczególne imprezy to także panująca na nich atmosfera („brak komercji”, „dobra zabawa”, „energia ludzi”, „uprzejmość”, „kameralny klimat”), poziom artystyczny („dobra muzyka”, „czołowi artyści”, „ciekawe sztuki”, „spektakle z zagranicy”), poszczególne elementy organizacyjne („doskonała organizacja”, „dobre jedzenie, wino”, „nie ma opóźnień”, „jest dobrze nagłośniony”), a także miejsce, w którym się odbywają („działania w przestrzeni publicznej”, „jest nad morzem”, „jest w Mińsku”).

Musi przede wszystkim to być interesujący produkt. Bo... Oczywiście można słaby produkt bardzo dużą ilością środków promować, ale jakby...w naszym przypadku zupełnie jest odwrotnie.

Pomysł to jednak jedynie połowa, jeśli nie mniejsza część sukcesu. Dobra idea i program muszą być bowiem odpowiednio zakomunikowane odbiorcy. Ważne jest więc łączenie oferty z umiejętnym informowaniem o niej. Wielu organizatorów podkreśla wagę, jaką przywiązują do poziomu profesjonalizmu osób działających właśnie w obszarze promocji festiwalu. Świadomość istoty kompetencji komunikacyjnych jest tu bardzo widoczna.

Moim zdaniem bardzo ważne jest świadome podejście do promocji i robienie jej w sposób profesjonalny. Bo merytoryka z jednej strony, ale jeżeli o tej merytoryce nie poinformujemy odbiorców, którzy mają oglądać to w tym momencie przepadniemy. Taka już jest konkurencja.

Mi zawsze podobały się projekty i zawsze imponowały mi projekty, które łączą sztuki z komunikatywnością. Bo sam sztuki, który nie jest komunikatywny nie jest do końca dla mnie interesujący, natomiast sztuki, który łączy jakiegoś rodzaju porozumienia z odbiorcą i jeszcze na dodatek osiąga komercyjny sukces to jest dla mnie coś co mi bardzo imponuje. To jest bardzo duża sztuka, żeby te dwa elementy połączyć. Ale jest to możliwe.

My jeśli chodzi o warstwę graficzną to współpracujemy zawsze z profesjonalistami. To też jest częsty grzech, że czasami pewnych rzeczy nie należy robić samemu. Jeśli nie ma się kompetencji. to lepiej moim zdaniem w ogólnie nic nie robić niż robić źle, bo można więcej popsuć.

Nie dziwi więc rozmach i różnorodność działań promujących festiwale w kraju. Ich organizatorzy sięgają po całe spektrum narzędzi. Festiwalowa poligrafia (ulotki, magazyny, programy), niekonwencjonalne metody ich dystrybucji, reklama outdoorowa (wielkoformatowa, billboardy, citylighty), działania happeningowe, marketing partyzancki w przestrzeni miejskiej (wlepki, graffiti), mailing, wykorzystanie mediów społecznościowych, promocja medialna (kampanie reklamowe i współpraca z dziennikarzami) to wciąż jedynie namiastka sposobów na docieranie do publiczności. Organizatorzy podkreślają jednak istotę realizacji działań komunikacyjnych w sposób przemyślany, dostosowany do publiczności:

To już trzeba wiedzieć do kogo chce się trafić. Jeżeli robimy festiwal disco polo? Idziemy do rodziców. Jeżeli chcemy wypromować właśnie muzykę rockową, alternatywną rockową? Uderzamy przede wszystkim w młodzież. I właśnie tak przede wszystkim głównym źródłem informowania mieszkańców o tym, że coś się dzieje, jest przede wszystkim gdzieś Facebook, Twitter, ponieważ tam najwięcej czasu spędza dzisiejsza młodzież...

Ja od samego początku funkcjonowania i istnienia festiwalu zabiegałem, nie bez kozery zabiegałem, o patronat Trojki, czyli Programu III Polskiego Radia, ponieważ uważam, że słuchacz Trojki to jest potencjalny uczestnik naszego festiwalu.

- **skuteczność komunikacji pantoflowej**

Paradoksalnie niezwykle skuteczne w obszarze promocji badanych festiwali okazały się oddolne działania podejmowane przez organizatora. Podkreślano to w wielu rozmowach i rzeczywiście trudno wątpić w efektywność tego typu metod: ustne zaproszenie na festiwal (będące przykładem najprostszej formy reklamowej) posiada wielką moc, jest bowiem przejawem bardzo cennej w dzisiejszym marketingu komunikacji bezpośredniej, nastawionej na budowanie bliskiej relacji z odbiorcą.

Bardzo ważnym elementem szerzenia się informacji o festiwalu jest także marketing szeptany. Wyrasta on z zaangażowania partnerów i publiczności, ich przywiązania i uznania

dla imprezy. Dziś przyjmuję on także nowy, wirtualny wymiar. Dzieje się to wówczas, gdy dobra opinia o festiwalu szerzy się (nierzadko „wirusowo”) w sferze Internetu. Potwierdzają to badania ankietowe z uczestnikami poszczególnych festiwali pytanymi o źródła wiedzy o festiwalu. Obok najczęściej wskazywanego Internetu (77,3%) znaleźli się znajomi i rodzina (52,9%). Co ważne, najczęściej wskazywanym źródłem internetowym okazały się media społecznościowe (68,1%). Wzmacnia to tezę o sile informacji przekazywanych drogą pantoflową.

Tak i też właśnie takie chodzenie gdzieś od znajomych, od instytucji do instytucji i namawianie, opowiadanie, mówienie. Mamy też fajną współpracę z galerią Wiktoria, gdzie mamy dwa słupy promocyjne wstawione, gdzie możemy robić... była akcja promocyjna zrobiona w piątek przedfanaberyjny, chłopcy rozdawali ulotki tym, którzy przebywali w tym czasie w galerii.

Na pewno dużo kasy to ułatwia, no bo wtedy można zasypać miasto ulotkami, nie wiem, zrobić jakieś setki reklam, migających, śpiewających, jeżdżących i hałasujących, natomiast jeżeli nie ma się dużej ilości kasy to wydaje mi się, że najlepszym sposobem jest budowanie właśnie tego kapitału społecznego i tych znajomości, tych wolontariuszy, rozmawianie z jak największą ilością innych NGOśów, przenikanie do różnych środowisk.

Bardzo skuteczna, jak się okazało, jest reklama szeptana, że ci, którzy przyjechali pierwszy raz i im się spodobało polecali to miejsce i tą imprezę swoim znajomym no i wracali z nimi za rok, w większym gronie.

- **media jako niełatwy (i nietani) partner**

Interesującym wątkiem związanym z promocją festiwali jest ich współpraca z mediami. Jest ona nieodłącznym elementem działań komunikacyjnych podejmowanych przez organizatora. Wśród różnych praktyk i doświadczeń znaleźć można również te skrajnie pozytywne i negatywne. Na ogół problemowe okazują się zagadnienia związane z kompetencjami i poziomem zainteresowania dziennikarzy, pozyskiwaniem patronatów oraz podchodzeniem przez media do spraw finansowych.

Myślę, że to jest wielkie pole do popisu, bo festiwale mogą współpracować z mediami w sposób barterowy. To się niestety coraz częściej zmienia i media trudniej jest zaprosić na wydarzenie niż kiedyś bo jest duża konkurencja i oczekiwania finansowe są coraz większe.

Oczywiście chcemy dotrzeć jak najszerszej, nie jest to łatwe choćby z tego względu, że media prywatne, w ogóle media między sobą rywalizują, co jest dla mnie po prostu absurdalne, że np. patronat jednego medium wyklucza uczestnictwo innych mediów, tak często bywa. To jest też chore, że np. media publiczne oczekują za patronat pieniędzy.

My np. żeby promować festiwal musimy wykupywać na antenie czas. To jest w Bułgarii nie do pomyślenia, tam jest program rządowy i raz w tygodniu czy raz na dwa tygodnie, takie audycje o folklorze czy o problemach folkloru są, czy występy jakieś. W Turcji to są programy rządowe, czyli jaka ważna jest idea budowania tej tożsamości w oparciu o mecenat państwa.

Tak, i po prostu jakby mówili o tym nie na zasadzie spotów i nie na zasadzie patronatów. Natomiast, akurat w Trójce jest tak, że ten patronat, że właściwie nie można dostać patronatu bez jednoczesnego zamówienia kampanii reklamowej. I tak jest w wielu mediach, dużych, ogólnopolskich. Od jakiegoś czasu... Powiedzmy, że ta marka nie do końca też przekłada się na patronaty medialne, tak na przykład „Polityki” czy ogólnopolskiej „Gazety Wyborczej”, bo jednak te nasze możliwości promocyjne no nie są duże.

Oprócz krytycznego podejścia do polityki biznesowej polskich mediów organizatorzy zwracają także uwagę na zaangażowanie i kompetencje dziennikarzy. Tu również łatwo o przykłady zarówno na poziomie krajowym, jak i lokalnym:

Trójka w umowie nic nie ma, jeżeli prowadzący się nie angażuje... Przy XYZ [nazwa wydarzenia] Jaźwiński się zaangażował bardzo ale on przyjechał tutaj wcześniej... Jeżeli nie ma personalnych stosunków z prowadzącym to Trójka nic nie robi, nawet nie informuje, tylko daje logo po prostu.

Ja mam o naszych mediach lokalnych nie za super zdanie. To w większości w ogóle takich małych miast dziennikarze to są młodzi ludzie, którzy często nie wiedzą o co zapytać, nie wiedzą kim jest ten człowiek, z którym rozmawiają. Zadają głupie pytania jakieś podstawowe i przyszedł taki moment, że z jednym z portali naszych ja powiedziałem, że w pewnym roku nie chciałem raz stacji, powiedziałem „dziękuję państwu”.

Wśród organizatorów znajdują się tacy, którzy starają się rozumieć realia i wychodzą dziennikarzom naprzeciw. Uznają, że aby odnieść sukces w mediach należy oddelegować do pracy z nimi odpowiednią osobę, która sumiennie dbać będzie o dobre relacje partnerskie z otoczeniem festiwalowym:

Także na pewno ważna jest współpraca i dbałość o partnerów. My też generalnie wiemy i to jest zasługa zespołu, że dziennikarz nie może czekać. My zawsze mamy przygotowane materiały, mamy przygotowane filmy, mamy przygotowane po prostu gotowe teksty i nie wolno tego zaniedbać bo to kluczowe.

Najskuteczniejszy sposób, to jest dobry PR-owiec, po prostu. (...) PR-owiec, znaczy ktoś, kto przejmie na siebie tą odpowiedzialność za to, żeby się kontaktować z mediami. Najlepiej jak jest to jedna, czy tam dwie osoby, ale w sensie sprecyzowania, że ta osoba zajmuje się tylko tym, do niej są kierowane pytania i ona też wyszukuje...

- **czas i pieniądze... a raczej ich wieczny brak**

Co jednak stanowi największą barierę przy realizacji działań promocyjnych? Z uwagi na specyfikę rynku festiwalowego w Polsce najczęstszymi przeszkodami okazują się brak czasu (tu zauważalne są także braki kadrowe) i funduszy. Oba zagadnienia zazębiają się zwłaszcza na poziomie budowania budżetu (często bardzo spóźnionego i spontanicznego), co paraliżuje działania promocyjne często wiążące się z niemałymi wydatkami:

Wiadomo, że oczywiście najgorszą kwestią jest to, że co roku marzymy o tym... żeby była pula pieniędzy na promocję, bo ona jest jednak ważna, a ciągle tych pieniędzy nie ma.

Trudno jest skutecznie promować ten Festiwal, bo późno podejmujemy decyzję „W tym roku robimy”. Żeby promować skutecznie, trzeba by rozpocząć już w lutym lub w marcu. Nie mamy pieniędzy na reklamę, więc nie docieramy do wszystkich, którzy mogliby na Lubuskie Lato przyjechać. Reklamujemy się w Internecie, ale to za późno, za mało.

Właściwie się do tej pory nie zdarzyło żebyśmy mieli tak dużo funduszy, że możemy zaszaleć. Więc cały czas są między nami jakieś dylematy – dobra, to robimy dodatek do „Wyborczej”, który kosztuje 13 tysięcy. Albo na przykład – nie wiem – nie było nas od kilku dobrych edycji stać żeby postarać się o patronat Trójki radiowej, którą cenimy i która też lubi ten festiwal, bo sporo o nim nadawała, ale on na przykład się wiąże u nich z finansowym zamówieniem reklamy.

Problemy finansowe są niekiedy dokuczliwe do tego stopnia, że przymuszają organizatorów do osobistych poświęceń i poszukiwania alternatywnych, kreatywnych

rozwiązań. Miewa to różne skutki. Nierzadko dyrektorzy festiwali sami chodzą po mieście i nakłaniają mieszkańców do udziału w wydarzeniach, poświęcają własny czas aby roznosić ulotki i plakaty, niekiedy sami projektują i drukują materiały poligraficzne. W przypadku jednego z badanych festiwali dyrektor w akcie frustracji postanowił zainwestować w promocję własne fundusze:

Ja nie mam pieniędzy na promocję, powinno być nie wiem... tak 20% budżetu przeznaczone na promocję, mniej więcej. Ja robię to wszystko społecznie. W tamtym roku żeby w ogóle... Bo zawalili promocję całkowicie tutaj, nawet ulotek nie było... żeby na Łąki Łan ludzie przyszli to sam za własne pieniądze wykupiłem na Facebooku reklamę, niedużo, tam 300 stówy chyba ale amfiteatr udało się prawie zapłacić. Czyli jest potrzeba.

B) Skuteczne informowanie o ofercie a budowanie wizerunku

Ja bym wolał się zbyt autorytatywnie nie wypowiadać, dlatego że to jest bardzo złożone zagadnienie i też należy do tych, na których teoretycznie wszyscy się znają. Każdemu się wydaje, że się zna na promocji i może to oceniać. Ona jest bardzo wielowątkowa, przy takich wydarzeniach szczególnie to widać, bo czym innym jest promowanie wydarzenia po to, żeby pozyskać odbiorców, a czym innym jest po to, żeby zbudować dobry wizerunek, a czym innym jest po to, żeby trafić do pewnego świata osób zainteresowanych tą kategorią.

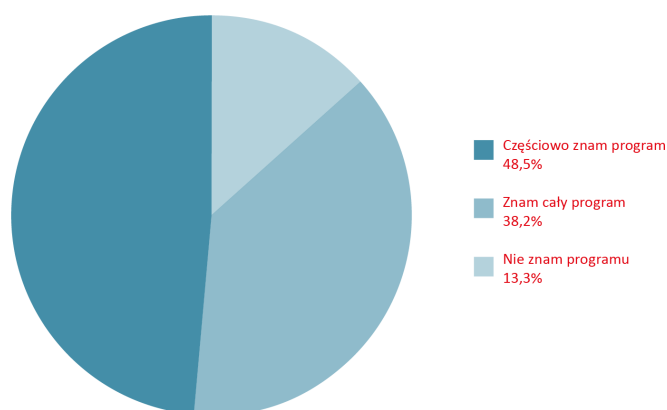
Również w sektorze krajowych imprez festiwalowych widoczny jest odwieczny dylemat towarzyszący od lat specjalistom ds. komunikacji i marketingu: czy w komunikacji stawiać na budowanie marki, czy może skupić się na rzetelnym przekazywaniu informacji o programie? Jest to zagadnienie wysoce problemowe, sprowadzające się do pytania o to, czy komunikacji festiwalowej grozi przerost formy nad treścią. Należy zastanowić się także, czy tworzenie silnych marek nie dominuje w obecnej komunikacji nad przekazywaniem idei i edukowanie widza. Organizatorzy przebadanych festiwali wykazują dużą aktywność w obu powyższych obszarach, dlatego warto prześledzić je na poziomie większej szczegółowości.

• informacja o ofercie

Musi przede wszystkim to być interesujący produkt. Bo...środki...oczywiście można słaby produkt bardzo dużą ilością środków promować, ale jakby...w naszym przypadku zupełnie jest odwrotnie. To jakby sama publiczność promuje nam festiwal, więc my oczywiście mamy jakiś budżet promocyjny, ale on głównie jest przeznaczony na informację...czyli na druki plakatów, na druki ulotek, które widzom rozdajemy, natomiast nie wydajemy dużych środków na to jakby...żeby sam festiwal reklamować, bo on już po tylu latach już ma tak wyrobioną markę i tą najlepszą drogą... bo już sami ludzie sobie polecają.

Opisane w niniejszej części raportu różnorodne formy działań promujących poszczególne festiwale przekładają się na pogłębianie świadomości i stanu wiedzy odbiorców na temat wydarzeń, w których biorą udział. O nienagannej skuteczności organizatorów w docieraniu z informacjami o programie do publiczności świadczyć mogą wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród uczestników poszczególnych imprez. 86,7% ogółu respondentów uznało, że zna program festiwalu, w którym uczestniczą, co najmniej częściowo:

Znajomość programu festiwalu wśród uczestników



Nieco krytyczniej należy podejść do oceny przygotowania stron internetowych, pod kątem informacyjnym, przez organizatorów. W ramach projektu przeanalizowano wirtualną komunikację weryfikując oficjalne strony poszczególnych festiwali pod względem łatwości znalezienia przez osobę z zewnątrz informacji dot. czasu, miejsca (oraz tego jak do niego dotrzeć), programu, wstępu, biletów i ich ceny, misji i celu festiwalu oraz tego, do kogo festiwal jest kierowany. Ponadto oceniano łatwość dotarcia do informacji o organizatorze (oraz kontaktu do niego), partnerów, sponsorów oraz patronów medialnych festiwalu. Poddanie weryfikacji umieszczania na www zestawu tych podstawowych treści ma swoje silne referencje kompetencyjne. Bezsprzeczne jest bowiem to, że bez względu na poziom technologiczny poszczególnych stron i ich zasoby graficzne (tu przewagę mają imprezy z mocniejszym zapleczem finansowym), każdy z organizatorów ma wpływ na informacje, które budują ich tzw. *content* (zawartość).

Szokuje tu skala niedociągnięć. Tylko nieliczni organizatorzy mogą pochwalić się prowadzeniem kompleksowej komunikacji sprowadzającej się do przekazywania pakietu elementarnych informacji o festiwalu. Nierzadkim problemem okazuje się znalezienie informacji tak podstawowych jak czas, w którym odbywa się festiwal, bilety i ich ceny, niekiedy zdarzają się nawet trudności w znalezieniu programu artystycznego imprezy. Nagminne jest także pomijanie szczegółów dojazdu do miejsc, w których odbywają się poszczególne wydarzenia (brak adresu, map, wskazówek). Świadczyć to może o niskim poziomie empatii dla odbiorcy z zewnątrz i traktowaniu pewnych kwestii jako „oczywistych dla każdego”. Informacją najrzadziej pomijaną jest ta o partnerach, sponsorach i patronach medialnych. Najpewniej wynika to jednak z obowiązku nakładanego na organizatora przez podpisywane umowy o współpracę.



INFO•ARTYŚCI•SPIN-OFF•BILETY•PROGRAM•GALERIA•PRASA•PARTNERZY•APP



Fot.1. OFF Festival – przykład profesjonalnej strony www kompleksowo informującej o festiwalu.

Index	Festiwal	Program	Miejsca	News
Kinoteatr Rialto	ADRES ul. Św. Jana 24, Katowice W SIECI	CO SIĘ TU ODBYWA? ZDERZENIA LITERACKIE: 9.11, g.19.00 "Uciekinierzy, pielgrzymi, nomadzi, wędrowcy" - spotkania 20.11, g.19.00 "OuLiPo - wędrowki języka - spotkania i koncert" — 21.11, g.20.00 Sam Lee & Friends - koncert		
Galeria Sztuki Współczesnej BWA Katowice	ADRES al. Korfantego 6, Katowice W SIECI	CO SIĘ TU ODBYWA? 29.10 g.18.00 Carole Benzaken "W każdym momencie na przyjęcie i odejście" - wystawa		

Fot.2. ArsCameralis –pozytywny przykład dbałości o uczestnika spoza miasta.

• budowanie wizerunku

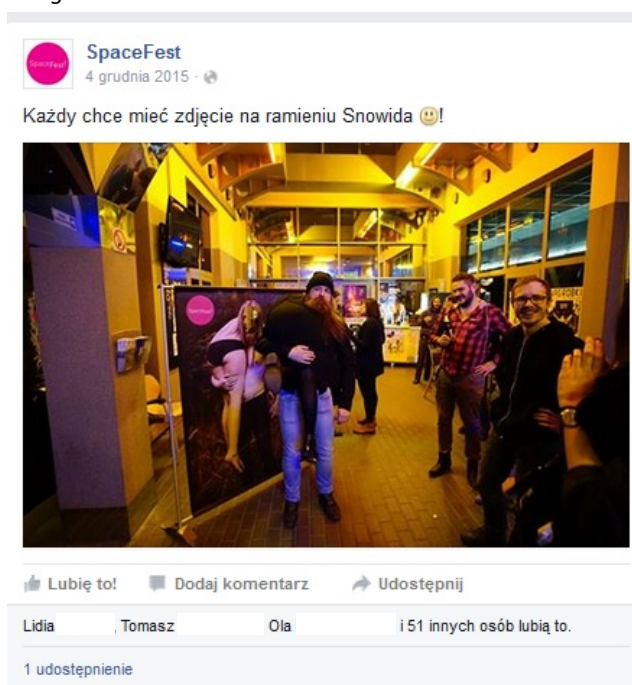
Zdecydowana większość festiwali koncentruje swoje działania komunikacyjne także na budowaniu silnej marki. Organizatorzy badanych przedsięwzięć zdają się doskonale rozumieć idee funkcjonowania skutecznie budowanego, unikatowego wizerunku festiwalu w społeczeństwie. Ich zwolennicy identyfikują się z marką festiwalu i chętnie afiszują się z jej symbolami (co wyrażają chociażby przez noszenie koszulek, czapek i gadżetów nabywanych na stronie internetowej lub terenie wydarzenia, a także konsumując dobra, których producent jest jednocześnie sponsorem imprezy).

Jak wiesz mamy koszulki, mamy torby, były nawet kiedyś zapalki. W tamtym roku mieliśmy malutkie harmonijki-breloczki, na których można było grać, znaczki od kilku lat robimy, żeby... są kolekcjonerzy znaczków, bo znaczki się pojawiły od początku chyba Jesieni, czyli w latach 70 i to jest jednak fajny gadżet. Ludzie zbierają i później przychodzą z pewną ilością tych znaczków i się każdy chwali, kto ma wcześniejszy znaczek.

Bo to było kierowane do takiego adresata, któremu musiało się gdzieś rzucić w oczy, że festiwal jest. Musiał też rozpoznawać te znaki graficzne, którymi się posługiwaliśmy.

I jeszcze jedno bardzo ważne - my założyliśmy sobie, że to wpisało się w stały kalendarz letni - to jest zawsze pierwszy weekend lipca. Ludzie, którym się podoba w tym roku i oni chcą przyjechać w następnym, to już wiedzą, że to będzie w pierwszy weekend lipca i już mogą planować sobie urlop. Mamy tutaj nawet rodziny z małymi dziećmi, które widzimy jak te dzieci dorastają, bo oni co roku przyjeżdżają.

W tym roku np. mieliśmy właśnie taki fajny strzał z plakatem promującym i w ogóle jakimś materiałami promującymi festiwal, czyli wykorzystaliśmy zdjęcie promocyjne artysty Snowida, które po prostu jest precudowne i zwraca uwagę, i jest takie po prostu kosmiczne i dziwne... więc to po prostu jakiś łut szczęścia czasami.

[illegible]

Fot.3. SpaceFest – plakat z wizerunkiem Snowida witający uczestników festiwalu przy wejściu do klubu.

Fot.4. SpaceFest – publiczność zabiegająca o zrobienie sobie zdjęcia na ramieniu Snowida, który stał się symbolem festiwalu.



Fot.5. Suwałki Blues Festiwal – skuteczne wykorzystanie wizerunku znanego dziennikarza do promocji festiwalu.

Co ciekawe, posiadanie przez festiwale określonej i pozytywnie odbieranej marki doprowadziło do innowacyjnego podejścia do zjawiska sponsoringu. Wśród badanych imprez znalazły się takie, u których zauważyć można zjawisko tzw. *merchandisingu*, dzięki któremu możliwe jest matrycowanie wizerunku ze świata kultury na markę konkretnego produktu komercyjnego. Symbole marek kulturalnych stały się jednym z istotnych elementów i motywów finansowego wsparcia działalności kulturalnej przez prywatnych przedsiębiorców.

I myślę, że nastały już czasy takie, że wielu sponsorów stara się bardziej docelowo skomunikować z daną publicznością, więc tutaj nie pojawiają się przypadkowi partnerzy. Tu są sponsorzy, którzy doceniają tę grupę, która tu się znajduje. Oni nie wywierają na mnie nacisków, oni akceptują ten festiwal taki jaki jest, dla nich to jest interesujące, póki co, mam nadzieję, że tak pozostanie.



Fot.6. OFF Festival – bazar, na którym publiczność może nabyć m.in. muzykę i festiwalowe gadżety.



Fot.7. OFF Festival – piwo Grolsch (oficjalny sponsor festiwalu) spożywane przez publiczność w trakcie jego trwania.

Marka festiwalu to w końcu nieocenione wsparcie dla budowania pozytywnego wizerunku miejsca, w którym się odbywa. Siłę tego przekonania wzmacniają także opinie publiczności, lokujące wizerunkowe zyski dla miasta na szczycie piramidy korzyści, niesionej przez festiwal dla miejsca, w którym jest organizowany:

Tab. 4. Opinie publiczności na temat korzyści, jakie festiwal przynosi miastu

	N	Średnia
Miasto dzięki organizacji na swoim terenie festiwalu zyskuje na promocji i wizerunku	555	4,26
Festiwale zwiększają dostęp mieszkańców do wartościowej oferty kulturalnej	543	4,08
Przy pomocy festiwalu miasto przyciąga turystów	549	3,92
Mieszkańcy miasta czują dumę i wyróżnienie gdy w ich mieście organizowany jest dobry i znany festiwal	541	3,88
Festiwale przynoszą korzyści ekonomiczne miastu – np. wpływy z biletów, usług, podatków, miejsca pracy, przyciąganie inwestorów	527	3,62
Festiwale są najlepszym przykładem współpracy międzysektorowej w kulturze: instytucji, organizacji pozarządowych i podmiotów prywatnych	470	3,60
Festiwale odbierają/ograniczają ilość miejskich środków finansowych na działalność organizacji kulturalnych	443	2,28
Festiwale odwracają uwagę mieszkańców od całorocznej aktywności instytucji kultury, zdominowały życie kulturalne miasta	481	2,10

Tab. 5. Opinie publiczności na temat korzyści, jakie festiwal przynosi miastu – analiza szczegółowa dot. stwierdzenia „Miasto dzięki organizacji na swoim terenie festiwalu zyskuje na promocji i wizerunku”

Stopień oddziaływania festiwalu na miasto	N	Procent
5 - Bardzo dużym stopniu	299	53,2
4	145	25,8
3	75	13,3
2	30	5,3
1 - Bardzo małym stopniu	6	1,1
0 - Nie mam wiedzy/ zdania	7	1,2
Ogółem	562	100

C) Wpływ Internetu i nowych mediów na sektor festiwalu w Polsce

Jeżeli chodzi o komunikację to wszyscy ostatnio doświadczamy, że Internet jest bardzo szybkim narzędziem w porozumiewaniu się i poszukiwaniu informacji.

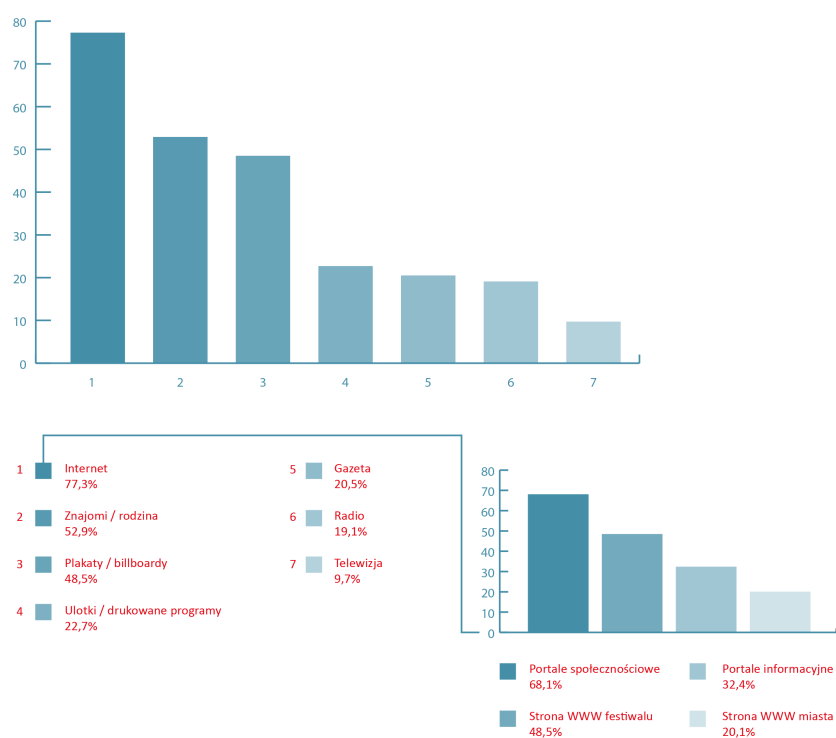
Znaczna część działań komunikacyjnych przeniosła się w ostatnich latach do sieci. Internet to sfera o coraz większym znaczeniu dla sektora kultury. Niezwykle interesujące są zwłaszcza tendencje zmian w obszarze internetowych mediów społecznościowych. Z uwagi na swoje ogromne znaczenie w obszarze globalnej transformacji kulturowej, wielowymiarowe zjawisko mediów społecznościowych pozostaje w ostatnim czasie jednym z najgoręcej dyskutowanych tematów powiązanych z promocją kultury i budowaniem relacji

z publicznością. Medium o szczególnym znaczeniu jest Facebook - najpotężniejsza w skali świata (w sensie rozmiaru i znaczenia) platforma społecznościowa. Od wprowadzenia na rynek w roku 2004, przez ostatnią dekadę Facebook rozrósł się do rozmiarów zjawiska o zasięgu globalnym z ponad miliardem aktywnych użytkowników.⁵

Internet staje się coraz powszechniejszą przestrzenią aktywności ludzkiej. Jest to naturalne środowisko zwłaszcza dla młodego odbiorcy. Życie współczesnego człowieka, w tym szereg potrzeb kulturalnych, realizowane jest w przestrzeni wirtualnej. Umożliwiają to w dużym stopniu media społecznościowe. YouTube coraz częściej zastępuje kino, Spotify salę koncertową, a Facebook miejsce spotkań, gdzie o kulturze można porozmawiać i zakomunikować bliskim im językiem. Nie dziwi fakt, że przebadana w ramach projektu publiczność pytana o to skąd czerpie informacje o wydarzeniach festiwalowych najczęściej wskazuje właśnie Internet. Aż 77,3% respondentów wskazało internetowe kanały jako źródło wiedzy o festiwalowej ofercie, z czego 68,1% wskazań dotyczyło portali społecznościowych, 48,5% oficjalnej strony imprezy, a 32,4% internetowych portali informacyjnych. Co ciekawe, zaledwie 9,7% badanych wskazało telewizję jako źródło wiedzy o festiwalu. Informacja o imprezach festiwalowych i ich ofercie kulturalnej przekazywana jest więc najczęściej nowoczesną, wirtualną drogą pantoflową.

Źródła wiedzy o festiwalu – perspektywa publiczności

Pytanie wielokrotnego wyboru – wartość sumy odpowiedzi przekracza 100%



5. Facebook Newsroom. [<http://facebook.com/>].

- **media społecznościowe: publiczność w centrum uwagi**

Ja mam z tym problem, bo jestem takim... z takiego punktu staroświeckiego krytyczny bardzo wobec jakości, nie chodzi mi o samo medium, tylko jakości w ogóle tych wszystkich postów, wpisów i innych reakcji, które są dla mnie... dla mnie, z innego pokolenia, zbyt płytkie, zdawkowe, niewiele wnoszące, ale ta rzeczywistość istnieje, ona jest trochę bardziej obrazkowa, trzeba cały czas być na bieżąco z tym, że jak coś się wydarzy, to natychmiast musi się pojawić, tak, to...

No nie wyobrażam sobie koncertu życzeń przy takiego typu wydarzeniu (...)natomiast no rzeczywiście słuchamy, czym się ludzie interesują, przede wszystkim Facebook Ethno Portowy nam pozwala na to, że przez cały rok się ma kontakt z odbiorcami.

Obserwowane zmiany w sposobach uczestnictwa w kulturze oraz odpływ widowni wymuszają poniekąd na osobach zarządzających projektami kulturalnymi stawianie publiczności w centrum swojej działalności. Od lat zagadnieniami rozwoju widowni (ang. *audience development*) zajmują się zarówno badacze, jak i organizatorzy życia kulturalnego, zwłaszcza z Europy Zachodniej. Arts Council England definiuje audience development w sposób następujący:

„Termin Rozwój Widowni opisuje działalność, której celem jest odpowiadanie na potrzeby istniejącej i potencjalnej widowni oraz wspieranie organizacji zajmujących się sztuką i kulturą w rozwijaniu istniejących już relacji z publicznością.”

Ważnym aspektem branym pod uwagę w projekcie było budowania relacji z publicznością przy wykorzystaniu Internetu i nowych mediów. Media społecznościowe dają szansę nie tylko na sprawną, dwustronną komunikację, ale przede wszystkim stanowią nieocenione źródło wiedzy na temat uczestnika wydarzeń. W ramach zrealizowanego badania działalność organizatorów imprez festiwalowych w Polsce została poddana gruntownej analizie dot. podejmowanych wysiłków w obszarze budowania relacji z widownią. Określono przy tym poziom zgodności zastanej komunikacji ze współczesnymi standardami marketingu kulturalnego, w tym trendami dot. środowiska internetowego. Możliwe okazało się również wskazanie pewnych niezgodności w ww. zakresie, których wyeliminowanie może wpłynąć na efektywniejsze wykorzystanie Internetu przez organizatorów imprez festiwalowych w kraju do celów promocyjnych i komunikacji z odbiorcami kultury.

Jednym z założeń badawczych niniejszego projektu było spojrzenie na wirtualną publiczność festiwalową przez pryzmat badań jakościowych i dostępnych w tym obszarze narzędzi. W dzisiejszych badaniach humanistycznych dostrzec można wyraźny zwrot ku metodologii badań jakościowych, także w sferze Internetu. Rozwojowi teorii z tego obszaru przysłużyło się wielu badaczy, jak chociażby Christine Hine, autorka uznanej w świecie książki poświęconej badaniom netnograficznym.⁶ Badanie przeprowadzono więc zgodnie z obowiązującym kanonem metodologii badań netnograficznych, przy wykorzystaniu trzech

6. Hine, Christine. *Virtual Methods: Issues in Social Research on the Internet*. Oxford: Berg Publishers (2005).

podstawowych narzędzi badawczych: analizy treści i dyskursu, biernej obserwacji portali społecznościowych oraz analizy materiałów zdjęciowych i multimedialnych. Tego typu analiza, w odróżnieniu od parametrycznego rezultatu podejścia ilościowego, dała możliwość nie tylko charakteryzowania publiczności, ale co najważniejsze – lepszego jej rozumienia.

Zainwestowaliśmy na pewno pieniądze...i to nieduże pieniądze w ubiegłym roku w nasz cudowny portal społecznościowy, czyli Facebooka i tam to nasze wydarzenie promowaliśmy, zasponsorowaliśmy i...no uważamy, że mimo wszystko tamta reklama naprawdę może przynieść jakieś korzyści.

Tak, podam przykład. Niespełna 7 godzin po ogłoszeniu programu Festiwalu na Facebooku mieliśmy 6100 pobrać tego programu. W tym roku program Festiwalu ogłosiliśmy na tydzień przed imprezą.

Działania organizatorów festiwalu w obszarze komunikacji prowadzonej w mediach społecznościowych należy ocenić pozytywnie. Oficjalne profile poszczególnych imprez na Facebooku gromadzą nierzadko wielotysięczne rzesze użytkowników portalu. Dla przykładu, do profilu Festiwal Kultury Żydowskiej w Krakowie dołączyło 10 312, Camerimage w Bydgoszczy 16 263, ArsCamerale w Katowicach 7 452, Festiwal Szekspirowski w Gdańsku 3 452 fanów. Na tle innych instytucji teatralnych wyróżniają się OFF Festivalu, skupiający 53 963 odbiorców, a także Łódź Design Festival z 48 388 odbiorcami.

Można naturalnie dyskutować na ile działania podejmowane w Internecie cechują się wyłączną deklaratywnością i jakie jest ich przełożenie na działania realne. Niewątpliwie jednak dołączenie do grona fanów festiwalu w Internecie, niezależnie od aktywności podejmowanych w świecie rzeczywistym, zdradza pewne nastroje, poparcie dla idei, swoistą akceptację i nie należy tego zjawiska bagatelizować.

➤ **formy aktywności fanów**

Aktywność i zaangażowanie publiczności festiwalu w Polsce, nierzadko skutecznie stymulowana przez samych organizatorów, widoczna jest w wielu sferach Internetu. Jest ona tym silniejsza i ekspresyjna, im bardziej odwołuje się bezpośrednio do wartości bliskich publiczności, jej emocji, osobistych doświadczeń i zainteresowań. Badanie pozwoliło na wyodrębnienie kilku poziomów zaangażowania oraz jego bezpośredniego przełożenia na aktywność publiczności. Od biernej obserwacji (i wiążącej się z nią deklaratywnej przynależności do grupy zwolenników festiwalu), po sporadyczne „lajkowanie” treści udostępnianych przez organizatora oraz udostępnianiu ich na prywatnych profilach, aż po pełnie zaangażowania wyrażane w komentarzach, nadsyłanych przez użytkowników zdjęciach, listach, grafikach, filmach, itp.

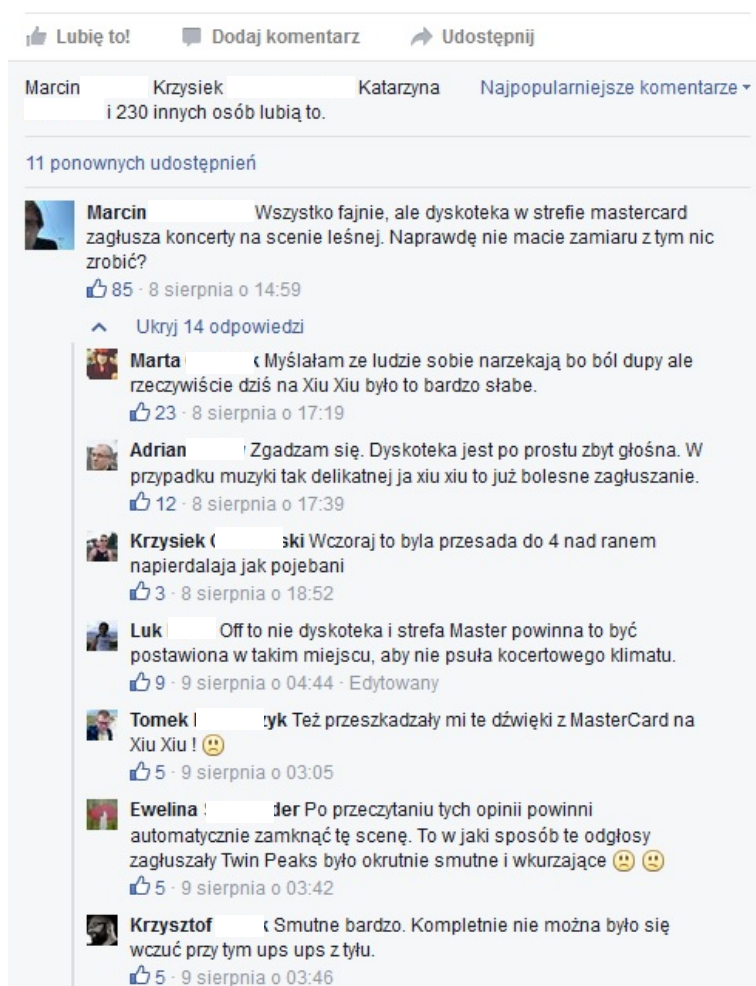
Treściami wywołującymi najbardziej frenetyczne reakcje internautów są ważne ogłoszenia związane przede wszystkim z programem, artystami, zdobyciem przez festiwal prestiżowej nagrody, występ organizatora w ważnym, ogólnopolskim medium, czy też opublikowanie spotu promocyjnego. Treść ta musi mieć oczywiście charakter nowości. Bardzo dużą aktywność generują także treści nieszablonowe, niespodziewane, świadczące o zdrowym dystansie i poczuciu humoru organizatora.



Fot.8. Festiwal Szekspirowski – żart nawiązujący do popularnego serialu „Gra o tron”.

Badanie pokazało także ciekawą tendencję w odniesieniu do zjawiska krytykanctwa (tzw. *hejtu*) w Internecie. Powszechna opinia o tym, że ludzie facygują się o komentarz częściej, gdy mają do przekazania coś negatywnego, nie ma pełnej słuszności w przypadku festiwalu. Fani emocjonalnie związani z imprezą o wiele częściej piszą o niej pozytywnie, są w stanie wybaczać organizatorowi pewne niedociągnięcia organizacyjne. Co ciekawe, poziom krytycznych głosów rośnie w miarę osiągania przez organizatora poziomu imprezy o zasięgu krajowym, o dużej rozpoznawalności i poziomie profesjonalizmu. Na profilach OFF Festival, czy Camerimage znacznie łatwiej o krytyczne głosy niż w przypadku mniejszych, lokalnych festiwalu.

Nie oznacza to jednak, że fani pozostają bezkrytyczni wobec organizatorów. Co najczęściej doprowadza ich do napisania negatywnego komentarza? Obok sytuacji kryzysowych jak odwołany koncert, publiczność regularnie frustruje się na błędy organizacyjne organizatora, brak informacji na temat programu. Obok tych nierzadko słusznych, konstruktywnych głosów pojawiają się także te o zabarwieniu subiektywnym, egocentrycznym lub czysto hejterskim, często wynikające z niespełnionych oczekiwań (np. „źle” dobrani artyści, „niewłaściwy” czas imprezy), malkontenctwa, czy chęci dokuczenia innym (np. nieuzasadnione, wulgarne epitety kierowane do organizatora lub innych uczestników festiwalu).



Fot.9. OFF Festival – głos fanów w sprawie zakłucaniu przez sponsora atmosfery festiwalowej.



Fot.10. Festiwal Szekspirowski – feria opinii na temat organizatora.

Interesującym zjawiskiem, które wyszczególniono w procesie badawczym jest mobilizacja fanów w obronie festiwalu i jego wartości mająca miejsce w sytuacji kryzysowej. Modelowym przykładem takiego mechanizmu jest żywa dyskusja, na ogół biernej publiczności częstochowskiego festiwalu ART.eria wokół, skargi do Prezydenta Miasta, którą

wniósł na organizatora jeden z radnych. Pod wpisem na Facebooku pojawiło się wiele głosów w obronie wiarygodności festiwalu oraz reprezentowanych przezeń wartości.



Fot.11. ART.eria – wsparcie fanów dla organizatora

➤ budowanie społeczności wokół festiwalu

Sprawczość integracyjna festiwalu została obszernie opisana w osobnym rozdziale niniejszego projektu. Niemniej warto choćby symbolicznie wspomnieć o tym aspekcie także w kontekście sfery internetowej i świadomego wykorzystywania tego zjawiska przez organizatorów.

Bezsprzecznie Internet staje się wysoce zaawansowanym narzędziem komunikacyjnym, które umożliwia i uprawomocnia tworzenie się społeczności. Media społecznościowe przejmują funkcję platform przynależności, przepływu informacji i wsparcia emocjonalnego, bez których ludzie nie mogą się obejść. Niezwykle istotną rolę w tworzeniu się społeczności wirtualnych ma tożsamość jednostki.

Internauci oddolnie tworzą nieformalne strony internetowe, fora, czy w końcu profile w mediach społecznościowych integrujące miłośników danego tematu. Integrowanie się ludzi wokół festiwalu doskonale wpisuje się w ów trend spontanicznych łączenia się w grupy, a dołączenie, choćby deklaratywne, do grona fanów danej imprezy daje publiczności poczucie przynależności i wzmacnia jej tożsamość.

Potrzeby funkcjonowania w społecznościach fanowskich dostrzegają i bardzo sprawnie wykorzystują organizatorzy przebadanych festiwalu, czego znakomitym przykładem

jest Polish Boogie Festival w Czluchowie. Integruje on i angażuje wiele grup aktywnych w mediach społecznościowych, skupionych wokół tańca boogie, motocykli, stylu pin-up (PinUpPolonia, Vivian Vintage 8, Cherry Bee- Pin Up Brussels, SwingStepPL, Pin up Girls). Jest to także pozytywny przejaw dbania o relacje i integrowania środowisk twórczych, przekładający się także na wzmocnienie działań promocyjnych imprezy.

Kolejnym aspektem szeroko dostrzeganym i wykorzystywanym przez organizatorów jest wolontariat. W tym wypadku zyskuje on oprócz faktycznego wsparcia w postaci zasobów ludzkich dodatkowy kapitał w postaci najbardziej zaangażowanych i oddanych zwolenników.



Fot.12-13. Angażowanie wolontariuszy przy wykorzystaniu mediów społecznościowych staje się coraz powszechniejszą formą działań integracyjnych wokół festiwalu.

➤ relacja organizatorzy-odbiorcy

Jednym z najistotniejszych komponentów komunikacji prowadzonej przez poszczególne festiwale są ich relacje z odbiorcami. W obliczu nowych trendów w sferze Internetu, zwłaszcza dynamicznego rozwoju platform społecznościowych, liczenie się z odbiorcą kultury jest szczególnie istotne. Aspekt ten ma ogromne znaczenie nie tylko przy bieżącym kontakcie z publicznością, ale także uwzględnianiu jego oczekiwań w procesie planowania imprezy.

Większość organizatorów zdaje sobie z tego sprawę, czego dowodem jest oczywiście szerokie wykorzystywanie mediów społecznościowych do kontaktu z publicznością. Należy zwrócić uwagę, że w wielu przypadkach organizatorzy decydują się na prowadzenie działań komunikacyjnych przez cały rok, a nie tylko w czasie bezpośrednio poprzedzającym festiwal i w jego trakcie (to jednak wciąż dość częsta tendencja).

Tworzeniu się festiwalowych subkultur sprzyja jednak najbardziej dobrze zaprojektowana, świadoma komunikacja. W tym wymiarze można mieć do organizatorów poszczególnych festiwali najwięcej zastrzeżeń, nie wszyscy z nich wydają się rozumieć bowiem środowisko mediów społecznościowych. Wyraża się to najczęściej w braku dialogiczności na linii organizator – odbiorcy (oraz jawnej hierarchiczności między nimi), nadawaniu komunikatów, chłodnym informowaniu o festiwalowej ofercie. Komunikacja tego typu jest nieprzyjazna publiczności, czego efekty widać chociażby z minimalnym jej zaangażowaniem i częstym braku reakcji na publikowane treści. Nie odnajduje się ona w surowej, sformalizowanej komunikacji pionowej (wertykalnej), w której są jedynie niemającymi nic do powiedzenia odbiorcami informacji. Inaczej ma się sytuacja w przypadku festiwali nastawionych na model partnerski z publicznością, liczących się z jej zdaniem i potrzebami, zachęcającymi do wyrażania swojej opinii i reagowania na komunikaty.

Znaczny wpływ na poziom aktywności społeczności fanowskich ma ukazywanie organizowanych wydarzeń jako „bliskich człowiekowi”, dostosowanych do ich kultury (w tym języka) i wartości. Organizator uzyskuje to np. poprzez częste posty ukazujące ważną rolę, jaką odgrywa dla niego publiczność (zdjęcia ludzi uczestniczących w wydarzeniach, podziękowania za udział w nich). Dobry efekt przy nosi na ogół także pokazanie „ludzkiej twarzy organizatora” (np. jego nieoficjalne zdjęcia, bezpośrednie zwroty do publiczności).



Fot.14. ART.eria – skrócenie dystansu organizatora z publicznością przybiera niekiedy interesujące formy.



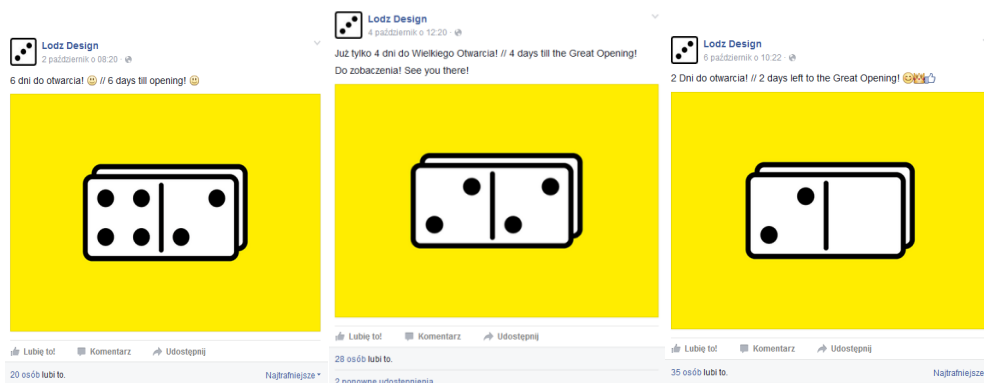
Fot.15. Festiwal Szekspirowski – bezpośredni zwrot do publiczności za poprzez kanał multimedialny.



Fot.16. Łódź Design Festival – szybka reakcja organizatorów na pretensje ze strony fana.

➤ Kreatywność i innowacyjność

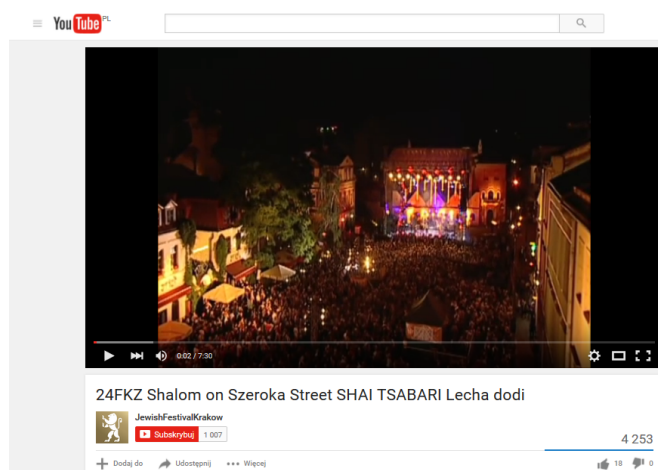
Nawet jeśli niekiedy w działaniach informacyjno-promocyjnych kadr poszczególnych festiwali dostrzec można pewne niedoskonałości, to z pewnością nie można zarzucić im braku kreatywności. Przełamywanie konwencji w metodach działania widoczne jest w wielu obszarach, podobnie jak podążanie za obecnymi trendami współczesnego marketingu kulturalnego. Ważne jest, aby za innowacyjnością szła funkcjonalność i wymierna skuteczność docierania z informacjami do odbiorcy, tę jednak rzetelnie weryfikować powinni sami organizatorzy.



Fot.17. Łódź Design Festival – kreatywne odliczanie dni do festiwalu z wykorzystaniem logo jako doskonały sposób na utrwalanie identyfikacji wizualnej w świadomości publiczności.

Kreatywność organizatorów przejawia się w wielu obszarach realizowanej przez nich komunikacji. Uwagę zwraca zwłaszcza dbałość o oryginalność języka, poczucie humoru, nieszablonowość w sposobach przekazywania informacji o programie. To także wszelkie przejawy działań artystycznych, do których organizatorzy poszczególnych festiwali chętnie sięgają przy promowaniu swoich wydarzeń.

Warto dostrzec także inny, rosnący potencjał dostępny dla rynku festiwalowego w sferze Internetu. Mnożenie się platform internetowych sprofilowanych na dzielenie się tzn. *contentem* (pol. treścią/zawartością) z innymi użytkownikami oraz będąca tego efektem pogłębiająca się interaktywność stwarzają niezwykle interesujące warunki do komunikowania i promowania sztuki. Wciąż poszerza się m.in. pole możliwości transmitowania i retransmitowania wydarzeń online, co w przypadku festiwali realizowane jest z ogromnym powodzeniem. Kanałem o szczególnym potencjale w obszarze budowania relacji z widzem jest zwłaszcza YouTube. Zjawiskowość portali tego typu polega na możliwości cyklicznego dostarczania publiczności wiedzy na temat wydarzeń, a przy odpowiednich kompetencjach realizowania także tzw. marketingu wirusowego (ang. *viral marketing*), pozwalającego nadawcy na wykroczenie daleko poza krąg odbiorców, do których miałby on dostęp za pomocą tradycyjnych narzędzi komunikacyjnych.



Fot.18. Festiwal Kultury Żydowskiej – relacje koncertowe na YouTube cieszą się dużym zainteresowaniem ze strony fanów.

4. Oddziaływanie festiwali na miasta i miast na festiwale

Niniejsza część raportu będzie poświęcona relacji, którą charakteryzują dwie zasadnicze cechy: wielowątkowość i dwustronność. Oddziaływanie odbywa się nie tylko na płaszczyźnie festiwal → miasto, w którym to organizowane wydarzenia festiwalowe wpływają na zmianę miast (w sferze przestrzennej, materialnej, infrastrukturalnej, ale i wizerunkowej) i jego mieszkańców. Ta złożona relacja przebiega także w odwrotnym i niezwykle ważnym kierunku: miasto → festiwal – kiedy to charakter danego miasta czy wartości, z którymi identyfikują się jego mieszkańcy, oddziałują na kształt (temat, formy, przestrzenie) festiwalu.

I. Oddziaływanie festiwalu na miasto/miasta na festiwal – opinie dyrektorów festiwali

Jak dyrektorzy festiwali postrzegają relacje wpływu festiwalu na miasto (i odwrotną)? Zespół badawczy, dzięki pogłębionym wywiadam z osobami kierującymi festiwalami, uzyskał ogromny zasób informacji i opinii między innymi w tym zakresie. Na samym początku warto podkreślić jak istotna, dla eksploracji tego obszaru, jest to wiedza. Otóż zaprezentowane w tej części raportu dane są wynikiem analizy pięćdziesięciu rozmów z osobami, które kreują festiwalowe wydarzenia w różnej wielkości miejscowościach w Polsce. Ich wizje, plany i umiejętności (organizacyjne, interpersonalne, negocjacyjne) finalnie sprawiają, iż mieszkańcy miast, w których realizują swoje festiwale mogą uczestniczyć w wielu wyjątkowych wydarzeniach. Wydarzeniach, które zmieniają miasta.

Aspekt miejski podczas rozmów z głównymi organizatorami festiwali obecny był na trzech, wzajemnie się przenikających, płaszczyznach. Pierwszą z nich były relacje miasta budowanego przez pryzmat ludzi związanych z festiwalem, a zatem jego odbiorców, uczestników wydarzeń, ale także szerzej: mieszkańców. Drugą płaszczyzną była sfera miasta traktowanego z jednej strony jako bardzo konkretna przestrzeń (fizyczna), ale z drugiej jako wyobrażany byt w sferze świadomościowej, wizerunkowej – jako pewna marka. I wreszcie trzecią płaszczyzną pojmowania (i analizy) miasta było traktowanie miasta w kategoriach samorządowych – jako miejsc kierowanych przez prezydentów, burmistrzów, radnych, urzędników. Te trzy szerokie płaszczyzny będą zatem punktem wyjścia do ukazania różnorodnych obszarów oddziaływania festiwali na miasta i miast na festiwale.

- **Miasto: uczestnicy festiwali/mieszkańcy**

Czas trwania festiwalu jest czasem niezwykłym. Budującym, w przypadku wielu festiwali, szczególnie tych wychodzących poza mury budynków do otwartych przestrzeni miejskich, niepowtarzalną atmosferę. Sprzyja temu sama formuła festiwalu jako powiązanych ze sobą wydarzeń: w określonym czasie, przestrzeni, ulotnych, jednorazowych i niepowtarzalnych. Te wszystkie elementy sprawiają, że buduje się pewnego rodzaju

wspólnota uczestników i mamy do czynienia z wyjątkowym czasem. Czasem nazywanym – zgodnie z etymologią samego słowa „festiwal” – „świętem” miasta.

(...) święto miasta. (...) na te 3 dni i tu (...) były integracje, muzyka grała, ludzie tańczyli i się robił się taki Woodstock. Na tym trawniku (...) zalegało 200 czy 300 osób z piwem i była taka trochę niegrzeczna impreza, ale kolorowa i ciągnąca się do rana. Bębny, muzyka, hałas. Przez te kilka dni policja nas nie widziała. Po prostu dawali się temu dopełnić. Nie rozganiali, nie robili problemów. (...) święto takie dla wszystkich i takie uszanowane święto.

Można podać dziesiątki przykładów takich zdarzeń [festiwalowych], które nie pojawiłyby się w żaden inny sposób w żadnym innym miejscu.

Niektóre festiwale generują, oprócz oczywistego zaangażowania mieszkańców (najczęstszymi przykładami są warsztaty czy działania performatywne prowadzone w przestrzeni miejskiej), także niezwykle silne relacje, które oddziałują na mieszkańców. Wszystkie Strony Świata - Puławski Festiwal Muzyczny powstał, jak przyznaje jego dyrektor, po części jako odpowiedź na specyficzną strukturę mieszkańców tego miasta, która dzięki zakładom chemicznym i instytutom badawczym składa się ze znaczącego odsetka osób z wyższym wykształceniem oraz dostrzeżeniu niewystarczającej dla tych osób oferty kulturalnej. Puławski festiwal jest przykładem myślenia o mieszkańcach już na etapie planowania festiwalu. Często bowiem mamy do czynienia z sytuacją, w której to miasto i jego mieszkańcy są inspiracją artystyczną i nadają kształt całemu festiwalowi czy poszczególnym jego elementom. Przykładem takiej wyjątkowej relacji była historia rodem ze Szczecina.

Na festiwal przyszło dwóch panów (...) to [była] rodzinna wyprawa ojca i syna do miejsca urodzenia ojca (...). Chłopaki im trochę pomogli odnaleźć jakieś miejsca i okazało się że obaj panowie są muzykami i to wysokiej klasy (...) znaczące nazwiska w Niemczech. Przyjechali drugi raz i powstał z tego film. (...) oni na tyle wciągnęli się w temat, w miasto, w poszukiwanie i różne punkty odniesienia wynikające z tego spotkania. I ten młodszy, który był kompozytorem stworzył 2 czy 3 godzinny utwór inspirowany Szczecinem, poświęcony Szczecinowi. Co więcej, namówił wysokiej klasy filharmoników niemieckich, którzy na co dzień grają w pięknych salach koncertowych do występu na Placu Grunwaldzkim a potem w takiej kamienicy na takim bardzo brudnym, ale z bardzo dobrą akustyką, podwórku. Jednorazowe i specjalne dla mieszkańców wykonanie symfonii. To było stricte działanie na miasto.

Częstymi relacjami w rozmowach z dyrektorami festiwali były opinie, które pokazywały, że działania na rzecz festiwalu budują lokalne porozumienia, włączają różne podmioty (wszystkich sektorów) i instytucje do pomocy. O tym kształtujących się dzięki festiwalom relacjach poświęcony jest osobny rozdział raportu, ale warto ten aspekt dostrzec również i w tym miejscu. Lokalni przedsiębiorcy, którzy są wyjątkową grupą mieszkańców często wspierają festiwal, gdyż uświadamiają sobie wspólnotę celu budującego wysokie jakościowo wydarzenie, silnie związane z konkretnym miastem i jego mieszkańcami. Dostrzegają również zyski i traktują festiwal jako dobrze zainwestowane pieniądze.

(...) praktycznie żaden przedsiębiorca, który funkcjonuje na terenie tego miasta, nie wyklądał sponsorskich środków finansowych na ten festiwal (...) odkąd ja jestem, starałam się przekonywać różne środowiska biznesowe i przedsiębiorców, żeby w to się angażowali. Zaczynaliśmy od 50-60 tysięcy złotych. W ubiegłym roku pozyskaliśmy z zewnątrz (...) 170 tysięcy złotych. (...) a w tym roku mamy już pozyskanych 260 tysięcy, więc udaje nam się naprawdę przekonywać przedsiębiorców. A o to chodzi, bo wszyscy na tym zyskujemy.

Wyżej wymienione racje łączące ludzi i festiwale miały pozytywne konotacje. Nie zawsze jednak rzeczywistość, która nas otacza jest tak modelowa jakbyśmy sobie tego życzyli. Festiwale będące elementem zmiennego otoczenia również są poddawane tym zmianom. Koncepcja cyklu życia festiwali (w której Christopher Maughan wykorzystał model korporacyjnego cyklu życia autorstwa Ichaka Adizesa) jest doskonałą teoretyczną podstawą by uświadomić sobie zmienność wpisaną w dynamiczną strukturę, w której przyszło funkcjonować również festiwalom. W koncepcji tej mamy zatem etap „niemowlęstwa” festiwalu, jego dorastania i stabilizacji, ale też biurokracji i śmierci. Wielość form festiwalowych, czyli potencjalny ich sukces, przekuwa się czasami w coraz większą obojętność mieszkańców. Po prostu święto przestaje być świętem, gdy odbywa się wiele razy w roku i czas oczekiwania skraca się z roku do kilku miesięcy, tygodni czy dni, które dzielą wydarzenia różnych festiwali. I nie chodzi o to, że wielość i (co za tym idzie) różnorodność festiwali jest zła. Pewnie wręcz przeciwnie, lecz ich rosnąca liczba sprawia, że coraz trudniej przebić się do świadomości mieszkańców i sprawić by to właśnie ten (a nie inny) festiwal był ich „świętem”.

[Miasto] mogłoby w większym stopniu tworzyć taką dobrą atmosferę wokół festiwalu (...) kiedyś każda witryna sklepowa, każda restauracja miała plakaty, afisze, miasto tym żyło. Ktoś kto przejeżdżał przez [małe lecz bardzo popularne nasze miasto – przyp.] wiedział, że to jest miasto festiwalu. Teraz na tydzień przed czy na dwa tygodnie przed przejeżdża się przez miasto i tam wisi jeden baner, tablica na wlocie i to jest za mało, tego można w ogóle nie zauważyć.

Zmniejszenie zaangażowania mieszkańców to jednak tylko jeden z możliwych „czarnych” scenariuszy. Często bowiem festiwale (głównie w anonimowej sieci) poddawane są ostrej krytyce. O ile jest ona związana z argumentami - może być konstruktywna i pouczająca dla organizatorów. Niestety często to zwykły „hejt”, obrażanie i negacja dla samej negacji. Te sytuacje, choć niestety dosyć liczne w przestrzeni publicznej, są przejawem (zdecydowanie negatywnym, ale jednak) pewnego „zainteresowania” festiwalem. Co z tymi wydarzeniami, które są zupełnie oderwane od miasta i uwagi mieszkańców, nie posiadają swoich odbiorców? Wśród pięćdziesięciu szczegółowo badanych przez zespół badawczy festiwali nie było takich, które świeciłyby pustakami i można by kwestionować zasadność wydanych pieniędzy i wysiłku organizujących go osób. Nie oznacza to jednak, że festiwali będących „obcymi ciałami” w Polsce nie ma. Czasami jest to kwestia „młodości” przedsięwzięcia – w myśl powiedzenia, że „nie od razu Kraków zbudowano”, ale częściej jest to kwestia dużo bardziej złożona, związana z: nietrafionym tematem festiwalu (być może zbyt oderwanym od tożsamości danego miasta i jego mieszkańców), brakiem

zainteresowania odbiorców, niskimi kompetencjami organizacyjnymi, niewystarczającymi funduszami czy zasobami, brakiem odpowiedniej promocji i informacji o wydarzeniach.

W każdym mieście znajdzie się osoba, która nie wie na czym wszystko to polega i gdzieś pod postami napisze „a bo oni to pewnie kradną hajsy z miasta, a później nic nie ma”. Jeżeli ta osoba trochę by pozyskała wiedzy. Jak my pozyskujemy pieniądze, na jakich zasadach działamy. To by podeszła do nas i by nas przeprosiła.

(...) niektóre z festiwali na pewno są traktowane jako totalnie „obce ciała” (...) spora część ludzi (...) nie czuje do końca może związku z tymi festiwalami.

Festiwal w kontekście relacji z mieszkańcami może być dobrym powodem do „ucieczki” od miasta i pretekstem do wyjazdu turystycznego. Szczególnie latem w sezonie urlopowym to dosyć popularne zjawisko (i nie dotyczy ono wyłącznie młodzieży – choć biorąc pod uwagę liczbę i strukturę wiekową uczestników Jarocin Festivalu⁷ czy Woodstocku – to właśnie ta grupa wiekowa, w ten sposób, organizuje swój wolny wakacyjny czas). W ramach naszego projektu w ankiecie przeprowadzonej z uczestnikami 50 badanych festiwali poprosiliśmy o ustosunkowanie się respondentów do tak postawionej tezy: „Letnie festiwale stają się nową formą spędzania wakacji, alternatywną dla tradycyjnych wyjazdów turystycznych”. Niemal trzech na czterech badanych zgodziło się z tą opinią (w tym: 41,1% w sposób zdecydowany i 33,1% „raczej tak”). Przeciwników tak postawionej diagnozy było zaledwie 8,1%, a 17,7% wskazało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Charakterystyczne jest to, iż w największym stopniu dostrzegają to zjawisko młodzi badani. Wśród badanych w grupie do 20 lat aż 85,1% wyraziło swoją zgodę z tym sformułowaniem (w tym aż niemal połowa w sposób zdecydowany – „zdecydowanie tak”: 47,8%). Wśród nieco starszych respondentów (21-30 lat) zwolenników było 80,1%. Co ciekawe, najmniejsza liczba aprobujących tak brzmiącą tezę była w najstarszej grupie wiekowej (63,2%) czyli osób powyżej 60 lat (co nie może zaskakiwać), ale także wśród osób w wieku 31-40 lat (64,8%). Choć pewnie przyczyn szukać należy w, znacznie absorbującej w tym okresie życia, pracy i życiu rodzinnym. Te opinie jednoznacznie pokazują, że festiwale stają się doskonałym „pretekstem” do wyruszenia w podróż. Czasami, jak w przypadku Letniej Akademii Filmowej w Zwierzyńcu, będącej ucieczką od zgiełku dużego miasta do spokojnej i urokliwej natury.

(...) pora wakacyjna jest między innymi ku temu, żeby uciec z dużego miasta, z tych zatłoczonych ulic, od spalin samochodowych, od hałasu właśnie w takie miejsce, gdzie można w pewnym spokoju, w takiej atmosferze wyciszenia skupić się na kontemplowaniu sztuki. Duże miasto ma same wady w tym względzie (...) taka propozycja trafia do ludzi, którzy przyjeżdżają tutaj z całej Polski, bo poza tym, że kochają kino, to też potrzebują takiego kontaktu z naturą. Jesteśmy w środku Roztoczańskiego Parku Narodowego, więc czuje się na każdym kroku wyjątkowość tego miejsca.

⁷ Zachęcamy do sięgnięcia po raport Regionalnego Obserwatorium Kultury UAM „Polityka kulturalna dla społeczności lokalnych powiatu jarocińskiego” w którym znaleźć można między innymi analizę oddziaływania jarocińskiego festiwalu na miasto i powiat. Publikacja dostępna na stronie: www.rok.amu.edu.pl

W ten oto sposób, płynnie zazębiły się nam obszary analizy różnych płaszczyzn pojmowania miasta. Tak oto potrzeba mieszkańców, poniekąd związana z festiwalem, ucieczki od metropolii silnie umiejscowiła go w konkretnej (odmiennej) przestrzeni. W przypadku Zwierzyńca: spokojnej i bliskiej naturze. Zatem film lub natura jest dodatkiem (w zależności od najistotniejszych motywacji jego uczestników), ale dodatkiem, bez którego ten festiwal straciłby na swojej istocie i tożsamości.

- **Miasto: przestrzeń/marka**

Tożsamość. To słowo w tej części raportu będzie odmieniane przez wszystkie możliwe przypadki. Miasta mogą definiować się przez festiwale. Za dużo powiedziane? To w takim razie z czym kojarzy nam się Opole? Jakie mamy pierwsze/drugie/trzecie... skojarzenie z tym miastem jeśli nie – festiwal? Nie jest to sytuacja odosobniona.

(...) większość festiwali designu definiuje się poprzez miasto. I widać to w samych nazwach festiwali. To miasto jest tak istotnie wpisane w sam charakter festiwalu, że nie sposób tego oderwać.

Relacja jest dwustronna. Miasto bardzo często jest tematem festiwalu a refleksja nad nim i diagnoza generowanych przez miasto i jego mieszkańców potrzeb sprawia, iż organizatorzy budują festiwal w oparciu o tożsamość danego miasta. Niejako „szyją” go na miarę.

Miasto było dla nas podstawowym tematem nie w sensie tropu ideowego, ale w sensie odpowiedzi na potrzeby które wyczuwaliśmy. Najpierw święto a potem może coś innego, by zabolalo, jakaś diagnoza, akupunktura. Zawsze ten festiwal był budowany w relacji z miastem.

(...) jestem zdania by festiwal wyrastał z jakiejś prawdziwej potrzeby i był szyty na miarę miasta. Tematyka fotografii, filmu czy projektowania to są tematy po prostu łódzkie. One są też miastu potrzebne. Festiwal na pewno może zaszkodzić jeśli jest zupełnie oderwany od realnych potrzeb miasta i nie generuje wartości. Myślę o festiwalu jako o fenomenie bardziej społecznym niż stricte artystycznym. Moim zdaniem festiwal może przyczyniać się do rozwoju gospodarczego, społecznego i polepszenia życia mieszkańców oraz wygenerowania dla nich ciekawego wydarzenia - to jest też ważne. Ale samo miasto potrafi czasami przestrzelić, przeinwestować albo zrobić coś co zupełnie nie pasuje do miasta.

(...) staraliśmy się po prostu uszyć coś pod potrzeby, które tu zauważyliśmy i pod problem, który chcieliśmy tu rozwiązać.

W niektórych przypadkach festiwal zaczyna tak silnie łączyć się z danym miastem, że następuje swoista symbioza. Mieszkańcy, w opinii niektórych dyrektorów badanych festiwali, nie wyobrażają sobie by „ich” festiwal się nie odbył, by zniknął z oferty kulturalnej miasta. Oczywiście związek z tym ma zarówno jakość, jak i długość trwania festiwalu w danym miejscu potęgująca siłę oddziaływania na miasto.

Festiwal doszedł do takiego etapu, że chyba negatywnie byłby postrzegany, gdyby go nie było. On doszedł do takiego etapu, że już każda władza (...) nawet samorządy z innych ościennych miast poczuwają się do tego,

że powinni być współuczestnikami organizacji finansowej. (...) Festiwal (...) jest troszkę, jak ja bym to nazwał, takim samograjem. On już się tak wrósł w naszą społeczność lokalną, że nikt sobie nie wyobraża, żeby go mogło nie być.

(...) nie wydaje mi się żebyśmy byli postrzegani, jako coś zupełnie obcego, jako coś co nie należy do dzielnicy, bo przez te 27 lat wzrosliśmy w ten Kazimierz. [Mieszkańcy] nie wyobrażają sobie tego, żeby nie było festiwalu. On tak wrósł w krajobraz dzielnicy, że stał się częścią de facto tego wszystkiego. (...) nie wyobrażają sobie ludzie [Krakowa] bez Festiwalu Filmowego, bez PAKI. To już konkretnie marki, które się łączą z miastem i wtedy ludzie traktują jak nasze krakowskie (...) te festiwale się długo odbywają. Zdarzyło się trochę im żyć i uzasadnić swoją obecność w tym mieście.

Pozostaje w tym kontekście otwarte pytanie co zrobić z takimi formami, które przestały się sprawdzać, „wypaliły się” a trwają przez to, że szkoda organizatorom i władarzom miast zamykać projekt o bogatej tradycji? Przedefiniować temat? Zastosować inne formy? Zmienić organizatorów? Wpuścić osoby o odmiennym spojrzeniu? Nie ma uniwersalnych recept.

Uniwersalnych czynników gwarantujących sukces festiwalu nie ma, lecz w przypadku ogromnej większości badanych festiwali udało się zaobserwować istotny wspólny element: bazowanie na lokalności i tożsamości danego miejsca. Umiejętne i dobre wykorzystywanie posiadanych lokalnych zasobów. Próby stworzenia festiwali zupełnie oderwanych od specyfiki danego miasta uznawane są przez sporą część naszych rozmówców za pomysły skazane na niepowodzenie.

(...) zrobienie w Zakopanem festiwalu szantów. To są totalnie poronione pomysły, które nigdy nie zadziałają, bo to musi mieć jakieś umocowanie w tym co się dzieje w danym mieście.

Nie czarujemy się, większość miast szuka swoich walorów, żeby je wykorzystać w kulturze. Dla nas to był atut. Trudno zrobić cokolwiek innego, jak koncert organowy, mając organy jedne z najpiękniejszych w Europie. (...) To, co mamy wykorzystujemy, z wielkim plusem, nie tylko my, ale też i wszyscy okoliczni mieszkańcy, samorządy i miasteczka.

Festiwalowi organizatorzy potrafią wykorzystać własne zasoby. Przykładów wśród badanych pięćdziesięciu festiwali jest bardzo dużo. To nie tylko materialne dziedzictwo: wspaniałe organy w Leżajsku, piękna Bazylika Świętogórska pod Gostyniem (wraz z dziedzictwem kompozytora Józefa Zeidlera), budynki (po)kopalniańskie w których odbywają się wydarzenia podczas ArsCameralis czy (po)fabryczne goszczące Łódź Design Festival, ale także elementy związane z tożsamością danych miejsc (m.in. Festiwal Kultury Żydowskiej w Krakowie, Festiwal Słowian i Wikingów w Wolinie, Międzynarodowy Festiwal Folkloru Ziem Górskich w Zakopanem) oraz postaci związane z danym miastem: Stacja Kutno - Ogólnopolskie Festiwal Jeremiego Przybory czy Międzynarodowy Festiwal Muzyczny im. Krystyny Jamroz (Busko-Zdrój).

Nasz festiwal od początku był bardzo skupiony na mieście. Już projektując festiwal projektowaliśmy festiwal który był festiwalem łódzkim. Dawał korzyści Łodzi. (...) wiążemy się z Łodzią przez samą nazwę. To jest festiwal

który jest ewidentnie przypisany miastu. To jest miasto pofabryczne i dlatego organizujemy festiwal w budynkach pofabrycznych to jest coś co jest dla Łodzi bardzo charakterystyczne.

Festiwałe nie tylko korzystają z miejskiej przestrzeni. Często wychodzą na zewnątrz, w miasto (na ulice, parki, skwery, place), odkrywają ją na nowo, nadają przestrzeniom nowe znaczenie i tożsamość, ale także przywracają, często zapomnianą, pamięć i historię. Wydarzenia festiwalowe przełamują utarte myślenie o danych miejscach, łamią schematy, zmieniają zastane otoczenie (np. Carnaval Sztukmistrzów w Lublinie, Bella Skyway Festival w Toruniu) czy wpuszczają do różnych obiektów wydarzenia kulturalne (np. przestrzeni portowej – Spoiwa Kultury w Szczecinie). Reorganizują i redefiniują miejską przestrzeń. Potrafią, tak jak Festiwal SCABB w Turku, na czas festiwalu zamienić zamkniętą przestrzeń miejskiego rynku z centralną fontanną na otwartą przestrzeń, w której odbywają się na scenie (zbudowanej nad wyłączoną na czas festiwalu fontanną) koncerty i przedstawienia młodych ludzi, którzy pokazują mieszkańcom czego nauczyli się podczas festiwalowych warsztatów. Potrafią także ożywić szarą przestrzeń jednego z osiedla blokowisk w Turku tworząc Galerię Malarstwa Wielkoformatowego (co roku powstaje w ramach festiwalu kolejny mural na ścianie bloku). Jednym słowem – są widoczne.

Ludzie są zainteresowani, przyjeżdżają, uczestniczą, wychodzą do kawiarni, w różne miejsca, chodzą po mieście. Widzą flagi [festiwalowe] i plakaty, banery to gdzieś tam rzuca się w oczy informacja. Taki sygnał, że przychodzi jesień i czekamy na Stację Kutno i przychodzimy i interesujemy się, że są darmowe wejściówki na koncert konkursowy, że trzeba kupić bilety, zorganizować czas przez te cztery dni w mieście.

W związku z tym, iż są one widoczne, mogą wpływać na wizerunek całego miasta. Jedną ze znaczących różnic między („codziennym”) wydarzeniem kulturalnym a wydarzeniem kulturalnym w ramach festiwalu polega na sile oddziaływania wizerunkowego i promocyjnego tej drugiej, nie ukrywajmy bardziej medialnej, formy. Festiwałe przez swoją cykliczność i kumulację różnych działań oraz form wokół pewnej osi tematycznej są zdecydowanie łatwiejszym do wypromowania „fajerwerkiem”. Bardziej medialnym tematem niż regularne działania. Dobry festiwal może być silnym elementem budującym markę miasta, w którym się odbywa. W niektórych przypadkach miasta umiejętnie wpisują festiwałe w swoje strategie promocyjne i w ten oto sposób festiwałe mogą stać się elementem myślenia przyszłościowego i długookresowego władarzy miast.

[Festiwal] przede wszystkim oferuje miastu połączenie wizerunku, który jest kształtowany poprzez markę. Realizuje markę miasta: Lublin inspiracji. Bo jest to wydarzenie, które się bardzo wpisuje w ideę tej marki (...) mocno mówi o tym, że Lublin jest miastem otwartym, wielokulturowym, na styku kultur (...)

(...) festiwałe pomagają promować (...) bardzo fajną kampanię zrobiła ostatnio Łódź. To była taka kampania: „Do zobaczenia w Łodzi” – Festiwal Designu. Ja to widziałam na billboardach w Warszawie i kilku innych miastach. Oni po prostu rzeczywiście budowali [wizerunek] na festiwalach.

Festiwale nie zawsze koncentrują się w jednym mieście. Niektóre festiwale realizują swój program w różnych miejscach w regionie czy województwie (np. ArsCameralis, Kolory Polski czy Akademia Gitary Festiwal) poszerzając krąg swoich odbiorców i pozwalając, podróżującym po szlaku festiwalowych wydarzeń, uczestnikom na odkrywanie nowych miejsc, różnych miast i mniejszych miejscowości.

My w powiecie buskim gramy w przynajmniej w kilku miejscowościach rotacyjnie. (...) jesteśmy mocno osadzeni w realiach regionalnych (...) oprócz koncertów biletowanych mamy szereg koncertów ogólnodostępnych, w kościołach i czasami grywamy w bardzo małych miejscowościach, to znaczy, że idziemy w kierunku „do człowieka”.

Jeszcze inne „wędrują”. Zmieniają miejsce swojej realizacji. Chyba najbardziej znanym, w Polsce, przykładem jest Międzynarodowy Festiwal Sztuki Autorów Zdjęć Filmowych Camerimage (Toruń, Łódź, Bydgoszcz). A ostatnio: Transatlantyk (Poznań, Łódź).

Charakterystyczne jest także to, że spora część badanych, w bardzo jednoznaczny sposób, deprecjonowała tak zwane festiwale „pierogów” uznając je za projekty nie tylko niskiej jakości (często nie mające nic wspólnego z ofertą artystyczną), ale wręcz za elementy szkodliwe. Te quazi-festiwalowe (po)twory łatwej (najczęściej darmowej) rozrywki spod znaku grillowanej kiełbaski szumnie nazywane festiwalami mogą zaszkodzić wizerunkowi miasta. Szkodzą też wizerunkowi festiwali w Polsce, gdyż budują nieprawdziwy ich obraz i złudzenie większej niż w rzeczywistości ich ilość.

- **Miasto: samorząd**

Miasto traktowane jako obszar władzy sprawowanej na poziomie lokalnym, realizowanej przez różne osoby i instytucje, związane z samorządem terytorialnym jest również ważnym aspektem, poziomem oddziaływania na festiwale w Polsce. W uproszczeniu: władze miast podejmują szereg kluczowych dla funkcjonowania festiwali w danym mieście decyzji, prowadzą (lub nie) polityki kulturalne i promocyjne, decydują o wielkości, dystrybucji i podziale środków na kulturę. Analiza tych relacji, wyłaniająca się z rozmów z dyrektorami, pozwala stworzyć trzy jego typy charakteryzujące się: pozytywnymi, neutralnymi oraz negatywnymi relacjami. Na czym one polegają i w jakich elementach się przejawiają?

Zacznijmy od pozytywnych relacji łączących samorząd z festiwalem widzianych oczyma dyrektorów festiwalowych wydarzeń. Głównym przejawem dobrych relacji z samorządem jest sytuacja, w której władze samorządowe pomagają i wspierają działania organizatorów, a dyrektorzy są ze współpracy zadowoleni (*Gramy do jednej bramki*). To wsparcie może odbywać się na różnych płaszczyznach. Z jednej strony to (bez wątplienia najistotniejsza) pomoc finansowa, zapewniony komfort środków na organizację kolejnej edycji. Z drugiej to również wsparcie, które nie jest mierzone złotówkami. Czasem równie

ważne. Budowanie dobrej atmosfery, wzajemnego zaufania do siebie, które sprawia, iż dyrektorzy festiwali czują swoją niezależność i mogą kształtować festiwal według swojej koncepcji i doświadczeń. Niezwykle ważne są dla dyrektorów konsekwentne działania samorządowców gdyż pozwalają one myśleć o festiwalu nie w perspektywie najbliższej edycji, ale dłuższej przyszłości. Jako wyraz wsparcia odbierane są nie tylko działania związane z zainteresowaniem, spotkaniami i wspólnymi rozmowami organizatorów i samorządu (władz miejskich, radnych, urzędników), ale także uczestnictwo przedstawicieli władz lokalnych w wydarzeniach festiwalowych. Podnosi ono prestiż wydarzenia, ale jest też wyrazem osobistego docenienia trudu organizacji.

Miasto bardzo mocno wpiera ten festiwal. Na pewno czeka na niego. Jest on planowany. Jak mamy jakieś tam początkowo-roczne spotkania, to sobie ustalamy terminy tak żebyśmy (...) sobie nie odbierali publiczności.

Nasz samorząd pomaga nam wspaniale. My we wrześniu piszemy ile potrzebujemy i oni ustalają budżet na przyszły rok i już nas tam wpisują i to jest pewne, ile mogą, tyle nam dadzą. Widzą, że my nie marnujemy tych pieniędzy, tylko im więcej dostaniemy tym bardziej się podnosi jakość.

Festiwal dla miasta, dla władz samorządowych, w ogóle dla mieszkańców miasta jest wielką wartością i tutaj każdy kolejny burmistrz (...) kładzie ogromny nacisk na to.

[O wsparciu] świadczy chociażby to, że prezydenci uczestniczą w różnych wydarzeniach festiwalu. (...) nie tylko tych największych inauguracjach, gdzie wiadomo chodzi oto też by w pewien sposób samych siebie promować.

(...) cieszymy się bo miasto ma do nas duże zaufanie i to nam też pozwala samą formułę festiwalu kształtować z naszymi odczuciami. A wiem, że bardzo często jest tak, że te oczekiwania władz mijają się z tym co jest dla festiwalu dobre. To są częste przypadki jak obserwujemy. Ja osobiście uważam, że im mniej ingerencji i więcej wolności dla osób odpowiedzialnych za merytoryczną część festiwalu tym po prostu lepsza jest jego jakość.

(...) korzystamy z tego, że miasto nam pomaga. (...) To jest piękne po prostu. To jest totalna współpraca. Bardzo dobrze nam się działa, ale musieliśmy ją wypracowywać przez powiedzmy 8 lat (...) my już nabraliśmy do siebie zaufania.

Miasto robi wszystko co może, żeby nas wesprzeć. Od pierwszego razu (...) my byliśmy dla nich kompletnie nieznanymi osobami. (...) nam zaufali i dalej nam ufają (...) mamy wsparcie z Urzędu Miasta, nie możemy narzekać, mamy też bardzo duże wsparcie czysto organizacyjne i dużą pomoc.

Opisane wyżej sytuacje są relacjami komfortowymi dla organizatorów, i co cieszy, to one w naszych wywiadach przejawiającą się zdecydowanie najczęściej. Pozytywne relacje nie są jednak dane raz na zawsze i mogą być zmienne. Jak w przypadku każdych relacji należy o nie dbać. Czasem trzeba „przypominać” (lub dopiero uświadamiać) ludziom decyzyjnym o znaczeniu, roli i korzyściach związanych z festiwalem i rozwojem miast budowanym w oparciu o kulturę. Trzeba również zdawać sobie sprawę, że dobre relacje są wynikiem pracy obu stron i zależą w dużej mierze od kompetencji, chęci i altruizmu (próby zrozumienia drugiej strony). Czasem relacje te mogą być zmienne i zależeć od wielu, niekiedy zewnętrznych, czynników. Innym razem – trudne, gdy spotykają się mocne osobowości lub gdy polityka zaczyna mieszać się do sfery kultury.

Samorząd jest bardzo ważny w realizacji festiwalu, władza lokalna, od niej bardzo dużo zależy jeśli chodzi o realizację jakiś przestrzeni. (...) współpraca z samorządem jest mega istotną sprawą i tego nie można zaniedbywać, trzeba chodzić na spotkania z urzędnikami, (...) robiliśmy takie roczne briefingi dla rady miasta, żeby oni też wiedzieli (...) radny miasta co cztery lata jest wybierany i on się tam specjalizuje w gospodarce czy inwestycjach, ale on musi wiedzieć dlaczego pieniądze dla kultury są ważne. Dlaczego ich w budżecie powinno ich być więcej, bo to generuje kapitał albo społeczny albo nawet finansowy.

(...) samorząd od [bardzo wielu] lat wspiera. Zauważalna jest zmiana w patrzeniu na festiwal, kolosalna powiedziałbym, za obecnych władz samorządowych [obecny burmistrz] traktuje [nazwa festiwalu] jako autentyczną wizytówkę miasta, jako punkt honoru, że miasto jest zobowiązane ten festiwal promować. Spadło nam, przyznam się szczerze, dużo z głowy, bo w poprzednich latach wszystko było na naszej głowie. Żądano od nas wręcz, że my mamy wszystko robić (...) a burmistrzowie sobie przychodzili, odpalali imprezę w pełni zadowoleni z tego.

(...) im dalej te samorzady lokalne, w sensie wpływu na działalność instytucji, trzymają się z dala, tym lepiej. Dlatego że są [one] bardzo mocno upolitycznione, uwikłane w różnego rodzaju tam swoje zależności, schematy, i układanki. Każda próba ingerencji w funkcjonowanie instytucji, szczególnie takiej jak nasza, która jest pozarządową, zawsze nosi znamiona tego, że jest to jakaś forma aktywności politycznej. Odżegnujemy się od tego świadomie. Nie chcemy być kojarzeni z jakimś odcieniem, cieniem, jakimś odłamem politycznym i tak dalej. (...) Czyli lepiej żeby jednak nie byli zbyt blisko.

Wyraźnie widzimy, że współpraca z samorządem nie zawsze jest łatwa. Wydaje się, że często organizatorzy muszą balansować na cienkiej linii. Z jednej strony zabiegają o dobrą współpracę z lokalnym samorządem i zbierają jej owoce, które ułatwiają (lub w niektórych przypadkach wręcz umożliwiają) realizację festiwalu, z drugiej nie chcą zbyt mocno wiązać się z ośrodkiem lokalnej władzy. W końcu organizatorzy chcą by festiwale trwały dłużej niż cztery edycje, a poparcie mieszkańców dla aktualnych włodarzy może być zmienne...

Drugą charakterystyką relacji między samorządem a organizatorami festiwali jest stan biernej akceptacji, swoistej neutralności. W zasadzie braku kontaktów, relacji, pomocy czy wsparcia. Stan: braku zaangażowania. Jest to przykład klasycznego układu *status quo*: wiemy o swoim istnieniu, ale nie angażujemy się w relacje. Czasem jest to stan pożądaný przez samych organizatorów (*Bylebyśmy sobie nie robili pod górkę, to wtedy jest ok. Ja ze swojej strony nic więcej nie potrzebuje*). Czasem jednak nie potrafią oni takiego stanu rzeczy zrozumieć (*Nie mam żadnych relacji z miejscowymi władzami. Poza ufundowaniem przez nich jednej nagrody. (...) To dziwne, bo mając taką perłę, jaką jest festiwal, to powinni na to chuchać i dmuchać*). Istotny jest także brak zrozumienia przez radnych miejskich swojej roli. Zaprezentowany poniżej przykład dotyczy radnych, ale wydaje się, że porusza szerszy problem ludzi, którzy (współ)decydują o losach danych projektów.

(...) formalnie nie mogę narzekać, bo tak naprawdę połowa budżetu to są pieniądze które dostaje z miasta (...) natomiast jeśli chodzi o zaangażowanie ludzi sprawujących władzę i ich pracowników to niekoniecznie. Nie ma wsparcia. Wszystko robimy sami.

Dobrze by było, czy to jest tak trudno, żeby nawet prezydent miasta napisał do nas: „cieszę się, że to robicie, nie mogę przyjść, bo wyjeżdżam, mam wesele córki”. Można nakłamać, ale to chodzi o gest. Kultura nikogo nie obchodzi de facto. To znaczy oni w ogóle nie wiedzą co się tutaj dokładnie dzieje (...).

(...) brak jest zrozumienia. Nie rozumiem też roli radnego, że on ma być dla ludzi, być wszędzie. On nie ma być urzędnikiem bo urzędników to ma w urzędzie. Powinien być z ludźmi, interesować się, wychodzić. (...) Dzięki nieudolnym radnym którzy działają tak, że wolą podzielić pieniądze i dać wszystkim by nie stracić głosu i być dobrym dla wszystkich to się rozbestwia towarzystwo. Bo jak by się robiło tak: tym damy więcej a tym nie damy bo wiemy, że nic nie robią a wam damy jak będziecie robić tak jako oni. Ale będziemy się przyglądać na co idą te pieniądze. A który radny, który jest w komisji, wszedł na imprezę czy projekt na który dał pieniądze? Ja tu nie widziałam żadnego. Żadnego. Który sprawdził czy to się tak odbywa jak to było w projekcie? No, ale jak się przyznaje pieniądze to się siedzi za stołem... To jest niestety szablon, co roku to samo.

Na końcu wreszcie trzeci typ relacji samorząd – festiwal: najmniej pożądana relacja negatywna. Przejawia się ona na różnych płaszczyznach. Jedną z nich jest brak wsparcia finansowego - spowodowany różnymi czynnikami, od tych bardziej akceptowalnych związanych z tym, iż dana instytucja finansowana jest z budżetu wojewódzkiego mimo, iż działa w mieście, po te zupełnie irracjonalne związane z konfliktem i personalnymi walkami. Drugą płaszczyzną jest brak zaufania i uciążliwy dla organizatora monitoring ich działań, a w zasadzie ciągła kontrola oraz sytuacja wywierania nacisku, „decydującego głosu” i sytuacji, w której to organizator zmuszony jest podporządkować się decyzjom władz lokalnych. Co nie może dziwić, dyrektorzy bardzo podkreślają swoją autonomię i uważają, że im mniej ingerencji osób bezpośrednio niezwiązanych z festiwalem, tym lepiej.

(...) spotykamy się z pewną dozą braku zupełnie takiego totalnego zaufania do nas (...) Taki monitoring nieustanny. (...) ten nieustanny monitoring niestety nam tutaj przeszkadza. To jest bardzo uciążliwe. (...) ludzie, którzy pracują w urzędzie często chcą mieć to ostateczne zdanie, z którym my nie do końca się zgadzamy, ale nie mamy wyjścia i musimy to respektować. (...) również wchodzenie w pogram nam też bardzo tutaj doskwiera.

Dzięki dużej skali badań (dwuletni projekt, który pozwolił zbadać również festiwale organizowane pod koniec roku oraz kilkietapowe szczegółowe badania różnorodnych pięćdziesięciu festiwali w różnej wielkości miejscowościach w Polsce) możliwe było uchwycenie szerokiego spektrum relacji z samorządem – także tych najmniej korzystnych. Sytuacja otwartego konfliktu organizatorów festiwali z lokalnymi władzami dotyczyła dwóch badanych festiwali. Tylko dwóch lub aż dwóch, gdyż tego typu konfliktowe relacje z całą pewnością nie służą ani festiwalowi ani miastu i jego mieszkańcom.

(...) jestem tutaj wrogiem władzy (...) byśmy głównie chcieli, żeby nam nie przeszkadzali. Tylko tyle od nich chcemy. (...) Ich nawet nie stać na to, żeby na przykład zamieścić na profilach czy portalach miejskich samych informacji o tym, że ten festiwal jest. To jest niesamowite, prawda. Mogą być jakieś animozje prywatne, ale to jest wszystko jednak robione dla jakichś wyższych celów. (...) miasto ma [festiwal] za darmo, nic w to nie wchodzi, a ma promocję, gdzie różne miasta muszą tracić grube pieniądze za nią i jeszcze nie są w stanie nawet umieścić reklamy na portalu.

Badacz: To jakie są największe bariery, problemy, przeszkody, które uniemożliwiają albo utrudniają organizację dobrego festiwalu tutaj w mieście?

Organizator: Władze.

Problem braku zrozumienia, w ocenie niektórych dyrektorów, wynika z braku wiedzy, zaangażowania i empatii związanej często z tym, iż decydenci czy urzędnicy nie uczestniczą w wydarzeniach festiwalowych, o których decydują. Niestety często podejmują oni decyzje w oderwaniu od rzeczywistości i realnych potrzeb. Niewystarczająca jest również świadomość roli kultury jako ważnego elementu służącego rozwojowi miasta i jego mieszkańców. Patologiczne są także formy nacisku i składanie obietnic pomocy w zamian za zaangażowanie polityczne. Problemem są także, niezwiązane z potrzebami mieszkańców, ambicje polityczne, które czasem przekładają się na powstawanie festiwali, które już przez swoją genezę i oderwanie od potrzeb mieszkańców nie mają szansy się rozwijać.

(...) mamy dotację, bardzo małą. Decyzję podejmują idioci, którzy nigdy nie byli, nie widzieli. Dopóki nie zmieni się polityka w tym zakresie, będzie źle.

Mimo naszych próśb, naszego sugerowania różnych rzeczy, wciąż nie udało się tego dokonać – żeby na przykład na taką imprezę przyszedł urzędnik, który jest odpowiedzialny za sprzątnięcie w mieście. (...) Problem polega na tym, że nie potrafimy drugiej osobie przekazać tak do końca emocji.

Miasto w ogóle nie zauważa festiwalu, no bo dla miasta to jest jeszcze jeden niepotrzebny wydatek, który nie jest produktywny, bo niczego nie produkujemy. (...) kultura jest gdzieś tam na szarym końcu, ważniejsze są inne rzeczy.

Czasami jak rozmawiam z którymś z radnych, ja nie mówię, że wszyscy tacy są, to ręce opadają. Podam przykład. Jesteśmy przed wyborami (...) [Radny] (...) jak się pan zapisze do naszej partii to w trzy miesiące to jest wyremontowane. A ja mówię: ja to będę 5 lat budował, ale sobie zrobię po swojemu. To jest radny? To jest pojęcie radny? Bo partia potrzebuje kogoś z nazwiskiem i twarzą?

(...) pojawianie się jakiegoś festiwalu w danym miejscu zazwyczaj bywa wynikiem nie osobistej potrzeby jakiejś grupy ludzi albo jakiejś indywidualnej osobowości, tylko jest to realizacja zapotrzebowania politycznego lub samorządowego. Już każde miasto ma festiwal na prawie każdy temat, w tym festiwal filmowy, no to dlaczego my nie mielibyśmy mieć takiego festiwalu? I tworzy się kolejną wydmuszkę.

II. Oddziaływanie festiwalu na miasto/miasta na festiwal – aspekty pozytywne

W tej części raportu uwaga będzie skupiona wokół zalet obecności festiwali w miastach, w których są one realizowane. Długie rozmowy z dyrektorami (i ich analiza) pozwoliły wyodrębnić czternaście obszarów korzyści jakie przynosi festiwal miastu. Z pewnością nie jest to lista pełna i zamknięta, lecz pokazująca szeroki wachlarz nie tylko zalet, ale również sposobów myślenia o festiwalu jaki prezentują jego główni organizatorzy. Będą one skupione wokół następujących zagadnień:

1. Korzyści finansowe/ekonomiczne
2. Promocja miasta
3. Budowanie tożsamości
4. Święto – wyjątkowy czas
5. Różnorodna oferta
6. Aktywne uczestnictwo mieszkańców
7. Szeroka współpraca
8. Budowanie relacji
9. Rozwój i wiedza
10. Wsparcie artystów
11. Czas wolny
12. Profilaktyka
13. Impuls do kolejnych działań
14. Materialne „owoce” festiwali

1. Korzyści finansowe/ekonomiczne

Zacznijmy analizę, nieprzypadkowo, od tego obszaru. Nie dlatego, że był on najczęściej wymieniany przez dyrektorów. Palma pierwszeństwa zdecydowanie należała do aspektów związanych z promocją i budowaniem tożsamości danego miasta, lecz dlatego, że obszar ten wydaje się często marginalizowany, pomijany i niedoceniany. Co zresztą podkreślają sami organizatorzy w swoich licznych wypowiedziach. Często festiwal kojarzymy z dużymi nakładami finansowymi, kosztami, które musi „ktoś” ponieść. Ktoś czyli najczęściej: miasto (dotacje na miejskie instytucje organizujące festiwal czy konkursy grantowe dla organizacji pozarządowych), województwo lub państwo (najczęściej: konkursy w ramach programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego). Plus sponsorzy i bezpośrednio sami uczestnicy (o ile festiwal nie jest całkowicie darmowy). Koszt organizacji festiwalu zależy od wielu elementów lecz nie są to zazwyczaj małe sumy. W końcu festiwal składa się ze skumulowanej w czasie dużej liczby różnych wydarzeń i działań. A to kosztuje. Czy jednak aspekt finansowy to jedynie koszty? Czy festiwal nie generuje zysków? Na czym one polegają i kogo dotyczą? Otóż wśród wymiernych korzyści dostrzec należy znacznie zwiększony ruch w obrocie gospodarczym (szczególnie w sprzedaży towarów i usług). Jak celnie zauważył jeden z dyrektorów: *kwaterodawcy, sklepikarze, restauratorzy mają w tym czasie żniwa.*

Można zatem wskazać znaczną grupę osób, które bezpośrednio zyskują na obecności festiwalu w danym mieście – to lokalni przedsiębiorcy. Warto jednak dostrzec, iż festiwale przez swoją siłę związaną z tym, że są obiektem uwagi mediów spełniają również funkcję „promocyjną” i tym samym „oszczędzają” środki, które mogłyby być bezpośrednio wydane na promocję danego miasta.

[Festiwal] w 2009 roku był zmuszony przeprowadzić badanie jakie korzyści miasto odniosło z tytułu organizacji festiwalu (...) okazało, że zainwestowane wówczas (...) 1,5 mln złotych, bo wcześniej było to 600 tysięcy, przyniosło miastu zwrot na poziomie 12 mln złotych. To były badania przeprowadzone przez firmę Millward-Brown.

[Festiwal] przyniósł określone korzyści marketingowo-reklamowe i finansowe związane z gośćmi, ich ilością. Wiadomo, że to zawsze przekłada się na korzyści związane z zarobkami ludzi świadczących usługi np. hotelarskie, transportowe czy gastronomiczne.

[Festiwal przynosi korzyści] na pewno tym, którzy prowadzą jakąkolwiek działalność gospodarczą. Nawet sklepy, które normalnie są zamknięte i nikt do nich nie wchodzi są pełne wszystkiego.

2. Promocja miasta

Ten punkt, kiedy mowa o zaletach posiadania przez miasto na swoim terenie festiwalu, przychodzi do głowy jako jeden z pierwszych i niemal od razu. Dotyczy to nawet osób, które nie zajmują się na co dzień kulturą (o czym świadczą dane zaprezentowane w późniejszym fragmencie tej części raportu). Opinie o zaletach festiwalu na miasto w sferze promocyjnej i wizerunkowej prezentowane przez dyrektorów festiwali jednak zdecydowanie poszerzają i uszczegółowiają tę bardzo ogólną kategorię. Wskazują one na to, iż festiwale są skutecznymi narzędziami do zwiększenia rozpoznawalności miasta, jego pozytywnej promocji, budowania marki miasta i tym samym rozwoju ruchu turystycznego. Jeszcze lepsze efekty przynoszą zintegrowane działania, kiedy to festiwal i miasto spójnie wpisują się w założenia strategiczne budowane dla osiągnięcia pożądanego wizerunku danego miejsca. Dzięki festiwalom miasta zyskują renomę i przyciągają – nie tylko turystów, ale również sponsorów, którzy chętniej wspierają działania (również całoroczne), gdy mogą „zainwestować” w silną i pozytywną markę danego miasta (czy festiwalu).

(...) on przede wszystkim przyniósł takie korzyści, że miasto, które w 80' roku kompletnie nikomu nie było znane i jak opowiadali moi znajomi (...) "nikt nie odróżniał Mrągowo od Morąga", to pod wpływem festiwalu Mrągowo stało się znane. Potem wprowadziło wiele innych imprez. (...) wypromowało miasto, spowodowało pewien boom na to miasto.

Naprawdę jest to sztandarowa impreza promująca miasto. Myślę, że wszyscy już sobie zdali z tego sprawę, że to jest sukces. To, że wydajemy takie pieniądze. Jeżeli mielibyśmy pójść tylko w jakąś reklamę telewizyjną czy radiową na temat miasta czy atrakcji turystycznych wydalibyśmy zdecydowanie więcej i nie byłoby takiego efektu.

(...) bardzo oddziałuje na miasto. Jesteśmy takim markowym produktem miasta i taką imprezą, która najwięcej turystów do miasta, w krótkim okresie czasu oczywiście, ściągga. (...) turyści odwiedzają Toruń chętnie przez cały rok, natomiast jakby taka kumulacja następuje na czas festiwalu.

Nam bardzo często na to hasło „ArtFestu” udaje się pozyskiwać sponsorów, którzy są z nami przez cały rok. Czyli nie finansują tylko i wyłącznie festiwalu, ale inne wystawy.

(...) wpisujemy się w strategię miasta. Łódź ma strategię: Łódź kreuje. (...) My staramy się pokazywać rozwiązania, które będą dla różnych osób i nie skupiać się wyłącznie na naszych odbiorcach, ale wychodzić z takimi działaniami związanymi ze zmianą przestrzeni miejskiej czy pewnymi outdoorowymi działalnościami.

Niezwykłą charakterystyką festiwali jest ich medialność. Łatwiej wypromować i zachęcić media oraz sponsorów do informowania o festiwalu niż uzyskać podobny efekt podczas pojedynczych działań i wydarzeń. Nie są one bowiem, tak jak festiwale, spektakularne i wyjątkowe. Ta promocja – jest „o czymś”. Dzięki temu jest ona bardziej efektywna i skuteczna.

Każde miasto chyba sobie wzięło za punkt honoru. Bo to jest dzisiaj świetna forma promocji. Odchodzi się w normalnym marketingu od klasycznej reklamy, której ja w ogóle nie rozumiem typu: „Lubuskie wita”, czy „Miasto Gorzów zaprasza”. Do takiej formy reklamy przez coś. I wydaje mi się, że festiwal, czy wydarzenie artystyczne, wydarzenie sportowe, czy nawet drużyna siatkarska, czy zespół wokalny w danym mieście, jest dziś fajną metodą na zaistnienie.

Festiwal zwiększa atrakcyjność turystyczną. Jest promocją miasta, miasta jako miasta kultury, a w przypadku Szekspira wieloletniej tradycji. (...) Gdańsk jako miasto historyczne, chyba tak jest postrzegany teraz. I tutaj nasz festiwal jest dogodnym wydarzeniem.

Promocja miasta potrzebna jest na zewnątrz. By pokazać zalety miasta potencjalnym gościom i zachęcić ich do podróży i jego poznania. Festiwale stają się „wizytówkami” miast. Ukazując ich charakter, różnorodność, wyjątkowość, szerokie możliwości zagospodarowania wolnego czasu przez budowanie atmosfery, że warto w tym mieście żyć. Budują silny sygnał: tu się „coś” wartościowego dzieje. Tu – dbają o jakość życia (i możliwości spędzenia czasu) mieszkańców. Zauważmy więc, że to także ważny sygnał i „promocja” miasta dla samych mieszkańców. Festiwale, szczególnie te silnie związane z miastem, z jego przestrzenią, tożsamością, lokalnymi artystami, zmieniają wizerunek miasta również wśród swoich mieszkańców. Stawiają miasto w innym świetle. Dowartościowują je. Czasami wręcz „odczarowują” – zwracając uwagę na niewidoczne wcześniej aspekty czy podkreślając zalety i dobre strony miasta. Czasem zmieniają jego negatywną (lub stereotypową) percepcję. Zadowoleni uczestnicy stają się ambasadorami festiwalu i tym samym miasta. Dobre festiwale bez wątpienia kreują pozytywny wizerunek danego miasta.

Jak przyjeżdżałem tutaj z Warszawy myśląc „Częstochowa” miałem z tyłu głowy „Jasna Góra”. I myślę, że większość osób w ten sposób właśnie funkcjonuje. (...) Natomiast to jest ponad 200 tys. miasto (...) tu mieszkają ludzie, którzy mają takie same potrzeby, takie same oczekiwania od życia jak w każdym innym mieście. (...) przez nasze działania odczarowuje się troszeczkę wizerunek miasta.

(...) liczba nowych festiwali, które powstają także o tym świadczy, ponieważ to zwiększa atrakcyjność miasta. U nas się mówi: dlaczego tylko w trakcie festiwalu jest ruch, jest tak kolorowo, barwnie, ludzie przyjeżdżają z różnych rejonów? (...) festiwal przyciąga nowych ludzi i daje nową energię temu miejscu, miastu. Jest wizytówką niesamowitą.

Jak ktoś uczestniczy aktywnie w życiu kulturalnym miasta, to wiadomo, że działa na korzyść tego miasta promocyjnie i wizerunkowo, przez samego siebie. Samą swoją osobą też reklamuje miasto, mówiąc coś dobrego, ciepłego: „ale na fajnym koncercie byłem ostatnio”.

3. Budowanie tożsamości

Kreowanie tożsamości miasta. Brzmi tajemniczo. Na czym owa kreacja miałaby polegać? Niemal każdy dyrektor badanego festiwalu poruszał ten wątek. Festiwale, których temat jest ściśle powiązany z charakterem miasta, jego przeszłością, wartościami, z którymi lokalna ludność się utożsamia, wraz z kolejnymi edycjami umacniają tę tożsamość. Mogą one przywracać pamięć o osobach czy wydarzeniach ważnych dla danej społeczności. Sięgać po lokalne dziedzictwo. Budować narrację kreującą charakter, tożsamość danego miasta i łączącą z nim mieszkańców. Pozwalają się z jego elementami, historiami, wartościami czy sukcesami identyfikować i utożsamiać.

Jak się pojawiła Stacja Kutno to niektórym osobom wróciła pamięć à propos Przybory. Tej czysto związanej z Kutnem, że jest honorowym starostą kutnowskim, że coś takiego miało zdarzenie wiele lat temu. (...) to forma identyfikacji z miastem (...).

Pokazywanie tej spuścizny kultury i tego dziedzictwa, które tu w bibliotece klasztornej leżało 150 lat nie ruszane i my po to sięgamy. To jest to co się bardzo wszystkim podoba a szczególnie samorządom.

Festiwale przez to, że często otwierają się na miasto są doskonałym przykładem tego w jak kreatywny i ciekawy sposób można „wykorzystać” zapomnianą przestrzeń miasta. Jak można ruinę czy niedostępną dla mieszkańców przestrzeń zamienić w intrygujące, na nowo odkrywane miejsce. Zauważmy jednak, że mamy do czynienia nie tylko z prostym odkrywaniem miejsc, ale również poszukiwaniem związanych z nimi: historii, relacji, sensów, ludzi czy kontekstów. Za każdym razem (w mniejszym lub większym stopniu) motywowane głęboko zakorzenioną w nas ciekawością „nieznanego”.

[Festiwale] wciągające do współpracy lokalne społeczności (...) które też wychodzą na zewnątrz. Właśnie do publiczności, koncerty które odbywają się w przestrzeniach publicznych i szczególnie w jakiś rewitalizowanych, odizolowanych od centrum. (...) rzeczy, które są organizowane z myślą o danych przestrzeniach i często artyści wymyślają rzeczy specjalnie z myślą o danej przestrzeni.

Odkrywanie miejsc Szczecina i uświadamianie rozmaitych kontekstów poprzez działania artystyczne. (...) pokazywanie tych nieoczywistych przestrzeni (...) stara drukarnia, która od 20 lat stoi jako ruina. Przez naszą determinację w docieraniu i to, że jak drukarnia stała się tematem to musimy [tą przestrzeń zaangażować do działań]. Pół roku trwała negocjacja [z jej właścicielem], ale wpuściliśmy tam zdarzenia i ludzi. Czyli

wyszukujemy miejsca niedostępne i przez to, że robiliśmy tam jakieś wydarzenie to ta przestrzeń ożywa. Ludzie mogą tam wejść i zobaczyć.

Już nieco wcześniej pisaliśmy o pozytywnej „promocji” skierowanej nie tylko do przybyłych gości, ale również mieszkańców. Dobre festiwale nie tylko stanowią dumę dla mieszkańców danego miasta spowodowaną tym, że wydarzenie organizowane w ich okolicy cieszy się uznaną jakością (i stanowią doskonały pretekst, by przy okazji festiwalu zaprosić rodzinę i znajomych), ale także są szansą na powiększenie wiedzy o swoim mieście. Lepszego poznania zasobów miasta: miejsc czy lokalnych twórców.

My projektujemy te wydarzenia w taki sposób by były wycieczki po całym mieście. To jest szlak architektury, połączony z instytucjami miejskimi i ten festiwal się po mieście rozlewa. To też generuje większą wiedzę o mieście. To są rzeczy, które są przydatne i dla samych mieszkańców miasta jak i dla miasta w taki sposób, że turyści uczestniczą w festiwalu. Pobudzanie mieszkańców do większego zainteresowania się tematyką miejską i wiedza o tym co się dzieje w mieście to jest to co służy de facto i mieszkańcom i oczywiście samemu miastu bo jest ono ciekawsze.

Widzę, że od lat mieszkańcy są dumni [z festiwalu]. Ja zauważyłem, że bardzo często jest tak, że jak ktoś przyjeżdża do rodziny, to specjalnie już tak to planują, żeby pójść na koncert w tym czasie.

Organizujemy na przykład noce otwartych pracowni gdzie mieszkańcy mają szansę zapoznać się z tymi osobami związanymi z branżą festiwalu: to jest projektowanie, moda, architektura. Ale to też jest tak, że zapraszamy mieszkańców do pracowni tych artystów co jest z korzyścią dla artystów i dla mieszkańców bo po prostu wiedzą co się dzieje w mieście.

Festiwale spełniają jeszcze jedno ważne zadanie. Są one próbą zmiany negatywnego wizerunku przypisanego danemu miejscu czy miastu. Doskonałym przykładem jest Life Festival w Oświęcimiu. Miasto nie ucieknie od tragicznej przeszłości. Może jednak takimi działaniami jak festiwal „odczarować” to miejsce i udowodnić, że wydarzenie kulturalne może kształtować tożsamość i łamać schematy myślenia. W końcu to, jak piszą na oficjalnej stronie internetowej sami organizatorzy: *inicjatywa zrodzona z potrzeby przełamywania stereotypów kulturowych i przekazywania ducha tolerancji.*

My robimy dla miasta promocję. Nam też zależy by po prostu o Łodzi mówiło się dobrze bo Łódź ma ten problem wizerunkowy bardzo mocny i jest nieoszacowana w ogólnych mediach. Tu przedstawia się Łódź źle a to jest miasto niezwykle ciekawe, z piękną historią i miasto w którym od kilku lat naprawdę żyje się świetnie.

[Mieszkańcy] zaczynają doceniać pozytywną wartość promocyjną tego miasta. To miasto zawsze kojarzyło się z miastem w Polsce kategorii, nie wiem, B, D, że tu nic się nie dzieje, że tu nie mamy takiego zaplecza (...) nie ma środków finansowych (...) [Przez festiwal] Podnieśliśmy też ich taką wartość (...) zaczynają mówić bardzo pozytywnie o miejscu swojego pochodzenia, a wcześniej się wstydzili (...) bo tu się coś naprawdę na wysokim poziomie i coś ważnego zadziało. (...) oni są dumni z tego miejsca (...) są dumni z tego, że coś takiego w tym mieście się dzieje. Czyli podnoszenie ich wartości, że mieszkają w tym mieście jest bardzo istotne.

4. Święto – wyjątkowy czas

Kolejna zaleta festiwalu wynika bezpośrednio z jej formuły - kumulacji wielu wydarzeń w relatywnie krótkiej perspektywie czasowej. Jest to czas z pewnością wyjątkowej mobilizacji i intensyfikacji wielu, czasem różnorodnych czy rzadko spotykanych działań/form/wydarzeń. To święto kultury. Święto, które oprócz atmosfery wprowadza też pewnego rodzaju mobilizację i poczucie, że wypada tam być, bo w końcu dzieją się tam rzeczy niecodzienne i ulotne.

My staramy się rzeczywiście, żeby to było święto (...) kultura w Polsce jest mocno kulturą festiwalową, natomiast ja nie widzę w tym nic złego tak naprawdę. Niewiele osób w Polsce jeszcze dojrzało do tego żeby na co dzień uczestniczyć w wydarzeniach kulturalnych. Tutaj też się mocno zmienia jak idziesz do pracy na osiem godzin, czy zaczyna się posiadać życie rodzinne, po prostu się nie ma na to czasu. (...) Ludzie lubią na festiwalu pojechać i łączą to z turystyką kulturową i to jest bardzo fajne, że jadą gdzieś na jakiś festiwal.

Daje jakąś taką sytuację święta, festiwal jest takim świętem. (...) W odbiorze kultury są takie sytuacje (...) święta. Na przykład premiera w teatrze jest takim rodzajem święta. Potem spektakl jest grany kilka razy, ale jednak premiera jest czymś wyjątkowym. To się po prostu udziela. Udziela się mieszkańcom sytuacja uczestniczenia w czymś, co jest jakąś wartością i jest czymś trochę takim niecodziennym, czymś wyjątkowym. Na pewno festiwal jest zbiorem ofert, które są według nas czymś najwyższej rangi, czymś najwyższej wartości.

To takie święto. (...) to jest snobistyczne, z tego pozytywnego snobizmu, że na [festiwalu] warto być. Tam wszyscy przychodzą, dziewczyny ślicznie ubrane w wyjściowych sukieneczkach, całymi rodzinami. Ludzie chcą być, kombinują urlop.

Czują, że mieszkają w fajnym miasteczku. Nagle można robić coś, czego tak, teoretycznie na co dzień nie można robić. Siedzą sobie do 4-tej, 5-tej nad ranem, czego naprawdę przez cały rok nie robią.

5. Różnorodna oferta

O tym jak różne obszary kultury są w kręgu zainteresowania festiwalu w Polsce nie trzeba nikogo przekonywać. Wśród wybranych i szczegółowo zbadanych przez nasz zespół pięćdziesięciu festiwali znalazły się festiwale prezentujące różne rodzaje i gatunki: muzyki, teatru, filmu, tańca, sztuki, kultur czy literatury. Wszystkie te wydarzenia poszerzają ofertę kulturalną danego miasta. Ta różnorodność jest cenna, gdyż pozwala zachęcić do skorzystania z oferty osoby o zróżnicowanych gustach i potrzebach. To swoiste budowanie „panoramy miasta” oparte jest właśnie na różnorodności i wielości atrakcji, które nadają miastu kolorytu (i sprawiają, że miasto przynajmniej na czas festiwalu - tętni życiem).

(...) festiwal tworzy coś w rodzaju atrakcyjnej oferty, która koncentruje ludzi i daje im poczucie, że uczestniczą w czymś wyjątkowym i daje im szansę uzyskania tego, czego nie dostaną gdzie indziej.

(...) przyzwyczailiśmy Szczecin do bardzo różnorodnych form. Zawsze się staraliśmy troszkę zaskakiwać. Szukaliśmy rzeczy, które są dla nas ciekawe i chcieliśmy się tym dzielić.

[Festiwale] układają się w taki w miarę pełny obrazeczek, że dla bardzo różnej publiczności zarówno lokalnej, jak i tej przyjezdnej, każdy swoją ofertę znajdzie (...) Być może niektóre festiwale nie są niezbędne, ale tworzą jakiś tam koloryt, specyfikę miasta.

[Festiwale] (...) przybierają temu miastu kolorytu i ożywiają przestrzeń publiczną. Wychodzimy z domu, spotykamy się, uczestniczymy w różnych wydarzeniach kulturalnych, więc nawet jeżeli nadwyrężają trochę miejską kasę, to myślę, że i tak warto w to inwestować, bo to jest inwestycja w ludzi, w ich potrzeby, w ich rozwój intelektualny, to ma niewymierną po prostu korzyść.

6. Aktywne uczestnictwo mieszkańców

Zapewne nie pierwszy raz słyszymy o potrzebie wykształcenia aktywnego społeczeństwa, aktywnych (współ)uczestników i (współ)kreatorów kultury. Również na tym polu festiwale spełniają swoją rolę. Liczne formy warsztatowe, wychodzenie z ofertą na ulice, do ludzi, którzy być może nie odważyliby się przekroczyć progu jakiejś instytucji kultury. Te i inne działania wykorzystywane przez festiwale sprawiają, że oferują one wiele powodów, po prostu, do wyjścia z domu i spędzenia czasu w sposób aktywny.

Carnaval wyjątkowo poprzez uczestnictwo buskerów, warsztaty i tak dalej, oferuje to współuczestnictwo. Bardzo jest ważne dla miasta, żeby doświadczać a nie tylko biernie uczestniczyć.

W tym wszystkim chodzi o to, żeby ludzi z domów powyciągać, żeby coś nowego zobaczyli, poruszali się, pośmiali. Dzisiaj będziemy mieć jogę śmiechu (...) To musi być pozytywne, że ktoś przyjdzie i będzie się śmiał i nie ma znaczenia ile on ma lat.

(...) nasz festiwal z całą pewnością jest wydarzeniem kulturalnym, które daje mieszkańcom Gostynia i nie tylko Gostynia, ale i okolic, okazję uczestniczenia w ciekawym wydarzeniu kulturalnym.

7. Szeroka współpraca

Kolejny punkt, dotyczący korzyści jakie przynosi festiwal miastu, znowu bezpośrednio wynika z jego specyficznej charakterystyki. Tym razem element, który sprawia, iż w przypadku niektórych festiwali wręcz konieczna jest szeroka współpraca, związany jest z wieloma miejscami, w których odbywa się festiwal oraz jego formami. Sprawia on, że zaangażowanych do organizacji czy pomocy jest zdecydowanie więcej ludzi niż podczas pojedynczego wydarzenia, które realizowane byłoby w jednym miejscu. Nie ma innego wyjścia – organizatorzy muszą się otworzyć i szukać szerokich koalicji wśród różnych podmiotów: artystów, organizacji, instytucji, urzędników, lokalnych i regionalnych władarzy, mediów, sponsorów i wolontariuszy.

Ja też zawsze podkreślam to, że współpracujemy lokalnie (...) współpracujemy z innymi organizacjami (...).

(...) przy tak dużej imprezie, konieczne jest takie wsparcie organizacyjne. Czyli poszczególne czy to wydziały, czy to spółki miejskie, jak chociażby MPO, które musi zapewnić tutaj czystość na bieżąco czy Miejski Zarząd

Dróg, który zajmuje się tym, żeby były wyłączone wszystkie ulice na czas, czy parkingi dla przyjezdnych. To jest taka pomoc, która jest przez miasto na pewno możliwa i nawet konieczna.

8. Budowanie relacji

Sferą korzyści jakie przynosi miastu (a w tym przypadku szczególnie jego mieszkańcom) festiwal jest również aspekt budowania relacji. To jeden z tych elementów jakościowych, które są niezwykle trudno mierzalne. Odbywa się on bowiem na gruncie kontaktów międzyludzkich. Wydarzenia festiwalowe są okazją do spotkań. Spotkań ze znajomymi, rodziną, ale również „obcymi”. Spotkań, które poszerzają horyzonty, pozwalają lepiej poznać obce kultury, nieodkryte jej obszary czy nawiązać bliższe relacje z drugą osobą. Przez możliwość spotkania (oraz wymiany poglądów) w przestrzeni publicznej festiwale przyczyniają się do generowania kapitału społecznego.

Cały festiwal służy zbudowaniu jakiegoś pomostu pomiędzy ludźmi. (...) dobrze jest, jeśli po festiwalu przybędzie choć paru przyjaciół cygańskiej kultury.

(...) jest przerwa pomiędzy koncertami i ludzie sobie rozmawiają – obcy ludzie, zaczynają się zaprzyjaźniać. A po piątym festiwalu - oni już do siebie po imieniu mówią. Obcy ludzie, to jest niesamowite, stwarza się rodzinna atmosfera (...) krytykują, że coś się nie podoba, a dlaczego (...) ale też te pozytywne: o Jezu, jakie to było super, (...) wymieniają te doświadczenia. Oni się już tam umawiają, idą potem do klubu festiwalowego (...) Czyli spędzają czas, poznają się, ci warszawiaczy, gdzieś tam z Ursynowa i Żoliborza, którzy by się nigdy nie spotkali, zaprzyjaźniają się na przykład.

(...) generowanie kapitału społecznego przede wszystkim, a kapitał społeczny jest nie do przecenienia i jeśli my dokonujemy jakiejś zmiany, która generuje zmianę na zasadzie, że w danym miejscu gromadzą się ludzie i ze sobą rozmawiają, to już jest generowanie kapitału społecznego (...) muszą się spotykać w przestrzeniach publicznych, bo jak się nie spotykają, to miasta wymierają prędzej czy później albo strasznie się profilują, co też nie jest dobre.

9. Rozwój i wiedza

Festiwale nie tylko umożliwiają spotkanie z osobami mającymi podobny gust czy kulturalne zainteresowania z naszymi, lecz także przyczyniają się do poszerzenia wiedzy. A tym samym – rozwoju. Szeroka oferta wydarzeń festiwalowych prezentująca bardzo różne gatunki kultury, sięgająca często po rzeczy mało znane, niszowe, powoduje to, iż uczestnictwo w festiwalach poszerza horyzonty. Zwiększa dostępność kultury, uczy otwartości na „nowości” i tolerancji. Festiwale potrafią również walczyć ze stereotypami i uprzedzeniami, wywoływać dyskusję, edukować i kształtować gusta.

(...) edukacja, czyli uczymy o świecie. Uczymy się o tym, że są inne kultury. W dobie Internetu, to już nie jest wielkie halo, ale to jest jednak też ważne, żeby zobaczyć takiego człowieka na żywo, zobaczyć, że są inne nacje, (...) dajemy szansę popatrzeć, że jest coś innego. Uczymy też ludzi innego pojmowania świata niż nasz i w ten sposób otwieramy ludzi na świat.

(...) alternatywna sztuka, egzotyczna sztuka i światowa sztuka pokazywana w sposób otwarty, nieelitarny i docierająca w związku z tym do ludzi, którzy normalnie by się pewnie z nią nie zetknęli.

[Mieszkańcy] już teraz wiedzą, że dredziarze (...) [których] na początku się bali (...), że ludzie, którzy są trochę inaczej ubrani, że niby to jest jakiś margines społeczny coś takiego, a okazuje się, że ci ludzie są wręcz przeciwnie, o wiele spokojniejsi, często (...) bardziej wrażliwi od normalnego człowieka, dużo muzyki słuchają, sami grają, są wygimnastykowani, bo dużo ćwiczą, biegają, prowadzą zdrowy tryb życia, interesują się tematykami psychosomatycznymi i to naprawdę wrażliwi ludzie. I tutaj jak się zdarzył raz czy dwa jakiś incydent, że ktoś był agresywny, to był to ktoś z miasta.

Niewątpliwie, ten festiwal miał pewne ostrze polemiczne. On obok swoich zwolenników, miał także swoich przeciwników. Z całą pewnością ujawniał swoich programowych przeciwników. Były takie wpisy w przestrzeni sieciowej, które mówiły, że któraś z konkretnych propozycji jest nie do przyjęcia. Albo padały pytania o to, czy to jest jeszcze teatr? Ale takie pytanie, czy to jest jeszcze teatr było jak najbardziej pożądanym pytaniem w trakcie tego festiwalu. Nam zależało na takiej rozmowie, dokąd jest teatr, a dokąd już go nie ma.

(...) element niezwykle ważny, a mianowicie ta edukacja (...) development pomysłów młodych ludzi, którzy mają możliwość usiąść przy jednym stoliku ze znanym reżyserem, operatorem, montażystą, scenografem, producentem i uzyskać informacje dotyczące swojego projektu.

Na konferencji prasowej jeden z dziennikarzy, (...) zapytał, dlaczego tu ignorujemy taką potrzebę publiczności do obcowania z gwiazdami, które widzą w telewizji, a chcieliby je zobaczyć na żywo. Wtedy musieliśmy odpowiadać, że właśnie, ten festiwal ma inny program. Ma swój inny cel. Nie chcemy schlebiać gustom tylko najpowszechniejszym. Tylko też chcemy kształtować inne.

10. Wsparcie artystów

Festiwale, w opinii dyrektorów, stwarzają także wiele możliwości dla samych artystów. Czasami angażują i promują lokalnych twórców. Innym razem dzięki festiwalom tworzą się nowe zespoły, a kontakty między artystami rodzą wspólne projekty. Nie wspominając już o, jednej z kluczowej, funkcji festiwalu jaką jest źródło inspiracji. Na festiwalach swoje początki mają pomysły młodych ludzi związane z ich życiem zawodowo-artystycznym. Festiwale są również doskonałym pretekstem i okazją do ściągnięcia do miasta artystów, którzy jeszcze w danym mieście nie byli.

My współpracujemy zawsze z łódzkimi grafikami, łódzkimi studiami architektonicznymi, angażujemy do pracy łódzkie instytucje bo to ma być festiwal który daje temu miastu trochę więcej. Organizujemy na przykład noce otwartych pracowni gdzie mieszkańcy mają szansę zapoznać się z tymi osobami związanymi z branżą festiwalu.

(...) w małym mieście jest szansa zobaczenia wielkich gwiazd.

(...) mieszkańcy doceniają, że w przeciągu krótkiego czasu, mogą spotkać się z ludźmi z pierwszych stron gazet, z telewizji i mieć możliwość nie tylko ich posłuchać na koncercie, ale nawet też spotkać się, tak jak dzisiaj, w kawiarence.

Na warsztatach naszych wydarzyło się wiele przyjaźni i nowe zespoły powstały, bo ludzie się tam spotkali, grali, część z nich to muzycy i tak powstały nowe zespoły.

Namacalnym efektem istnienia festiwalu w środowisku, tutaj w województwie, są młodzi artyści, którzy wychowali się przy festiwalu jako wolontariusze i podjęli muzyczne studia, (...) rodowici buszczanie, których widywałem, jeszcze jak byli bardzo młodzi, na festiwalu jako wolontariuszy, a teraz z przyjemnością przychodzi mi współpracować z nimi już na scenie.

11. Czas wolny

Oczywistym jest kolejne pozytywne oddziaływanie festiwalu, na jego uczestników, jakim jest możliwość spędzenia czasu wolnego, odpoczynku, relaksu, „oddechu” związanego z kulturą. Tak zapewne potrzebnego w zabieganym na co dzień życiu. Co ważne, kulturą, która jest wartościowa, dobrej jakości i dzięki temu przyciągającą odbiorców chętnych spędzić w jej „towarzystwie” swój wolny czas.

Dajemy ludziom spędzenie czasu wolnego (...) przy dobrej sztuce, czyli dajemy ludziom możliwość relaksu. (...) panuje wśród psychologów, taki rozpowszechniony pogląd, że ta muzyka egzotyczna (...) pełni rolę terapeutyczną.

[Festiwal] pokazuje mieszkańcom, że niekoniecznie trzeba słuchać disco polo, żeby zrobić fajna dużą rzecz, na którą przyjeżdżają ludzie z zewnątrz. Uczymy kultury. Uczymy reagowania, uczymy wrażliwości na muzykę, na dobrą muzykę. Same dobre rzeczy.

12. Profilaktyka

Jeszcze innym, związanym z wolnym czasem, pozytywnym efektem niektórych festiwali jest aspekt profilaktyki. W jakim sensie? Część czytelników, zapewne ze zdziwieniem, zada to pytanie. Otóż festiwale, a w szczególności te, które mają rozbudowany element warsztatowy skierowany do dzieci i młodzieży, tworzą w danym mieście alternatywę na spędzenie czasu wolnego. W tym sensie są one realną (i co najważniejsze praktyczną i dobrze przyjmowaną przez odbiorców) profilaktyką, gdyż zapobiegają nudzie i spowodowanej nią pokusom by sięgać po różnego rodzaju szkodliwe używki.

(...) dla młodzieży jest to alternatywa, zamiast chodzić w krzaki, palić papierosy, pić piwo, przyjdą na takie warsztaty, zajmą się czymś, dowiedzą się czegoś.

Bardzo ważna jest u nas profilaktyka. Mało kto sobie to uświadamia. Ten festiwal, SCABB to jest prawdziwa profilaktyka. Dajemy [młodemu ludziom] wybór i oni wybierają. (...) Być może dzięki nam wiele młodych osób wystrzegło się przed czymś. Dla miasta, dla mieszkańców to duża korzyść bo gdyby tego nie było te dzieciaki nie miałyby alternatywy i z nudów miałyby większą pokusę by sięgać po alkohol, narkotyki czy dopalacze.

13. Impuls do kolejnych działań

Kolejna zaleta realizowania festiwali, jaką zauważyli ich główni organizatorzy, związana jest z kwestią pretekstu czy impulsu do dalszych kroków w różnych obszarach rozwojowych danego miasta. Festiwale zmieniają miasta, o tym już była mowa wcześniej, ale

potrafią one również kreować pomysły czy konkretne rozwiązania, które modyfikują zastaną przestrzeń. Ponadto sukces festiwalu dosyć często staje się powodem, dla którego władze miasta postanawiają zainwestować w dalszy rozwój kultury. Na przykład tworząc lub dostosowując do współczesnych realiów jej infrastrukturę. Dzieje się tak szczególnie wtedy, gdy obszar miejskiej kultury decydenci traktują jako „dobrą inwestycję” a nie koszt.

Promujemy różne rozwiązania, które miasto może wdrażać. (...) projekt „Reprogramming the City” i dziś na przykład był wykład. Zagraniczny wykładowca był wcześniej, zwiedzał miasto, uwzględnił elementy łódzkie w swoim wykładzie. Pokazywał co zmieniał w innych miastach, ale też pokazywał co zmieniłby w Łodzi i w tym momencie będziemy pracować z łódzkimi aktywistami jutro na warsztacie, który mamy zamiar kontynuować przez cały rok i efekty tej pracy poświęcone Łodzi chcemy zaprezentować w przyszłym roku już na wystawie. Mamy nadzieję, że taki projekt wykorzystujący infrastrukturę miejską, która dziś nie jest wykorzystywana albo już nieadekwatna bo się zestarzała, będziemy mogli zgłosić do budżetu obywatelskiego. I jeśli mieszkańcy zdecydują, że to jest dla nich z korzyścią, to je zrealizujemy.

Burmistrz, dzięki festiwalowi, który wymusza jednak aranżację jak najlepszych warunków dla muzyki, już publicznie rzucił hasło, że będzie budował salę koncertową. (...) pokłosiem festiwalu jest to, że się inwestuje. (...) wymieniono stare, pamiętające jeszcze XIX w., krzesła drewniane, które zawsze skrzypiały. Rozbudowano dom kultury. Wyremontowano pięknie muszlę koncertową.

Kultura nie jest kosztem, to jest dobra inwestycja. My inwestując w kulturę, to nie tylko podnosimy intelektualny poziom naszego społeczeństwa, ale również tą kulturą się możemy pochwalić i możemy ją wykorzystać doskonale w celach promocyjnych. Proszę zauważyć dzisiaj wielkie aglomeracje Wrocław, Łódź, Kraków bazują na kulturze. Praktycznie one przez pryzmat kultury się promują w świecie.

14. Materialne „owoce” festiwali

Ostatni punkt korzyści jakie przynoszą festiwale związany jest z ich materialnymi efektami, które oddziałują na miasta. Często bowiem jest tak, że zarzuca się kulturze brak wymiernych, „twardych” i policzalnych korzyści. Oczywiście nie jesteśmy w stanie do końca tego zmienić gdyż specyfika tego obszaru nie pozwala sprowadzić kultury do zbioru prostych danych i liczb. Co więcej – próby wyłącznie tak ukierunkowanego myślenia wydaje się, że przyniosłyby więcej strat niż pożytku. Mimo wszystko fałszywymi tezami są te głoszące, że w zasadzie nie możemy mówić o materialnych, wręcz „namacalnych” korzyściach. Potwierdzają to niektóre z wcześniej opisanych punktów, ale także liczne „pozostałości” po festiwalowych wydarzeniach. Między innymi: miejskie instalacje, rzeźby, murale, płyty z muzyką i wydawnictwa książkowe powstałe specjalnie podczas/na festiwalu są doskonałymi przykładami materialnych „owoców” tych wydarzeń.

(...) jest bardzo piękna tradycja sadzenia drzewa w parku przez kolejne gwiazdy festiwalu – pojawiła się Aleja Gwiazd. To wszystko powoduje, że zauważalne jest, po tylu latach, poczucie dumy wśród lokalnej społeczności z tego, że mamy ten festiwal.

Festiwal spowodował też, że powstała szkoła muzyczna I-stopnia w Busku-Zdroju im. Krzysztofa Pendereckiego, który był i osobiście, namaścił tę szkołę i zapowiedział się w przyszłym roku na kolejny festiwal.

III. Oddziaływanie festiwalu na miasto/miasta na festiwal – aspekty negatywne

Dyrektorzy badanych festiwali, czemu nie można się dziwić, w większości uważają, że organizowane przez nich wydarzenia przynoszą więcej korzyści niż strat.

Zdecydowanie festiwale przynoszą miastu więcej korzyści niż strat, jeżeli oczywiście za organizację odpowiadają sprawdzeni i uczciwi organizatorzy.

Negatywnego wpływu bym nie upatrywał.

Negatywnych raczej nie.

Ja negatywnych jakoś nie zaobserwowałem. Wręcz przeciwnie (...)

Jeśli już mieliby wskazać zagrożenia to upatrywaliby ich w złej organizacji festiwali lub w innych formach wydarzeń, które są słabej jakości. Także w archaicznych sposobach zarządzania i funkcjonowania niektórych instytucji kultury.

Myślę, że przy odpowiedniej organizacji żaden z festiwali nie niesie zagrożeń.

Nie wiem czy festiwal może przynieść zagrożenia czy stwarza coś takiego? Większe zagrożenia przynoszą wszelkiego rodzaju imprezy masowe, które są darmowe (...)

Bardzo dużo pieniędzy idzie na utrzymanie przeciętniactwa. To jest stan zastany. Często to są instytucje jeszcze korzeniami w PRLu tkwiące, ja widziałbym tu problem zasadniczy.

Mimo, iż tego typu, jak powyżej, głosy należały do zdecydowanie najczęstszych nie jest tak, iż organizatorzy bezrefleksyjnie nie dostrzegają zagrożeń i możliwych negatywnych aspektów oddziaływania festiwali na miasta oraz negatywnych charakterystyk funkcjonowania festiwali w polskich realiach. Analiza umożliwiła zebranie ich w pięciu głównych kategoriach:

1. Festiwalizacja
2. Dystrybucja środków finansowych i rywalizacja
3. Negatywna promocja
4. Trudności organizacyjne
5. Uciążliwości dla mieszkańców

1. Festiwalizacja

Festiwalizacja wydaje się dosyć modnym i, szczególnie ostatnimi czasy, mocno eksploatowanym terminem obecnym w dyskursie o festiwalowych realiach. Ryzyko coraz większego utowarowienia kultury i sprowadzenia jej do płytkiego wymiaru promocyjnego zauważają również niektórzy dyrektorzy badanych festiwali. Dostrzegają oni niebezpieczeństwo jakie niesie za sobą komercjalizacja życia i oczekiwanie efektywności

(kosztem efektywności), krótkowzrocznego myślenia, zamiast długofalowych działań. Pudrowania rzeczywistości i złudnego poczucia „spełnienia”...

Festiwal jest pewnego rodzaju fajerwerkiem, jest takim świętem i to jest bardzo fajna sytuacja, ale z drugiej strony żaden festiwal nie zastąpi codziennych działań, takiej codziennej potrzeby uczestnictwa w kulturze. (...) festiwal nie wypełni całego roku albo nie nauczy uczestnictwa w kulturze, podnoszenia świadomości.

(...) komercja. I czasami młodzież nie przychodzi na warsztaty taneczne by się nauczyć tańczyć, ale by się polansować bo wie, że ktoś znany przyjechał i może sobie go nagrać, zrobić fotę, puścić na FB. Byłem, widziałem. Zero ambicji i wszystko idzie w nie tą stronę w którą trzeba.

(...) pewnym ryzykiem (...) jest dość duża pokusa nad tym by skupi się na takim krótkotrwałym efekcie i pudrowaniu rzeczywistości. A w festiwalach nie ma długotrwałej, systematycznej, dłuższej pracy. To jest istotne też by nie przesadzić. By samo miasto w swoich strategiach potrafiło znaleźć taki złoty środek. Ja myślę, że to jest problem bo trochę tych festiwali jest, one są zbyt łatwe. Nie wymagają takiej mrówczej pracy, rzetelnej przez cały czas więc powinno się dużo więcej środków przeznaczać na tego typu [ciągłe, systematyczne] działania.

O tyle formuła festiwalu może zrobić krzywdę, że czasami cała para idzie w gwizdek. Jak jest jedna petarda czy sprawdzona formuła, która musi coraz więcej kosztować i musi być coraz większa i musi być robiona bo już to jest właściwie taka tradycja itd. to zaczyna to gonić własny ogon. I też zabiera, być może, kreatywność. Jest taką odrobinką lekcją przez miasto. Taką „aha no to już zrobiliśmy ten festiwal to już niczego innego nie musimy”. To jest coś, że odwołam się do Czyżewskiego, owszem wielkie święto, wielkie Dionizja się dzieją tylko to są trzy dni. A być może cała energia i praca powinna być rozłożona na lata, by był to proces, który być może coś więcej wnosi, który drąży. Festiwal to święto czyli coś co się daje, ale jakby za moment tego nie ma. Krzywdą to nie jest, ale fajnie jakby się to tam dopełniało, wzmacniało i część sił i energii była przenoszona na inne działania.

2. Dystrybucja środków finansowych i rywalizacja

Innym zagrożeniem jakie dostrzegają niektórzy główni organizatorzy festiwali jest nierównomierna dystrybucja środków finansowych. Oczywistym jest, że największe festiwale generują również największe potrzeby finansowe, ale w opinii dyrektorów proporcje są bardzo często znacznie zaburzone. Dlatego chodzi o znalezienie (niezwykle trudnego) konsensusu i stanu względnej równowagi oraz właściwych proporcji. Z pewnością mamy do czynienia z polem konfliktu i rywalizacji między festiwalami, a ta rywalizacja może przybierać również postać walki o priorytety promocyjne danego miasta (i środki finansowe z nimi związane).

Dochodzi do paranoi, że dwie imprezy (...) pochłaniają 80% kosztów budżetu na kulturę. To nie jest dobre, bo za co mają funkcjonować inne placówki kulturalne, które cały rok działają? Nie tylko od wydarzenia do wydarzenia.

(...) na przykład któryś (...) festiwal dostał 4 miliony złotych. A my prosimy czasem o 20 tysięcy na cykl edukacyjny, który ma bardzo dużą wartość przez cały rok. Wiadomo, że nie jest hitem i nie przyjedzie na niego [gwiazda światowego formatu], ale jest wartością. (...) czasami bywa trochę niesprawiedliwe i te dysproporcje są ogromne.

(...) rozdzielane duże pieniądze – ministerialne. Jest tak, że 60% tych finansów połykają wieeeelkie festiwale – oczywiście są świetne, są markami i są potrzebne. Jednak nie mogą zastąpić takiej codziennej pracy.

Dział promocji (...) nic prawie w tym kierunku nie robi. Się czepili [pomysłu na promocję], które non stop promują, a nic za tym nie idzie. Od 8-9 lat wydają na to multum pieniędzy, a jak się pytamy czy jakiś turysta się zjawił w związku z tym? To nie ma żadnej odpowiedzi.

3. Negatywna promocja

Festiwale potrafią przynieść efekt w postaci promocji danego miasta. Co jednak z tymi wydarzeniami, które są słabej jakości? One, niestety, również pozostawiają „ślady” w głowach (i opiniach) swoich uczestników. Niestety – negatywny. Nieudane festiwale mogą zaszkodzić wizerunkowi miasta. Podobnie jak te festiwale, które wydają się być zupełnie oderwanymi od charakteru danego miejsca wydarzeniami.

Śmiejemy się, że są festiwale piwa i golonki, ale festiwal potrafi nadać jakiemuś miastu bardzo negatywny oddźwięk.

(...) nie bałbym się nawet jakiegoś dalszego rozwoju różnych idei festiwalowych, byleby one oczywiście miały i ręce i nogi. I przede wszystkim jakieś jednak umocowanie w lokalności, bo nie ma nic gorszego, niż zrobienie na przykład (...) w Zakopanem festiwalu szantów. To są totalnie poronione pomysły, które nigdy nie zadziałają, bo to musi mieć jakieś umocowanie w tym co się dzieje w danym mieście.

4. Trudności organizacyjne

Jeszcze inną grupą zagrożeń czy negatywnych efektów funkcjonowania festiwali w Polsce są te związane z samym niełatwym aspektem ich organizowania. Z jednej strony to czasami trudne relacje (i ich zmienność) z lokalnymi władzami, których przychylna i zrozumienie jest potrzebna (a czasami wręcz niezbędna) by móc zrealizować festiwal. Z drugiej to duża ilość stresu jaki wiąże się z organizacją tak rozbudowanego (i do końca nieprzewidywalnego) przedsięwzięcia jakim jest festiwal. Dodatkowo, nie zmniejsza tego stresu krytykanctwo, ścieranie się różnych poglądów ideologicznych czy poczucie braku kontroli nad całością – szczególnie kiedy organizuje się duży festiwal lub grupą docelową są środowiska „buntu”.

Zagrożenie może być takie, że zostanie ktoś wójtem czy burmistrzem i powie, że ma w nosie festiwal.

(...) stresujemy się, że przyjedzie więcej osób niż zamierzamy wpuścić, czyli ci ludzie pójdą w miasto i będą jakieś zniszczenia.

(...) pojawiać się będą na pewno głosy ideologiczne (...) jaki jest sens pokazywania określonego zjawiska, kiedy ono może być na przykład źródłem degeneracji, a nie kreacji, a nie budowania czegoś pozytywnego... Wtedy też mam obowiązek się z tego wytłumaczyć, bo robię to, po części, za publiczne pieniądze (...)

Zagrożenia są takie, że w dobie dopalaczy, narkotyków, alkoholu to przy dużych festiwalach nie da się nad tym zapanować. Dostęp jest do wszystkiego a przy koncertach takich rockowych czy hip-hopowych nie jesteś w stanie jako organizator zapanować nad tym.

(...) trzeba ogarnąć, różnych ludzi. Są środowiska, są festiwale które skupiają młodzież potencjalnie zbuntowaną, hip-hop czy kultura ulicy. To jest poniekąd niebezpieczne.

5. Uciążliwości dla mieszkańców

Ostatnią kategorią, jaką można wyodrębnić analizując rozmowy z dyrektorami festiwalów, są różne uciążliwości, na które narażeni, na czas trwania festiwalu, są mieszkańcy. Spowodowane one są zmianami organizacji przestrzeni, dostosowaniem jej do zwiększonej liczby przybyłych osób czy charakterem różnych (głównie plenerowych, otwartych) form wydarzeń. Hałas, korki, brak miejsc parkingowych czy śmieci to elementy mogące powodować dyskomfort u przyzwyczajonych do spokoju i nienaruszonego ładu mieszkańców.

(...) przeszkadza, bo nie mogą przejechać przez miasto w niedzielę, bo tam jest parada pojazdów. To paraliżuje miasto na kilka godzin (...) nie sądzę, żeby była to jakaś uciążliwość nadzwyczajna.

(...) koncert [plenerowy], który budzi „nerw” i dzwonią na straż miejską, że jest głośno, że im to przeszkadza i tak dalej. Ale to jest element sąsiedzki, zwyczajny, zawsze takie sytuacje się pojawiają, nawet tam gdzie się najbardziej kochają, gdzieś tam ktoś wali w ścianę (...).

Negatywnymi stronami wszystkich festiwali jest narzekanie mieszkańców, że jest głośno do późnych godzin nocnych.

Część mieszkańców, gdzie są blisko te festiwale, zawsze narzeka na głośność, na jakieś śmieci. W momencie, kiedy w grę wchodzi alkohol, różnego typu sytuacje, zawsze znajdują się osoby, którym to przeszkadza.

IV. Oddziaływanie festiwalu na miasto – zestawienie opinii uczestników i organizatorów

Niezwykle istotnym głosem w dyskusji o oddziaływaniu festiwali na miasto, w którym jest organizowany, jest opinia samych uczestników festiwalowych wydarzeń. W końcu to przecież głównie dla nich (mieszkańców, turystów) organizowane są festiwale w Polsce. Dzięki ankiecie kierowanej zarówno do uczestników pięćdziesięciu badanych festiwali, jak i organizatorów festiwali w całej Polsce możemy zestawić i porównać sposoby myślenia obu grup w tym zakresie. Dlatego też, w obu kwestionariuszach ankiety, umieściliśmy dokładnie taką samą prośbę. Brzmiała ona: proszę ocenić w jakim stopniu festiwale w Pana/i mieście oddziałują na poszczególne aspekty związane z mieszkańcami i miastem w którym są organizowane. Oceny proszę dokonać na skali od 1 (bardzo małym stopniu do 5 (bardzo

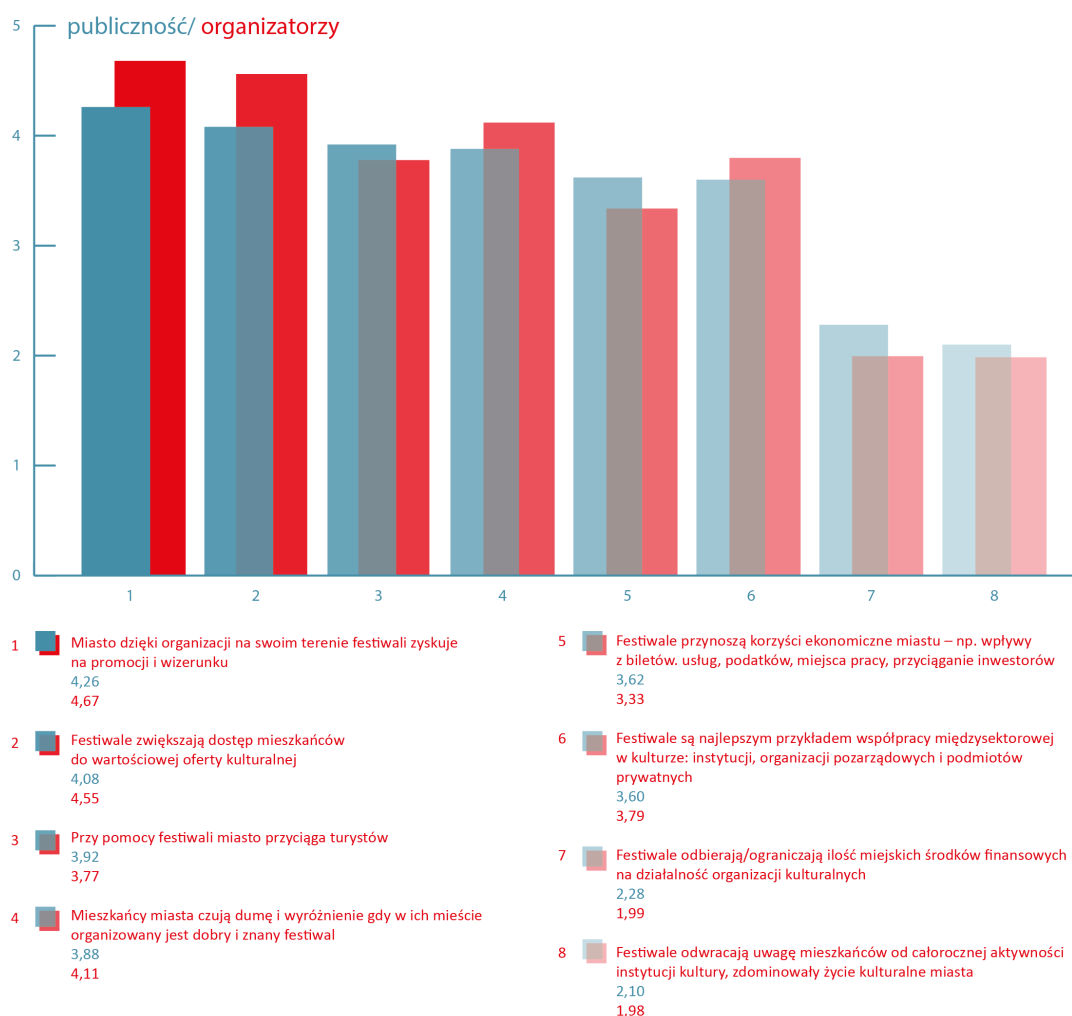
dużym stopniu). Jeśli nie ma Pan/i wiedzy proszę wpisać „0”. Następnie zaproponowaliśmy 8 tez, które były poddawane ocenie:

- Miasto dzięki organizacji na swoim terenie festiwalu zyskuje na promocji i wizerunku
- Mieszkańcy miasta czują dumę i wyróżnienie gdy w ich mieście organizowany jest dobry i znany festiwal
- Festiwale przynoszą korzyści ekonomiczne miastu – np. wpływy z biletów, usług, podatków, miejsca pracy, przyciąganie inwestorów
- Przy pomocy festiwalu miasto przyciąga turystów
- Festiwale odbierają/ograniczają ilość miejskich środków finansowych na działalność organizacji kulturalnych
- Festiwale zwiększają dostęp mieszkańców do wartościowej oferty kulturalnej
- Festiwale odwracają uwagę mieszkańców od całorocznej aktywności instytucji kultury, zdominowały życie kulturalne miasta
- Festiwale są najlepszym przykładem współpracy międzysektorowej w kulturze: instytucji, organizacji pozarządowych i podmiotów prywatnych

Analiza zestawienia ocen powyższych tez pokazuje ciekawe podobieństwa i różnice. Najczytelniej zaobserwować je można biorąc średnie wskazania obu grup. W obu te same dwie opinie zyskały największą średnią (i co za tym idzie największy stopień poparcia) i identyczne dwie: najmniejszą. Zarówno uczestnicy jak i organizatorzy w największym stopniu zgadzają się z tym, iż miasto przy pomocy festiwalu zyskuje na swojej promocji (1 miejsce: śr. 4,26 uczestnicy i 4,67 organizatorzy). Podobną zgodność mamy w przypadku opinii dotyczącej zwiększania dostępu do wartościowej oferty kulturalnej, który to możliwy jest dzięki pojawiającym się w danym mieście festiwalom (2 miejsce: śr. 4,08 uczestnicy i 4,55 organizatorzy). Co więcej, zarówno uczestnicy festiwalu, jak i ich organizatorzy w najmniejszym stopniu skłonni byli zgodzić się z opiniami dotyczącymi negatywnych stron relacji festiwal-miasto. W obu przypadkach najmniej liczne średnie uzyskała teza o pewnego rodzaju dominacji życia kulturalnego, która przejawia się odwracaniem przez festiwale uwagi mieszkańców od całorocznej, regularnej aktywności instytucji kultury (8 pozycja: śr. 2,10 uczestnicy i 1,98 organizatorzy). Warto zauważyć, iż obie grupy nie zgadzają się również ze sformułowaniem mówiącym o tym, że festiwale ograniczają lub odbierają miejskie środki finansowe (7 miejsce: śr. 2,28 uczestnicy, 1,99 organizatorzy). Różnice między obiema grupami przejawiają się w ocenach stopnia oddziaływania pozostałych czterech kategorii tez. Uczestnicy wydarzeń festiwalowych na trzeciej pozycji umieścili wpływ festiwalu na zwiększony ruch turystyczny (śr. 3,92) podczas gdy u organizatorów, ze średnią na poziomie 3,77, zajął dalsze – piąte miejsce. W ocenie organizatorów zdecydowanie silniejsze oddziaływanie festiwalu na miasto mamy w przypadku budowania poczucia dumy wśród mieszkańców spowodowanej organizacją jakościowo dobrego i znanego festiwalu. Kategoria ta zajęła trzecie miejsce i przekroczyła średnią pułap 4,0 (w przypadku organizatorów 4,11, gdyż wśród mieszkańców była niższa: 3,88). Co wyjątkowo interesujące,

organizatorzy festiwali są większymi sceptykami niż uczestnicy w kwestii siły oddziaływania festiwali w aspekcie korzyści ekonomiczno-finansowych (m.in.: wpływów z biletów, usług, miejsc pracy, przyciągania inwestorów). Średnie wskazania uszeregowały tę tezę na piątym miejscu w przypadku uczestników (śr. 3,62) i szóstym – organizatorów (śr. 3,33). Charakterystyczne jest również to, że organizatorzy wysoko (na czwartej pozycji) ocenili oddziaływanie festiwalu na miasto w sferze współpracy międzysektorowej w kulturze (śr. 3,79). Natomiast uczestnicy średnią 3,60 umieścili tę kategorię relacji na szóstym miejscu. Dokładne zestawienie prezentuje wykres poniżej.

Oddziaływanie festiwali na mieszkańców i miasto

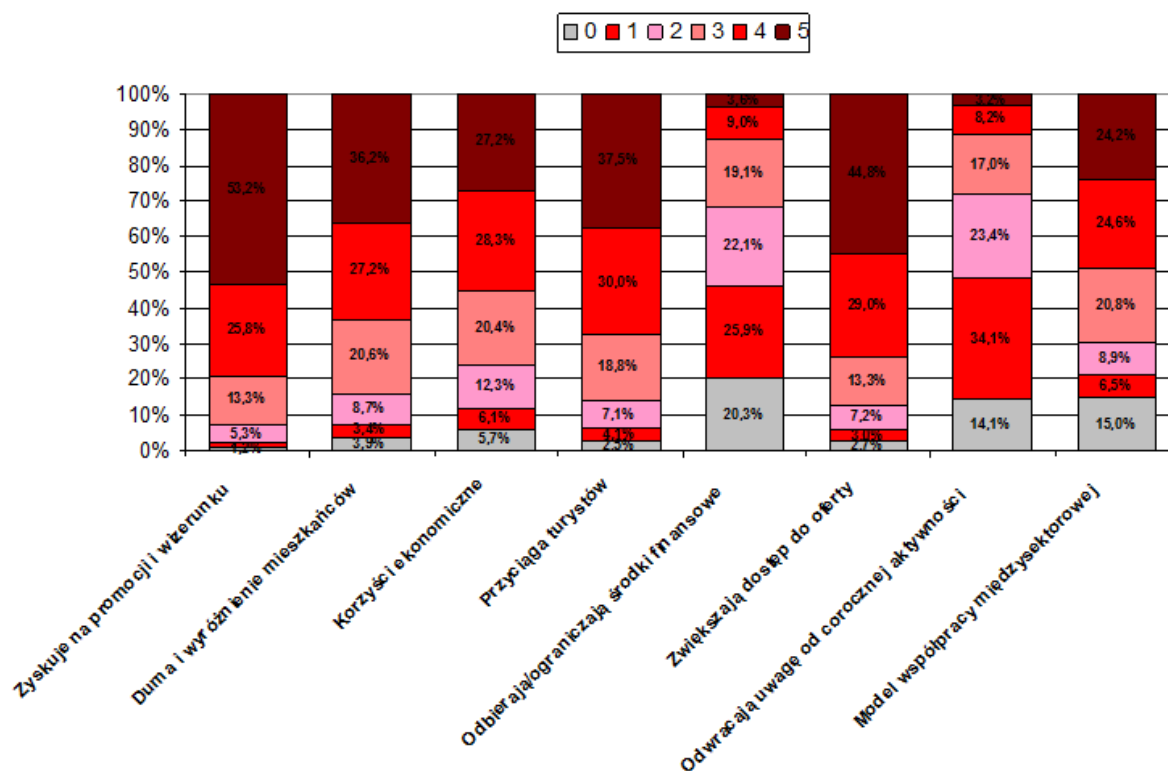


Szczegółowy rozkład poszczególnych ocen również jest interesujący. Pokazuje on niezwykle widoczne różnice w ocenie poszczególnych relacji festiwal-miasto prezentowane przez dwie badane grupy.

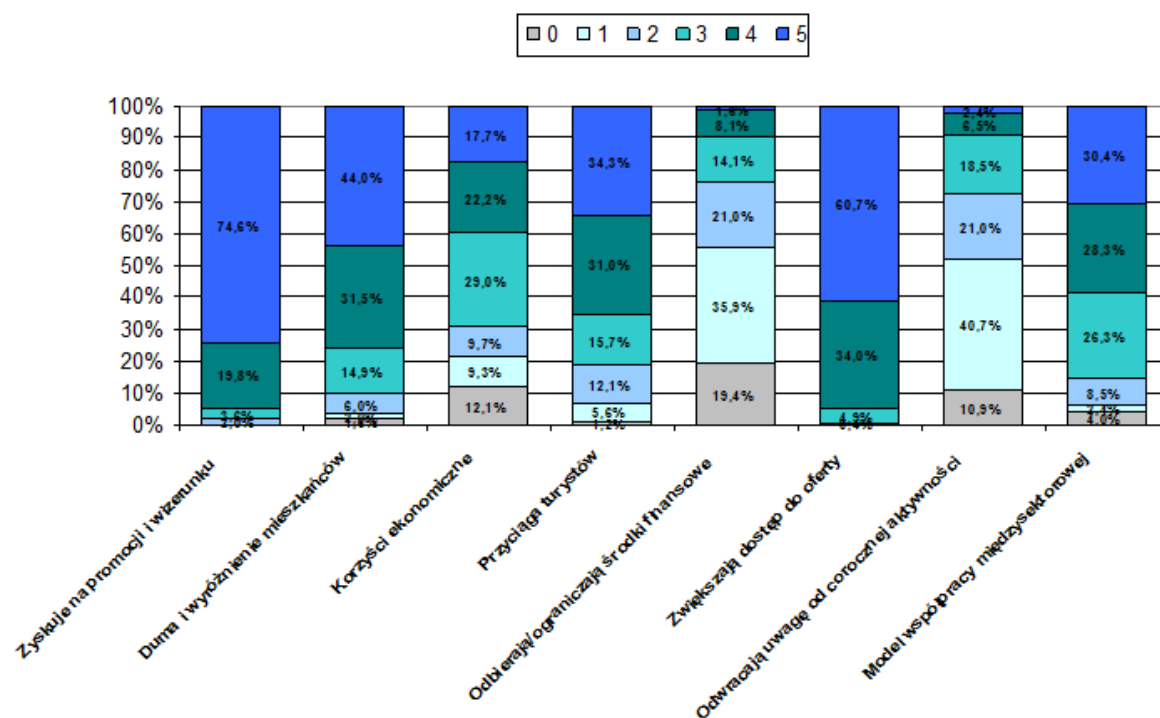
Zauważmy, iż zajmująca wysokie, czwarte miejsce, wśród organizatorów teza o festiwalach jako modelowym przykładzie współpracy między trzema sektorami w kulturze nie jest tak silnie propagowana przez uczestników (69,6% wskazań „3”, „4” lub „5” wśród uczestników i 85% wśród organizatorów). Co więcej – aż 15% uczestników badanych festiwali zaznaczyło opcję „0” (nie mam zdania/wiedzy) otwarcie wskazując, iż nie potrafią ocenić tego elementu. Może to dowodzić temu, iż sami mieszkańcy uczestnicząc w festiwalu nie zdają sobie sprawy z tego kto jest organizatorem tego wydarzenia. Wydaje się, że mogą być tego dwie główne przyczyny. Po pierwsze: wiedza o organizatorze nie interesuje ich – ważne by festiwal spełniał ich oczekiwania. Po drugie: mogą oni mieć trudności z rozpoznaniem organizatora a to jest skutkiem samej formuły wielu festiwali, które bardzo często korzystają z różnych partnerstw i różnych przestrzeni. Przykładowo, NGOs, który organizuje festiwal, a nie posiada własnego zaplecza lokalowo-infrastrukturalnego (co nie jest rzadkością) z konieczności musi wchodzić w partnerskie relacje z podmiotami, które te przestrzenie posiadają. Uczestnik może być nieświadomy tego, że koncert festiwalowy w murach miejskiego domu kultury nie zawsze musi być organizowany przez instytucję kultury będącą gospodarzem obiektu. Może też nie wiedzieć, że wydarzenie plenerowe jest wspólnym projektem podmiotów należących do różnych sektorów.

Analiza szczegółowych ocen obu grup ukazuje z jak dużą skalą poparcia organizatorów mamy do czynienia w przypadku relacji festiwal-miasto w aspekcie promocji i dostępu do dobrej oferty kulturalnej. Jednoznacznie pokazują to liczne wskazania „5” wśród organizatorów w wymienionych obszarach oddziaływania: aż 74,6% (w porównaniu do 53,2% uczestników) i 60,7% (przy 44,8% uczestników). Ciekawe jest również to, iż niemal 10% mniej organizatorów niż uczestników (17,5% do 27,2%) wystawiło najwyższą ocenę tezie o oddziaływaniu festiwalu na miasto w obszarze ekonomicznym. W tym aspekcie to mieszkańcy (oraz co istotne: turyści) są większymi optymistami. Organizatorzy wydają się być większymi sceptykami czy, może bardziej pasującym określeniem byłoby, pragmatykami. Wydaje się, iż organizatorzy nie dostrzegają wagi tego aspektu, gdyż nie patrzą na niego z perspektywy uczestników i ich wydanych pieniędzy (na noclegi, wyżywienie, bilety, usługi transportowe, pamiątki itp.). Potwierdzeniem tej tezy są jeszcze bardziej szczegółowe wyniki analizy ukazujące średnie wskazania tej kategorii w podziale na miejsce zamieszkania uczestników. Wśród badanych mieszkających w miejscu, w którym odbywał się festiwal średnia ocena oddziaływania festiwalu na miasto w sferze zwiększenia koniunktury ekonomicznej wynosiła 3,54 podczas gdy wśród osób które nie były mieszkańcami wynosiła już 3,73. Inne szczegółowe dane procentowe poszczególnych wskazań prezentują poniższe wykresy.

Wyk. 1. Stopień oddziaływania festiwalu na miasto – opinie uczestników



Wyk. 2. Stopień oddziaływania festiwalu na miasto – opinie organizatorów



V. Mieszkańcy zyskują czy tracą przez festiwal? – opinie uczestników festiwalu

Poszerzającym spektrum, odpowiedzi uczestników badanych festiwalu, uzupełnieniem były dwa pytania otwarte, które znalazły się w ankiecie realizowanej podczas trwania wydarzeń festiwalowych. Uczestnicy zostali poproszeni o odpowiedzi na pytania: co mieszkańcy tego miasta zyskują dzięki festiwalowi? Co mieszkańcy tego miasta tracą przez festiwal?

Na początku - skupmy się na zyskach. Wskazania ponad pół tysiąca badanych były bardzo różnorodne. Ukazywały wiele (często przenikających się znaczeniowo) pozytywnych aspektów, **korzyści** jakie festiwale przynoszą miastu i jego mieszkańcom. Najbardziej liczną kategorią wskazań jest ta, dotycząca aspektu **promocji/rozgłosu/reklamy** miasta, możliwej dzięki festiwalowi (w sumie 78 wskazań). W tej kategorii pojawiły się m.in. takie opinie: *dodatkowa reklama dla miasta; ktoś mógł się dowiedzieć, że jest takie miasto; promocja wśród ludzi którzy by tu raczej nie przyjechali; promocję miasta; pozytywny wizerunek miasta i okolicy; rozgłos w kraju, mówi się o tym w innych miastach; rozgłos w całej Polsce i zagranicą; reklama miasta; głośno jest o mieście; rozpoznawalność w kraju*. Podobną kategorią, ale z jeszcze większym pozytywnym wydźwiękiem, jest grupa odpowiedzi skupiona wokół opinii badanych, iż miasto zyskuje w aspekcie budowania swojej pozycji: **prestż/renoma/marka** (26 wskazań – m.in.: *brand miasta jest kojarzony z muzyką wysokich lotów; międzynarodową renomę; markę, tożsamość, inne skojarzenia; renomę miasta, które popiera kulturę; miano miasta organizującego jedne z najważniejszych festiwalu; renomę nawet międzynarodową; markę miasta; prestiż, promocja, gości*). Rozbudowaną różnorodność odpowiedzi uczestników festiwalu pomagają uporządkować słowa klucze. Najczęściej pojawiającym się z nich jest „**możliwość**” (42 wskazania). Festiwale zatem sprawiają, iż mieszkańcy zyskują możliwość m.in.: *fajnie spędzić czas z rodziną; nadrobić zaległości kinowe; posłuchać dobrej muzyki i poznać dobrych artystów; poznać swoje tradycje; nauczyć się tańczyć, grać na bębnach, poznać nową kulturę; spotkać się z ludźmi; poznać nieznanych dotąd artystów; uczestniczyć w świetnej imprezie; spotkać się na pięknym rynku; obejrzeć spektakle innych teatrów; obcować z niecodzienną sztuką*. Dalsza analiza ukazuje niezwykle wyraźnie, że festiwale umożliwiają mieszkańcom „**dostęp**” i „**kontakt**” (kolejne słowa klucze posiadające 15 i 32 wskazania). Dostęp do m.in.: *wydarzeń kulturalnych; świata kina; wiedzy; sztuki; uznanych spektakli; kultury alternatywnej; kina światowego; różnych form teatralnych; ciekawej oferty kulturalnej*. Natomiast kontakt, zdaniem uczestników festiwalowych wydarzeń, jest możliwy m.in. z: *innymi miastami; innymi rodzajami muzyki; kulturą międzynarodową, kulturą najwyższej klasy; kulturą realizowaną przez młodzież; tańcem i twórczością ludzi; muzyką, ludźmi, przyjezdnymi; spotkanie z kulturą*. Jak oceniana jest ta oferta i kultura? Kolejne dwa słowa klucze to: „**dobra**” i „**ciekawa**” (łącznie 24 wskazania – m.in.: *dobra zabawa; dobra muzyka; dobra impreza; dobra literatura; dobra renoma; ciekawe doświadczenia; ciekawych ludzi; ciekawa reklama; ciekawe wydarzenie*). Kiedy dodamy do tego jeszcze dwa obszary: **wzrost liczby turystów** (20 wskazań: *turystów, gości; turystów, a co za tym idzie pieniądze; znajomość miasta przez turystów; więcej ludzi przyjeżdża ze względu na festiwal, jest więcej kuracjuszy;*

zadowolonych turystów, którzy wrócą za rok) oraz związane z nimi (choć nie wyłącznie) **korzyści finansowe** (28 wskazań: *ludzi i pieniądze; klientów; hajs; zarabiają sklepy; przyjeżdżają turyści, restauracje zarabiają; żyją dzięki temu – kwatery; świetna promocja miasta i wpływy do budżetu; zyski finansowe*) otrzymamy prawie pełny zbiór opinii uczestników o pozytywnym wpływie festiwalu na miasto. Prawie, gdyż różnorodny wachlarz odpowiedzi nie zawsze pozwalał przyporządkować **indywidualne opinie** do wyodrębnionych i zaproponowanych podczas tej analizy kategorii. Warto zatem poznać przynajmniej niektóre, by zobaczyć obszary, na których także budowana jest pozytywna relacja festiwal-mieszkaniec/miasto. To m.in.: *bliski kontakt z kulturą; duma – występuje absolwentka naszej szkoły; przyjeżdżają znani ludzie; duża możliwość zetknięcia się z kulturą żydowską w wielu aspektach – spotkanie innego; kolejną atrakcję; inny odbiór Częstochowy w świadomości; mogą spotkać performerów, których normalnie nie mieliby okazji poznać; koncerty za free; inspirację do tworzenia; ludzie pogłębiają wiedzę o życiu, rozwijają się; zbliża kultury; atmosfera; bogata, różnorodna oferta; świat przyjeżdża do Tarnowa a nie Tarnów do świata; miejsce spotkań młodych i starszych; zabawę; tchnienie nowości; miasto się ożywia i integruje; żyją od festiwalu do festiwalu.*

Analiza odpowiedzi uczestników festiwalu na pytanie dotyczące tego, co **tracą** mieszkańcy przez festiwal była zdecydowanie prostsza. Z jednej strony dlatego, że zawierała zdecydowanie mniej wskazań. O ile w przypadku poprzedniego pytania 72 osoby nie udzieliły na nie odpowiedzi o tyle w tym przypadku aż 145 osób nie zdecydowało się wyrazić swojej opinii. Można domniemywać, iż pewna część osób nie wskazała odpowiedzi, gdyż nie znalazła elementu negatywnie wpływającego na miasto. Jest to wysoce prawdopodobne przypuszczenie kiedy poznamy zdecydowanie najczęstszą kategorię wskazań badanych osób. Aż 276 (!) osób wskazało, iż mieszkańcy **nie tracą nic** (*nie tracą; na pewno nic; niczego nie tracą; nic; raczej nie*). Skala tej opinii jest niebagatelna zwłaszcza gdy zestawimy ją z drugą pod względem liczebności kategorią: **ciszę/spokój** (41 wskazań). Wśród odpowiedzi w tej grupie znalazły się te ukazujące niedogodności związane z nadmiernym hałasem wywołanym przez festiwalowe wydarzenia (m.in.: *chyba dwie noce snu; spokój ciszy nocnej; głośno, hałas związany z festiwalem; ciszę i spokój; trochę spokoju*). Pojawiły się także głosy, iż szczególnie niezadowoleni ze swojego uczestnictwa w festiwalu ludzie mogą tracić **czas** (11 wskazań, m.in.: *czas, gdy nie spełnia ich oczekiwań; wolny czas; tracą czas; teoretycznie czas na inne rozrywki*). Inna, jeszcze bardziej liczna, kategoria (26) wskazań to opinie, które przekornie wskazują na **plusy** w relacji festiwal-mieszkańcy (m.in.: *poczucie czasu kiedy się zaśluchają w tą piękną muzykę; ciasny światopogląd; część nudy; niech żałują ci którzy nie przychodzą; nic, można tylko zyskać; tracą jak nie przychodzą; tylko i wyłącznie mogą zyskać*). Natomiast 27 osób wskazało **inne** elementy, które negatywnie wpływają na miasto i mieszkańców. Wśród nich znalazły się argumenty związane zarówno z **utrudnieniami komunikacyjnymi** (*korki; brak miejsc do parkowania*), **zakłócaniem porządku** (*ludzie śmieć*), **wzrostem cen** (*pieniądze, festiwal jest coraz droższy; wysokie ceny na festiwal*), jak i szeregiem **indywidualnych** ocen (*złudzenie; środki na działalność innych organizacji; pokazuje trochę zawężony obraz kultury i tych ludzi trochę upiększa; festiwal jest organizowany przez instytucję z innego miasta, więc pieniądze na kulturę przeznaczone na festiwal wędrują do innego miasta; dyskomfort liczby osób*).

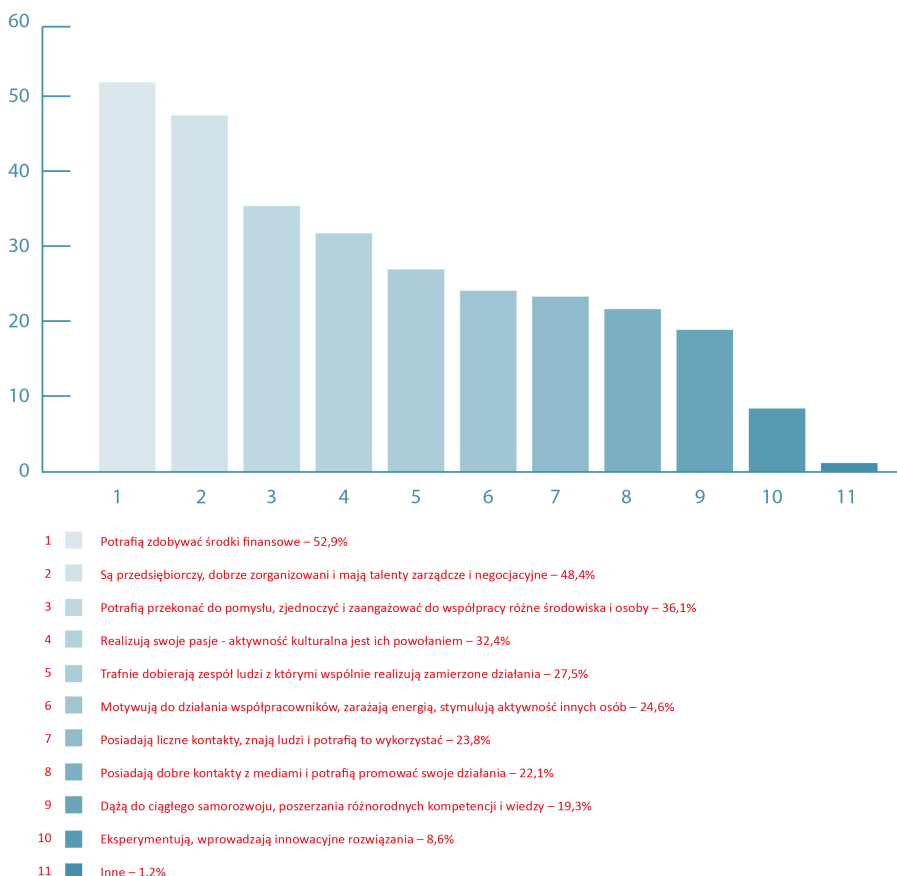
5. Festiwal jako model synergii międzysektorowej w kulturze

W części raportu dotyczącej oddziaływania miast na festiwale i festiwali na miasta jednym z elementów tworzących tę relację była kwestia budowania szerokich (wewnątrz i międzysektorowych) partnerstw (głównie, ale nie wyłącznie) lokalnych. Kreowanie synergii międzysektorowej związane jest z wyjątkowym charakterem festiwali jako rozbudowanych wydarzeń (pod względem m.in. ilości miejsc, przestrzeni, form, artystów). Właśnie ten, często interdyscyplinarny, charakter festiwali „wymusza” zaangażowanie znacznej ilości osób działających na różnych stanowiskach i w różnych sektorach. Upraszczając: od organizatorów, sponsorów, przez wolontariuszy, pracowników technicznych, po urzędników i włodarzy miast. Od osób zajmujących się techniczno-sprzętowymi aspektami organizacji festiwali czy kadrę zarządzającą, przez osoby przygotowujące posiłki występującym, zapewniający im transport czy nocleg, po ludzi wydających decyzje o zmianie organizacji ruchu części miasta na czas festiwalu.

Czy jednak aspekt współpracy, między trzema sektorami, podczas organizacji festiwali jest ważny dla ich organizatorów? Okazuje się, że tak. Organizatorom 116 festiwali w różnej wielkości miejscowości w Polsce zadaliśmy, przy pomocy ankiety, pytanie o najbardziej przydatne cechy osób organizujących festiwale. Było to pytanie wielokrotnego wyboru, w którym to respondenci mogli wskazać maksymalnie trzy z 10 różnych cech (plus otwarta kategoria: inne-jakie?), które w ich ocenie są najbardziej przydatne i pożądane podczas realizacji festiwalu. Najczęściej wskazywaną cechą była ta dotycząca umiejętności zdobywania środków finansowych (52,9%). Wszak bez nich festiwalu nie udałoby się zorganizować. Drugą kategorią cech, biorąc pod uwagę częstotliwość odpowiedzi, była ta związana z przedsiębiorczością (dobra organizacja połączona z umiejętnościami negocjacyjnymi i zarządczymi). Zyskała ona 48,4%. Na wysokim, trzecim miejscu (36,1%) mamy do czynienia z kategorią: „potrafią przekonać do pomysłu, zjednoczyć i zaangażować do współpracy różne środowiska i osoby”. Ten duży procent wskazań jednoznacznie pokazuje, iż organizatorzy zdają sobie sprawę z roli jaką odgrywa podczas festiwalu współpraca różnych środowisk. Na kolejnych miejscach uplasowały się cechy związane z: pasją/powołaniem (32,4%), trafnym doбором zespołu (27,5%), umiejętnością motywacji innych do aktywności (24,6%) oraz posiadanie licznych kontaktów (23,8%) i dobrych relacji z mediami (22,1%). Na ostatnich miejscach znalazły się takie wskazania jak: dążenie do własnego rozwoju (19,3%) oraz eksperymentowanie i wprowadzanie innowacji (8,6%). Trzy osoby zdecydowały się uzupełnić listę tych cech o własne propozycje. Były to: *potrafią dostrzegać popełniane przez siebie błędy oraz wyciągać z tego wnioski na przyszłość; znają się na rzeczy; zaangażowanie, pasja, dyspozycyjność.*

Najbardziej przydatne cechy osób organizujących festiwale w ocenie organizatorów

Pytanie wielokrotnego wyboru – wartość sumy odpowiedzi przekracza 100%



Znamienne jest to, że umiejętności do współpracy między różnymi sektorami, (środowiskami) jako istotną cechę przydatną podczas organizowania wydarzeń festiwalowych, wskazują w niemal równym stopniu wszystkie trzy grupy badanych organizatorów. Szczegółowa analiza tego pytania, w podziale na funkcje jakie pełni dana osoba podczas organizacji festiwalu pokazała, że zarówno główny dyrektor/menager festiwalu (36,8%), dyrektor artystyczny/programowy (36,5%), jak i dyrektor/koordynator /menager ds. promocji i kontaktów z mediami/marketingu (36,1%) uznają umiejętność współpracy za jeden z kluczowych aspektów realizacji festiwalowych wydarzeń. W przypadku opinii dotyczących innych cech ta zgodność nie była już tak wyraźna. Dla przykładu: pasję jako aspekt istotny przy organizacji festiwali wskazało 41,2% głównych dyrektorów, 36,5% dyrektorów artystycznych i „jedynie” 24,1% osób zajmujących się kwestiami medialno-promocyjnymi. Ponadto, osoby te (co nie może dziwić biorąc pod uwagę zakres ich obowiązków) zdecydowanie liczniej niż pozostałe dwie grupy organizatorów uważają za pożądane te cechy, które związane są z dobrymi kontaktami medialnymi („Posiadają dobre kontakty z mediami i potrafią promować swoje działania”) i licznymi znajomościami („Posiadają liczne kontakty, znają ludzi i potrafią to wykorzystać”). Wskazało tak w pierwszym przypadku 39,8% a drugim 26,5% kierowników biur prasowych czy

koordynatorów/dyrektorów ds. marketingu/mediów/promocji, podczas gdy dobre kontakty z mediami i liczne znajomości wymieniło kolejno 11,8% i 20,6% dyrektorów głównych. Główni dyrektorzy w największym stopniu (biorąc pod uwagę trzy grupy organizatorów) uważają, że jedną z trzech najbardziej przydanych cech organizatorów festiwali jest eksperymentowanie i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Wskazuje tę kategorię 13,2% z nich i 9,6% osób zajmujących się mediami i promocją oraz „tylko” 4,7% dyrektorów artystycznych (!). Ciekawe jest również to, że nie we wszystkich grupach organizatorów zwyciężyła umiejętność związana ze zdobywaniem środków finansowych. Wśród dyrektorów artystycznych najczęściej wybieraną kategorią (co prawda niewielką różnicą: 55,3% do 54,1%) była: „Są przedsiębiorczy, dobrze zorganizowani i mają talenty zarządcze i negocjacyjne”. Tę opinię wskazała dokładnie połowa badanych głównych dyrektorów oraz 39,8% osób zajmujących się obszarem promocyjnym.

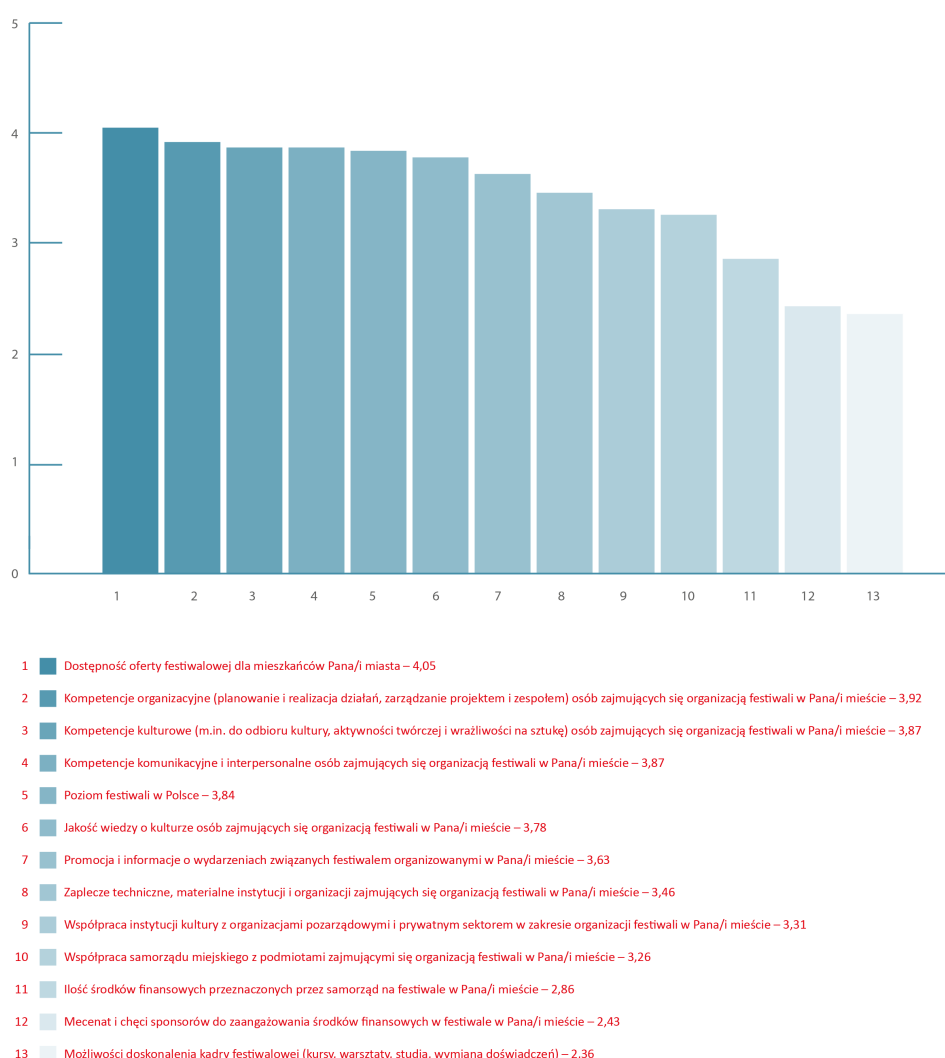
Powróćmy jednak do naszego tematu przewodniego tej części raportu. Opinie osób organizujących festiwale (bez względu na pełnione w nich funkcje) jednoznacznie wśród pożądanych cech wskazują umiejętności szerokiej współpracy. Jak jednak ten aspekt jest oceniany? Czy organizatorzy są zadowoleni z jego rzeczywistej realizacji? Odpowiedzi możemy szukać w kolejnym pytaniu zadany organizatorom festiwalowych wydarzeń. Poproszono w nim badanych o ustosunkowanie się, przy pomocy skali szkolnej (od 1 – ocena niedostateczna do 5 – bardzo dobra), do trzynastu różnych elementów związanych z realizacją festiwali. Zespół badawczy, aby uzyskać bardziej rzeczywisty obraz ocen zdecydował się także dodać możliwość wskazania opcji „0”, która oznaczała „nie mam wiedzy”. Dzięki temu osoba, która nie czuła się wystarczająco kompetentna, by wydawać oceny w danym zakresie nie była zmuszona tego czynić. Średnie oceny, zaprezentowane na wykresie poniżej, oczywiście zawierają tylko wskazania respondentów, którzy zdecydowali się ocenić dany aspekt w skali od 1 do 5. Owe trzynaście ocenianych kategorii brzmiało: Proszę ocenić...

- Jakość wiedzy o kulturze osób zajmujących się organizacją festiwali w Pana/i mieście
- Kompetencje komunikacyjne i interpersonalne osób zajmujących się organizacją festiwali w Pana/i mieście
- Kompetencje organizacyjne (planowanie i realizacja działań, zarządzanie projektem i zespołem) osób zajmujących się organizacją festiwali w Pana/i mieście
- Kompetencje kulturowe (m.in. do odbioru kultury, aktywności twórczej i wrażliwości na sztukę) osób zajmujących się organizacją festiwali w Pana/i mieście
- Zaplecze techniczne, materialne instytucji i organizacji zajmujących się organizacją festiwali w Pana/i mieście
- Promocję i informację wydarzeń związanych z festiwalami organizowanymi w Pana/i mieście
- Dostępność oferty festiwalowej dla mieszkańców Pana/i miasta
- Ilość środków finansowych przeznaczonych przez samorząd na festiwale w Pana/i mieście
- Możliwości doskonalenia kadry festiwalowej (kursy, warsztaty, studia, wymiana

doświadczeń)

- Współpracę samorządu miejskiego z podmiotami zajmującymi się organizacją festiwali w Pana/i mieście
- Współpracę instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi i prywatnym sektorem w zakresie organizacji festiwali w Pana/i mieście
- Mecenat i chęci sponsorów do zaangażowania środków finansowych w festiwale w Pana/i mieście
- Poziom festiwali w Polsce

Elementy ważne dla organizacji festiwalu – ocena organizatorów



Wydaje się, że szczególnie trzy z nich są mocno związane ze współpracą międzysektorową. Pierwszą, najbardziej oczywistą kategorią jest współpraca instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi i prywatnym sektorem w zakresie organizacji festiwali w Pana/i mieście. Kolejne to: współpraca samorządu miejskiego z podmiotami

zajmującymi się organizacją festiwalu oraz mecenat i chęci sponsorów (stanowiących przecież głównie sektor prywatny) do zaangażowania środków finansowych w festiwale (będące przecież jednym z aspektów współpracy, a w przypadku sponsorów chyba najbardziej pożądanym). Wszystkie te kategorie zostały nisko ocenione. Zestawiając średnie oceny zajęły one miejsca w samej końcówce: współpraca instytucji kultury z innymi sektorami (śr. 3,31 – 9 miejsce), współpraca samorządu z różnymi podmiotami organizującymi festiwal (śr. 3,26 – 10 miejsce), wsparcie finansowe i zaangażowanie sponsorów (śr. 2,43 – 12 miejsce). Lepiej były oceniane: dostępność oferty festiwalowej dla mieszkańców (śr. 4,05 – najlepiej oceniany aspekt), różne kompetencje osób zajmujących się organizacją festiwalu (organizacyjne na poziomie śr. 3,92, kulturowe: śr. 3,87 i komunikacyjno-interpersonalne ze średnią również 3,87). Tuż za pierwszymi kategoriami z wysoką średnią (3,78) uplasowała się kategoria najbardziej ogólna dotycząca poziomu festiwalu organizowanych w Polsce. Warto odnotować, iż zyskała ona ze wszystkich kategorii najmniejszą wartość odchylenia standardowego (0,71) - miary statystycznej, która ukazuje obraz ogólnego rozkładu odpowiedzi. Niższe odchylenie standardowe wskazuje na mniejszą rozbieżność wystawianych ocen – im mniejsza wartość odchylenia, tym odpowiedzi są bardziej skupione wokół średniej. Zatem większe odchylenie standardowe oznacza, iż wskazania respondentów cechowały się większą różnorodnością opinii. W przypadku oceny poziomu polskich festiwalu nasi badani byli bardzo zgodni. Na przeciwnym biegunie znajduje się ocena dotycząca mecenatu i wsparcia sponsorów. Ta kategoria uzyskała wartość odchylenia na poziomie 1,173, co oznacza znaczne rozbieżności i relatywnie dużą liczbę skrajnych: dobrych i złych ocen.

Szczegółowa analiza rozkładów procentowych poszczególnych kategorii pokazuje, że jedyną kategorią, która uzyskała największy odsetek ocen bardzo dobrych, była ta dotycząca dostępności oferty festiwalowej dla mieszkańców (37,7% wskazań „5” oraz równie wysoki poziom odpowiedzi „4” - 37,2%). W przypadku 7 kategorii najpopularniejszą oceną była ocena „dobra”, a były to kategorie oceniające: kompetencje organizacyjne (39,1% odpowiedzi „4”), kompetencje kulturowe (41,5%), kompetencje komunikacyjne (38,3%), poziom festiwalu (57,9%), jakość wiedzy o kulturze organizatorów (44%), promocja i informacja o festiwalach (41,5%) oraz, szczególnie interesująca nas w tym momencie, współpraca instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi i prywatnym sektorem w zakresie organizacji festiwalu (39,1%). Współprace tą zdecydowanie lepiej oceniają organizatorzy działający w sektorze publicznym (śr. 3,35) niż obywatelskim: organizacje pozarządowe (śr. 3,09). Można również dostrzec różnice w ocenie tej kategorii kiedy weźmiemy pod uwagę wielkość miasta w jakim organizuje festiwal respondent. Współpraca instytucji kultury z pozostałymi sektorami najlepiej oceniana została przez badane osoby działające w miastach do 30 tys. mieszkańców (śr. 3,44) oraz w największych metropoliach pow. 200 tys. (śr. 3,33), a najgorzej w miastach 101-200 i 31-100 tys. (śr. 3,27 i 3,20). Ciekawe jest również to, że ocena mecenatu i chęci wsparcia finansowego była najwyższa wśród organizatorów realizujących festiwale w małych miastach do 30 tys. i wynosiła 2,76 a najmniejsza w miastach pow. 200 tys. i liczących 31-100 tys. mieszkańców (śr. 2,29 i 2,14).

Być może wynika to z przywiązania sektora prywatnego do wsparcia „lokalnych” inicjatyw oraz tego, iż w przypadku małych miast mamy do czynienia z relatywnie mniejszą ilością festiwali w porównaniu do większych metropolii. Podmiotom z mniejszych miast może być nieco łatwiej o wsparcie sponsorów, gdyż nie mają tak licznej grupy „konkurujących” ze sobą na kulturalnym „rynku” podmiotów. Kolejne oceniane aspekty (z miejsc 8-12) uzyskały największy odsetek „średnich” wskazań czyli ocen dostatecznych. Niestety wyjątkiem jest ocena mecenatu i chęci sponsorów, gdzie najpopularniejszą oceną wskazaną przez 30,6% badanych była ocena 2. Warto też zauważyć, iż najlepiej współpracę samorządu miejskiego z podmiotami zajmującymi się organizacją festiwali ocenili organizatorzy pracujący w obszarze promocji (śr. 3,40), nieco gorzej dyrektorzy artystyczni (śr. 3,25), a najbardziej krytyczni byli główni dyrektorzy (śr. 3,13).

Zdecydowanie trzema ostatnimi kategoriami, pod względem średnich ocen, były: ilość środków finansowych, mecenat i zaangażowanie sponsorów oraz możliwości doskonalenia kadry przez działania związane ze szkoleniami i wymianą doświadczeń. Aż co czwarta dokonująca oceny, badana osoba (25%) wskazała, iż zaangażowanie sponsorów i mecenat w jej mieście jest na najniższym, „niedostatecznym” poziomie. Odsetek osób wskazujących „1” jest najwyższy ze wszystkich 13 badanych kategorii. Jedynie nieco mniejszy (23,8%) jest on w przypadku oceny dostępności szkoleń. Martwić może szczególnie ta ostatnia kategoria. Okazuje się bowiem, iż organizatorzy najgorzej ocenili możliwość doskonalenia kadry przez udział w kursach, warsztatach, studiach czy spotkaniach o charakterze wymiany doświadczeń. Interdyscyplinarność festiwali sprawia, iż do organizacji ich potrzebna jest wiedza wyniesiona z wielu różnych dziedzin. Truizmem jest stwierdzenie, że jeśli chcemy mieć dobre festiwale musimy mieć kompetentną kadrę, która potrafi je zorganizować. W tak szybko zmieniającym się świecie element ciągłego doskonalenia, rozwoju, zdobywania umiejętności i wiedzy wydaje się być kluczowy. Niedostępność różnych form szkoleń i wymiany doświadczeń jest zdecydowanie złym prognostykiem i ważnym, aktualnym problemem, który należy szybko rozwiązać.

Podsumowując liczne dane zaprezentowane do tej pory, można stwierdzić, że organizatorzy mają świadomość istotności cech związanych ze współpracą, która jest pożądanym (i wręcz niezbędnym) elementem podczas organizacji festiwali. Niestety ich oczekiwania wobec niej rozmiągają się z rzeczywistością, stąd tak niskie oceny współpracy na trzech badanych poziomach: instytucji kultury, samorządu i sektora prywatnego.

Jakim podmiotom najłatwiej a jakim najtrudniej organizować festiwale w Polsce?

Organizatorzy festiwali w Polsce należą do różnych sektorów. Który z nich ma najlepsze warunki do organizacji wydarzeń festiwalowych, a który ma najtrudniej? Odpowiedzi na to pytanie zespół badawczy szukał przy pomocy dwóch narzędzi. Pierwszą z nich była ankieta kierowana do organizatorów festiwali, a drugim był blok pytań zadawany dyrektorom szczegółowo badanych festiwali podczas pogłębionego wywiadu indywidualnego. Zaczniemy od danych ilościowych, by ukazać opinie w tym zakresie większej

liczby (ponad 200) badanych. Następnie, by mieć pełny (wraz z uzasadnieniami i komentarzami) obraz opinii, przeanalizujemy wypowiedzi badanych dyrektorów.

Analiza wyników ankiety pokazała wyraźnie, iż w ocenie organizatorów zdecydowanie najłatwiej przy organizacji festiwalu mają instytucje kultury (71,9%). Kolejne wskazanie otrzymało „zaledwie” 15,6% i były to organizacje pozarządowe. Co dziesiąta osoba (10%) uważa, że grupą, której najłatwiej zrealizować festiwal są niezależni artyści/twórcy. Najmniej wskazań otrzymały natomiast inicjatywy prywatne (2,6%). Co istotne, sam sektor publiczny zdaje sobie sprawę ze swojej „przewagi” w tej materii. Aż 70,5% badanych, organizatorów realizujących festiwale działających właśnie w instytucjach publicznych, wskazało na kategorię „instytucje kultury”. Sektor pozarządowy jest jeszcze bardziej o tym przekonany. Organizatorzy pochodzący z NGO w 78% wskazywali tę kategorię. Warto odnotować również to, że badani z sektora obywatelskiego częściej niż organizatorzy z sektora publicznego wskazywali opcję „organizacje pozarządowe” (15,9% do 13,4%). Jednak największy odsetek osób (25%) twierdzących, iż to organizacje pozarządowe są podmiotem, któremu najłatwiej jest zorganizować festiwal, znalazło się wśród respondentów realizujących festiwal jako połączone podmioty (sektor publiczny + obywatelski lub obywatelski + prywatny).

Jaki podmiot ma najtrudniejsze warunki do organizacji festiwalu? Zdaniem badanych organizatorów są to niezależni twórcy/artyści (52%). Niemal co trzeci respondent (29%) wskazuje inicjatywy prywatne. Na kolejnym miejscu znalazły się z 12,2% organizacje pozarządowe. Instytucje kultury zdobyły 5,4% wskazań, a jedna osoba zdecydowała się wykorzystać możliwość dodania swojej kategorii, która nie pojawiła się w propozycjach zespołu badawczego, wybierając opcję „inne” i wymownie ją uzupełniając: *wieczni malkontenci*. Analiza odpowiedzi, w podziale na sektor, do którego należy badana osoba, prezentuje się niezwykle ciekawie. Wszystkie grupy uznały niezależnych artystów i twórców za podmiot, któremu najtrudniej zorganizować festiwal (połączone podmioty - 66,7%, organizacje pozarządowe – 53,3%, instytucje kultury – 47,7%). Różnice natomiast możemy dostrzec w przypadku drugiej, pod względem odsetka wybierających ją osób, kategorii. Zdaniem co czwartej osoby (25,3%) z sektora pozarządowego to właśnie oni stanowią podmiot, któremu najtrudniej jest zorganizować festiwal. Jedynie 2,7% organizatorów z sektora publicznego jest zdania, że to NGOsy mają najtrudniejsze warunki do organizacji wydarzeń festiwalowych. Co 10 osoba z sektora publicznego (10,8%) wskazała, że najtrudniejsze zadanie w prezentowanej materii czeka „instytucje kultury”. Nie było żadnej osoby z sektora obywatelskiego lub połączonych sektorów, która myślałaby podobnie. Warto też zauważyć, że sektor prywatny wskazywali najliczniej (37,8%) organizatorzy działający w instytucjach publicznych. Podczas gdy badane osoby z sektora obywatelskiego zaznaczały tę kategorię mniej licznie – 21,3%. Widać zatem, że wśród respondentów z III sektora więcej jest osób twierdzących, że podmiotem, któremu najtrudniej jest zorganizować festiwal są oni sami, niż tych, którzy wskazują sektor prywatny (25,3% do 21,3%).

Jakim podmiotom najłatwiej jest organizować festiwale?	N	Procenty
Instytucje kultury	166	71,9
Organizacje pozarządowe	36	15,6
Niezależni twórcy/artysci	23	10,0
Inicjatywy prywatne	6	2,6
Ogółem	231	100

Jakim podmiotom najtrudniej jest organizować festiwale?	N	Procenty
Niezależni twórcy/artysci	115	52,0
Inicjatywy prywatne	66	29,9
Organizacje pozarządowe	27	12,2
Instytucje kultury	12	5,4
Inne	1	0,5
Ogółem	221	100

Ilościowe dane, uzyskane przy pomocy ankiety, ukazują nam wartości procentowe. Ułatwiają ujrzenie danego zakresu w sposób całościowy, ogólny, niejako z perspektywy „lotu ptaka”. Jeśli jednak w ankiecie nie pojawi się pytanie otwarte dotyczące uzasadnienia takiego a nie innego wyboru nie będziemy znać odpowiedzi na pytanie dlaczego właśnie w ten sposób respondenci udzielają odpowiedzi i jakie są ich argumenty. Zespół badawczy, by uzyskać poszerzoną wiedzę dotyczącą tego jakim podmiotom najłatwiej a jakim najtrudniej organizować festiwale w Polsce, poprosił o wypowiedź głównych ich organizatorów czyli dyrektorów szczegółowo badanych festiwali. Ten zabieg pozwolił nie tylko uzyskać niezwykle ciekawy materiał od kompetentnego źródła wiedzy, ale przede wszystkim wysłuchać różnych argumentów, które formułowane były za danymi wskazaniem.

Na samym początku warto zaznaczyć, że badani (podobnie jak zespół badawczy) doskonale zdają sobie sprawę z tego, iż nie ma w przypadku odpowiedzi na te pytania prostych i jednoznacznych wskazań (*każdy z tych sektorów ma swoje ułatwienia i utrudnienia*). Jest to szczególnie widoczne w momencie, kiedy uświadomimy sobie wielość czynników i niezbędnych umiejętności, które wpływają na organizację festiwalowych wydarzeń.

Niemniej jednak większość badanych dyrektorów, podobnie jak większość organizatorów w ankiecie, uważa, iż najłatwiej jest zorganizować festiwal **podmiotom publicznym**. Przemawia za tym kilka elementów. Po pierwsze pewność (i relatywna ich stałość) środków finansowych, które umożliwiają planowanie niektórych działań z dużo większym wyprzedzeniem. Posiadanie budżetu rocznego daje bazę, podstawę zabezpieczającą sam fakt odbycia się festiwalu. Ponadto owa „podstawa” finansowa stanowi istotny element wkładu własnego podczas aplikowania o dodatkowe środki w konkursach grantowych. Zapewnia też „przetrwanie” festiwalu w momencie gdy organizatorzy nie zdobędą na jego organizację zewnętrznych środków. Po drugie – infrastruktura. A zatem

baza lokalowa, miejsce, budynek, biuro i sprzęt potrzebny do organizacji wydarzeń kulturalnych. Po trzecie – pracownicy. Etatowy personel, który zaangażowany jest w organizację festiwalu. W końcu stały skład kadrowy (tak potrzebny podczas myślenia długookresowego) zdecydowanie łatwiejszy jest do utrzymania, kiedy mamy gwarancję zatrudnienia i płacy. Bardzo często jako przykład, opozycyjnych do wymienionych warunków, badani podawali sektor pozarządowy, któremu brakuje „stałych” środków finansowych, infrastruktury czy stabilizacji zatrudnienia. Należy podkreślić, że opinie o przewadze instytucji publicznych nad trzecim sektorem, szczególnie w tych trzech, wymienionych, elementach wyrażane są zarówno przez osoby realizujące festiwal jako podmiot obywatelski, jak i publiczny.

(...) instytucje mają na pewno łatwiej, bo mają wszystko. Mają ludzi, mają infrastrukturę, mają sprzęt, mają pieniądze. Jakie mają, takie mają, ale mają.

(...) łatwiej jest sektorowi publicznemu. Tam nie ma ryzyka (...) Najtrudniej jest zawsze NGO-som (...) tam jest ryzyko, tam nie ma środków finansowych, to nie są instytucje, które mają te zabezpieczenie, ja wiem z jakimi problemami się borykają. Natomiast sektor publiczny nie ma takiego niebezpieczeństwa, w sensie finansowym.

Najpewniejsze jest osadzenie w jakiejś strukturze, która jest nienaruszalna. (...) ta baza właśnie, która pozwala nam właściwie spokojnie patrzeć na to, że następny festiwal na dzień dzisiejszy już się odbędzie.

[Najłatwiej jest] instytucją publicznym, ponieważ mają już jakieś stałe dofinansowanie i też łatwiej im jest wnioskować o jakieś dodatkowe pieniądze, ponieważ mają większy wkład własny (...) mają też jakieś zaplecze, panie księgowe, wszelkie pomieszczenia biurowe. To są niby małe rzeczy, ale (...) jeśli się jest NGO-sem to trzeba samemu wyszarpnąć (...) nie ma się takiego wsparcia: księgowości, prawników, no i takiego sztabu ludzi.

Łatwiej jest jednak instytucjom, które mają jakąś strukturę, mają doświadczenie, mają personel i to jest wydaje mi się bardzo ważna rzecz. Mają też zaplecze finansowe, logistyczne, organizacyjne, które pozwala im funkcjonować czy jakby ogarnąć biuro do zorganizowania nawet eventu. Czyli, że jest to działanie konsekwentne a nie akcyjne wywoływanie się. Tam gdzie nie ma stałego teamu ludzi (...) to niekoniecznie taka akcyjność się sprawdza. To jest dobre w takich jednorazowych wydarzeniach typu happening, małe festiwale, gdzie ludzie się zwołują i coś tam razem robią, ale jeżeli chodzi o festiwal, który miałby być zadaniem wieloletnim, konsekwentnie budowanym, z misją – musi być zaplecze ludzkie i administracyjne naprawdę ustabilizowane.

Nam jako placówce budżetowej jest łatwiej z jednego powodu, mamy wszelkiego rodzaju możliwości logistyczne do organizacji takich rzeczy.

Ponadto część badanych dyrektorów podkreślała jeszcze jeden ważny aspekt ułatwiający organizację festiwalu sektorowi publicznemu – silne powiązanie z miastem. Dzięki temu placówki te mogą liczyć na większą pomoc i wsparcie innych miejskich podmiotów oraz przychylność ułatwiającą szybsze rozwiązanie problemów. Do tego instytucje mają przewagę w postaci większej niż inne podmioty „wiarygodności” związanej z tym, iż mają umocowanie w strukturze publicznej.

(...) dużo łatwiej jest instytucji publicznej, ze względu na to, że my jesteśmy jakby miejską instytucją i jesteśmy powiązani z miastem. To jest cała machina, więc nie tylko sami to organizujemy, różne wydziały się w to włączają i na pewno ten status miejski nam pomaga w pewnych przestrzeniach.

Instytucjom powiązanym bezpośrednio ze strukturami miejskimi jest łatwiej. To nie ma w ogóle dwóch zdań. Instytucja, która ma etatowych pracowników ma właściwie to, czego potrzeba, żeby zrealizować [festiwal], ma budżet z miasta zapewniony. (...) jest jeszcze o tyle łatwiej, że rzeczywiście kilka razy, szczególnie przy rzeczach takich nowych, których nikt wcześniej nigdy nie robił jest łatwiej mieć plecy w postaci kancelarii prezydenta (...)

My też jesteśmy zamocowani chociażby miejsko. Powiem na przykładzie ostatniej edycji, kilka prostych rzeczy. (...) na ulicy (...) są flagi festiwalowe i to jest główna ulica miasta (...) udało nam się to pozyskać bezpłatnie – taką reklamę, która uważam jest fajna bo jest widoczna w mieście, w centrum i właściwie nas kosztowała niewiele, bo kosztował nas wydruk małych flag (...) słupy należą do Energetyki, ulica należy do miasta i my to załatwiliśmy dwoma telefonami, dwoma szybkimi pismami. A uważam, że na przykład inny festiwal, czy jakaś zupełnie inna organizacja miałaby z tym kłopot albo żądano by od niej dużych pieniędzy albo ta droga byłaby trudniejsza.

(...) za instytucją kultury, której organem założycielskim jest samorząd, stoi jakaś rzesza społeczności i przede wszystkim jakaś wiarygodność i pewność, chociażby w postaci finansów.

(...) stowarzyszeniom jest łatwiej sięgnąć po jakieś środki, ale z drugiej strony instytucja jest zawsze jakąś tam marką (...) jest wiarygodna. Ma jakiś adres.

Nasi rozmówcy dostrzegają również aspekty, które utrudniają sektorowi publicznemu organizację festiwali. Z jednej strony przejawiają się one w sferze finansowej. Pewność środków to jeden (wymieniony wcześniej, pozytywny) aspekt, jednak wydatkowanie finansów publicznych wiąże się z szeregiem przepisów prawnych i obostrzeń mogących powodować ich niską efektywność i zwiększające koszty (tak finansowe jak i pracy - przez rozbudowany element biurokracji).

[Problemem jest] struktura finansowania, gdzie jak gdyby nie można sobie różnych rzeczy w instytucji publicznej ułożyć. Nawet nie tyle po swojemu, tylko tak, żeby były jak najtaniej i jak najefektywniej wydawane pieniądze, tylko one muszą być wydawane zgodnie z planami budżetowymi i zamówieniami publicznymi.

Dla sektora publicznego jest to dużo trudniejsze i o wiele kosztowne zadanie aby dorównać w produkcji festiwalu profesjonalnej agencji, a co za tym idzie, jest to nieopłacalne gdyż generuje przynajmniej dwukrotnie większe koszty.

Czasami też mogą przeszkadzać nawyki instytucjonalne, niechęć do zmian (na różnych poziomach), pewna „nienaruszalna” struktura. Jej skostnienie powodować może brak chęci i motywacji do pracy, zaangażowania oraz rozwoju kadry.

Natomiast z punktu widzenia takiej instytucji jaką jesteśmy to też nie mogą wychodzić poza pewne ramy (...) jak gdyby to ograniczenie jest troszkę w nas. To jest takie nienamacalne, ale jest pewnego rodzaju instytucjonalność, że ja się z tym liczę. Mimo, że nie chciałabym. I to jest pewna przeszkoda.

Pracując w organizacji pozarządowej czy prowadząc działalność gospodarczą jak realizowałem jakieś imprezy, to wiadomo, że człowiek, który był zaangażowany do tej imprezy jest rozliczany z wyników tego swojego

działania. On jest nie po to żeby był do 15, tylko po to, żeby zrobić robotę. A w [instytucji publicznej] miałem taką sytuację, że była próba do koncertu finałowego, wielkie gwiazdy (...) próba ma się zaczynać, [artysta] poprosił, żeby mu dać na scenę odsłuch (...). No i pan akustyk powiedział, że to teraz jest niemożliwe bo on właśnie idzie do domu... W sali czekało na niego 60 jego kolegów z orkiestry, którzy nie mogli zacząć próby, bo pan akustyk właśnie szedł do domu.

Jedna z osób zauważyła również, iż zmiany kierownictwa danej instytucji kultury, które często powiązane są ze zmianami władz samorządowych, powodują utrudnione warunki do organizowania festiwali. Szczególnie wtedy, gdy myślimy o festiwalu w perspektywie kilku lat naprzód i mamy jasno zdefiniowaną jego misję oraz cel, do którego konsekwentnie dążymy.

(...) tego typu wydarzenie, które trwa latami trudno jest stworzyć w instytucji, bo to jest kwestia ludzi, a instytucja ma to do siebie, że (...) zmienia się dyrekcja średnio co pięć lat. A jak się zmienia dyrekcja to czasem i pracownicy i nastawienie i czasem priorytety. Ktoś lubi bardziej teatr, ktoś lubi bardziej powiedzmy malarstwo, czy muzykę i [mamy] brak pewnej stałości, której taka impreza potrzebuje.

Inna grupa badanych dyrektorów wskazała **sektor obywatelski** jako przykład podmiotu, któremu najłatwiej jest zorganizować festiwal. Jakie przemawiają za tymi opiniami argumenty? Pierwszym z nich jest aspekt szerokich możliwości i wielu dróg sięgnięcia po środki z zewnątrz. Organizacje pozarządowe mogą startować do większości organizowanych konkursów dotyczących organizacji działań kulturalnych. Dlatego też część podmiotów z innych sektorów „tworzy” NGOsy spełniające rolę tzw. słupów. Sztucznych podmiotów, których rolą jest głównie aplikowanie o środki grantowe.

(...) organizacje pozarządowe zawsze mają drogę otwartą, bo jakby finansowanie właśnie na takie rzeczy można z różnych stron: i z miasta, i od powiatu i od Ministerstwa Kultury (...) ale i od prywatnych firm.

(...) łatwiej osobom czy jakiegoś rodzaju fundacjom znaleźć te pieniądze w różnych miejscach i nawet szukać w mieście jest łatwiej. My [jako instytucja publiczna] mamy ileś pomysłów na coś i np. musimy prosić fundację (...), żeby napisała wniosek a my będziemy potem „tylko” realizować: „my go rozpiszemy, rozliczymy, damy wam i wy go zrobicie”.

Tak niestety działają niektóre organizacje pozarządowe. Skala tego zjawiska jest trudna do określenia. Niemniej jednak zdecydowana większość organizacji pozarządowych funkcjonuje w zupełnie inny sposób. Kreuje ciekawe wydarzenia i buduje wiele ważnych oddolnych i społecznie zaangażowanych projektów. Część organizatorów podkreślała, że może sektor ten nie ma „najprostszego” zadania podczas organizacji festiwali w Polsce, jednak jest on najlepiej do niego „przystosowany”. Konieczność zdobycia środków finansowych, by swoje plany przełożyć na działania wymusza na organizatorach z III sektora większe zaangażowanie. Ono, wraz z pasją, bardzo często przekłada się potem na atmosferę podczas samego festiwalu. W końcu bardziej cenimy i dbamy o rzecz, która przyszła nam z trudem niż o tę, która nie wymagała od nas wysiłku. Przewaga NGOśów polega na ich różnorodności, elastyczności, kreatywności oraz większej skłonności do eksperymentowania

i podejmowania ryzyka. To niezwykle pożyteczne cechy podczas organizowania takich rozbudowanych wydarzeń jakim są festiwale.

To zależy co się rozumie przez pojęcie "łatwiej" bo ja uważam, że prawdopodobniej najłatwiej jednak organizuje się festiwale instytucjom publicznym bo one to robią wiedząc jaki mają budżet, bez takich problemów. Ale wydaje mi się jednocześnie, że najskuteczniejsze i najciekawsze inicjatywy to są te które organizuje jednak NGO, trzeci sektor. One są też najbardziej do tego powołane. Bo ciutkę luźniejsze są te obostrzenia związane z dyscypliną środków publicznych (...) NGOsy są najbardziej elastycznymi organizacjami i mają duże doświadczenie i przy tak skomplikowanym procesie jakim jest festiwal one są najwłaściwsze. Bo z jednej strony muszą sobie radzić samodzielnie i pozyskiwać środki i mają takie doświadczenie pracy z pozyskiwaniem środków, dbałością o budżet bo te pieniądze trzeba zawsze wypracować więc to jest doświadczenie wspólne z tym sektorem prywatnym, biznesowym. Z drugiej strony radzą sobie z tą częścią społeczną - odpowiedzialną, z grantami, wnioskami i to jest ta część bliższa temu sektorowi stricte publicznemu, więc wydaje mi się, że są to organizacje które potrafią być najbardziej elastyczne, posykiwać sponsorów, rozmawiać z artystami. Zdobywać tak naprawdę też zaufanie odbiorcy bo dzięki odbiorcom żyją i mogą funkcjonować więc moim zdaniem to bardzo dobry mix.

(...) spontaniczność i nowe pomysły i taka jak gdyby różnorodność tkwi w organizacjach pozarządowych, czyli w ludziach, którzy mają jakąś pasję, chcą coś robić w sposób niestandardowy, nieograniczony myśleniem urzędowym.

(...) to jest to nie lada wyczyn by [festiwal] zrobić. (...) I na pewno więcej jest zachodu tak jak my działamy jako stowarzyszenie. Ale z drugiej strony nam się chce. (...) Bo my nie mamy tych pieniędzy, my musimy je zdobyć po prostu. Od samego początku roku musimy myśleć skąd zdobyć te pieniądze i tu jest na pewno trudniej bo [instytucje publiczne] z góry wiedzą jaki mają budżet (...) My jedną złotówkę zamieniamy na trzy złote. Ja na początku roku mam zero funduszy i zbieram to skrupulatnie a muszę już coś założyć i na przykład mam instruktora (...) i on musi już wiedzieć w lutym, żeby zbookować termin. A ja tych pieniędzy nie mam. Zatem społecznej organizacji jest na pewno trudniej. Trudniej jeśli chodzi o fundusze, ale z drugiej strony ludzie, którzy to robią, robią to z większym zaangażowaniem.

Ponadto organizacje pozarządowe cechuje większa otwartość. To ona sprawia, iż w III sektorze mamy do czynienia z dużą siłą przyciągania i zaangażowania zarówno członków organizacji jak i nowych osób (co istotne - również młodych osób). Dodatkowo sektor ten, jak mało który, wypracował klimat i pole do angażowania podczas organizacji festiwalowych wydarzeń niezwykle ważnego elementu, niemal każdego, festiwalu – wolontariuszy.

(...) organizacja pozarządowa ma dużo różnych zalet, bo to zarówno z wolontariatem jest łatwiej czy poprzez członków stowarzyszenia można ich wykorzystać w różnych momentach i oni są rozsiani w różnych miejscach, więc mogą pomagać (...)

(...) jeśli chodzi o współpracę z młodymi osobami, to gdy chce się pozyskać młode osoby do festiwalu [najłatwiej jest] przez jakieś Młodzieżowe Domy Kultury i organizacje pozarządowe, ponieważ tego typu placówki są otwarte na młodzież.(...) osoby, które zajmują się pracą ze społeczeństwem, organizacje pozarządowe dają większe perspektywy.

Część dyrektorów była natomiast zdania, iż najłatwiejsze zadanie podczas organizacji festiwalu ma **sektor prywatny**. Jednak, jak zaznaczali, pod pewnymi warunkami. Jednym

z nich to ten, by organizacją zajmowali się profesjonaliści, posiadający odpowiednie doświadczenie, kontakty i pozycję na rynku. Wtedy łatwiej jest im wynegocjować niższe stawki i nie są objęci szeregiem przepisów oraz ograniczeń. Doceniana jest również niezależność tego sektora i możliwość podejmowania ryzyka.

Zdecydowanie jest to sektor prywatny (...) pod warunkiem, że zajmują się tym profesjonaliści, którzy poprzez znajomość rynku mogą utrzymać wydarzenie w określonych ramach oraz wyprodukować je profesjonalnie, negocjując dużo lepsze warunki świadczeń (...).

Prywatnym organizacjom (...) jest im łatwiej na pewno niż stowarzyszeniom. Zależy też jaka to jest firma, jeżeli jest firma [działająca] od wielu, wielu lat (...) ma dostęp do wszystkiego, do pieniędzy, do zespołów, do promocji ogólnopolskiej. Zależy też jaki to jest przedsiębiorca. Z jakiego pułapu. Bo jeżeli jest z wysokiego, to ma bardzo łatwo a gdyby to był jakiś początkujący to by nie miało łatwo.

Najłatwiej chyba agencjom, które podpisują umowy z wieloma wykonawcami na wiele występów, dzięki czemu uzyskują bardzo preferencyjne ceny i stać ich na wynajęcie w obcym mieście sali i organizację koncertów w ten sposób, żeby zarobić.

Chyba najlepiej to ma takie prywatny podmiot, który coś sobie wymyśli i ma na to kasę. Bo sobie wynajmie firmę eventową, która się tym zajmie i przychodzi w garniturze na gotowe. Nie jest zależny od nikogo.

Część badanych dyrektorów dostrzega także trudności z jakimi musi „zmierzyć” się organizator festiwalu z tego sektora. Główną przeszkodę stanowi negatywny klimat pewnej podejrzliwości, który związany jest z tym, iż podmioty prywatne działają tak, by wypracować zysk. Zysk w tym przypadku łączony jest natomiast z (niepożądaną) komercjalizacją festiwalu.

(...) najtrudniej chyba prywatnej. My to robimy zupełnie non-profit, więc też łatwiejsze są relacje ze sponsorami, natomiast jeżeli byłaby to firma prywatna, to już każdy jakby patrzy na to biznesowo. I to mogłoby w pewien sposób zaburzać te dobre relacje i zaburzać obraz całej imprezy. Taki podmiot mógłby być postrzegany o jakieś chęci komercyjne.

(...) te firmy prywatne, jakieś tam spółki czy działalności gospodarcze mają, znaczy formalnie nie, bo mogą występować o środki publiczne w różnych konkursach, formalnie mogą, ale realnie każdy urzędnik patrzy podejrzliwie na spółkę.

Pojawiły się również głosy o tym, iż próba generalizacji i wymieniania podmiotów, które mają ułatwione lub utrudnione zadanie organizując festiwal nie ma znaczenia, gdyż dobra organizacja (z czym trudno się nie zgodzić) zależy przede wszystkim od **ludzi**, którzy się nią zajmują i sprawą drugorzędną jest to, w jakim z trzech sektorów to robią. Istotne są ich kompetencje i zaangażowanie. Bez nich nawet w „najłatwiejszym” sektorze organizacja festiwalu będzie trudna. W tym kontekście podkreślana jest również postać lidera. Dyrektora festiwalu, który swoją osobą (i działaniami) buduje wizerunek festiwalu.

(...) wszystko zależy od ludzi bo jeżeli człowiek ma własną inicjatywę, będzie na tyle zdeterminowany i będzie miał też pomysł (...) Jeżeli tylko jest otwarty umysł to powinno się udać.

(...) to jest osoba, która ma dużą charyzmę, duże kontakty i ona nie potrzebuje ze sobą wielkiej instytucji, bo ma na tyle charyzmy, na tyle doświadczenia, że potrafi spiąć wiele osób, żeby to zrobili wspólnie. (...) doceniane jest to, że za jakimś festiwalem stoi konkretna instytucja (...) bardzo rozpoznawalna. To wydaje się bardzo ważną rzeczą – stoi [za tą instytucją] konkretna osoba. Jeżeli jest to znana w miarę instytucja, ale nie ma za tym konkretnej osoby lidera, która jest też kojarzona z tym dobrze, to niekoniecznie to działa.

Częstymi odpowiedziami na pytanie o podmiot, który ma najłatwiej jako organizator festiwalu były opinie, iż dobrym rozwiązaniem są **mieszane** formy łączące instytucje i organizacje pochodzące z różnych sektorów. Dzięki temu rozwiązaniu organizatorzy mogą korzystać z zalet każdego z nich. Dlatego też jest to relatywnie często wykorzystywana formuła (w sposób mniej lub bardziej sformalizowany) podczas organizacji wielu festiwalowych wydarzeń.

Tutaj jest układ mieszany (...) te dwie różne formy (...) nie wchodzi w siebie w drogę, wręcz przeciwnie, uzupełniają się. Czego nie może zrobić firma państwowa, bo ma pewne ograniczenia chociażby w formie przepisów prawnych, to może zrobić stowarzyszenie, i odwrotnie.

NGO jest trudniej, o wiele trudniej, wiadomo, nie mają pracowników etatowych, muszą walczyć co roku o jakieś środki, żeby realizować wydarzenia dlatego my też staramy się z NGO współpracować i w jakiś sposób dawać im do zrealizowania jakieś części programu, bo one mają coś, czego nie zawsze instytucje mają, czyli mają jakiś zasób wiedzy czy właśnie kompetencji kulturowych, które są przydatne na danym etapie. Natomiast my mamy te moce przerobowe czy w ogóle środki finansowe żeby coś zrealizować.

(...) najłatwiej jest podmiotom publicznym, później pozarządowym, a najtrudniej sektorowi prywatnemu, samemu, żeby zorganizować. Dlatego moim zdaniem to tego typu rzeczy powinny być zawsze robione we współpracy między wszystkimi trzema sektorami.

My w swoim działaniu łączymy można powiedzieć te trzy sfery działania [sektory]. My jesteśmy organizacją pozarządową i organizacją pożytku publicznego z jednej strony, z drugiej strony wspiera nas bardzo mocno szczególnie biznes, firmy lokalne, ale nie tylko (...) ale też sięgamy po środki czy naszymi partnerami są samorządy. Czy to samorząd [gminy], powiatowy, wojewódzki i również ministerstwo kultury. Łączymy te trzy sektory i wydaje się, że to jest całkiem niezła formuła.

Stała współpraca międzysektorowa czy włączanie do swoich działań podmiotów pochodzących z innych sektorów może być skuteczną próbą stworzenia hybrydy idealnej. Będącej wynikiem równowagi, balansu między stałą strukturą, „bazą” festiwalu a spontanicznością i elastycznością związaną z jego realizacją.

(...) zależy od charakteru imprezy i działań. Instytucje mają dużo prężniejsze budżety publiczne, ale też nawyki instytucjonalne i pewne obciążenia, które powodują, że czasami festiwal wpisany w strukturę kosztuje. Te tryby przez które trzeba przejść żeby formalnie to zbudować powoduje, że jest sporo ograniczeń. Festiwal rządzi się swoimi prawami i to jest ten żywioł ludzki. Żywioł żywego spotkania. Fajnie jest jak się da wybalansować żeby przyzwoicie zapewnić tym ludziom możliwości pracy i nie łątać. Nie robić takiego wiecznego harcerstwa, ale z drugiej strony żeby zachować jakiś rodzaj elastyczności i takiego wpuszczenia pewnej nieprzewidywalności, która powoduje, że to jest po prostu żywy organizm. Idealem byłoby coś na pograniczu organizacji pozarządowej z dobrym zapleczem takim budżetowo-organizacyjnym.

6. Festiwale i ich genezy: między strategicznością a spontanicznością

Jednym z pytań, jakie zostało zadane w ramach badań nad festiwalami ich uczestnikom, była kwestia pierwszego skojarzenia ze słowem „festiwal”. I choć osoby badane najczęściej udzielały odpowiedzi bardzo ogólnych, typu: „kultura”, „sztuka”, „impreza”, „muzyka”, „film”, to pojawiały się także asocjacje takie jak: „zabawa”, „ludzie”, „fanaberie”, „luz”. Nadają one festiwalom kontekst żywiołowości, spontaniczności, gdzie uczestnicy nastawieni są na bezpośrednie i emocjonalne przeżywanie każdej chwili. Czy organizatorzy takich wydarzeń skłonni są do podobnego myślenia? Czy owa żywiołowość może w ogóle zaistnieć po stronie osób, które formułują programy festiwali, pozyskują na ich realizację środki finansowe, wreszcie je realizują, troszcząc się przy tym o poziom artystyczny, dobrą atmosferę, samopoczucie festiwalowych gości i bezpieczeństwo uczestników? Analizując wypowiedzi dyrektorów badanych festiwali, pozyskanych w ramach wywiadów pogłębionych, można odnieść przeciwne wrażenie. Realizacja festiwali wymaga szczególnej uwagi i zdolności przewidywania zdarzeń nieplanowanych. To także walka o pieniądze, a także determinacja do tego, aby to co się robi, było wyjątkowe. Można zatem zaryzykować, już na wstępie niniejszych rozważań, tezę, że badane festiwale są projektami bardziej strategicznymi niż spontanicznymi. Wniosek taki nasuwają także analizy zebrane w ramach projektu za pomocą metod ilościowych. Wśród zagadnień, jakie pojawiły się w ankiecie skierowanej do organizatorów, pojawiła się prośba o wskazanie dwóch najważniejszych obszarów pracy, którymi powinien zajmować się główny dyrektor festiwalu. Aż 62% badanych uznało, że do najistotniejszych działań osoby kierującej festiwalem należy wyznaczenie celów i tworzenie wizji. Elementy te stanowią zasadniczy wymiar wszelkich strategii, w tym oczywiście także strategii kulturalnych. W dalszej kolejności pojawiają się wskazania, których sens zdecydowanie wzmacnia tę tezę. Do najważniejszych obszarów pracy dyrektorów należą: rozdzielanie i delegowanie zadań (47,2%) i motywowanie zespołu do pracy (24,2%). Zdaniem 22,6% osób badanych ważne jest także słuchanie opinii i sugestii innych oraz zgodne z nimi modelowanie działań. Zdecydowanie mniej wskazań (14,5%) uzyskała odpowiedź, w myśl której dyrektor jest medialną twarzą organizacji/institucji, którą reprezentuje i promuje. Sami organizatorzy festiwali postrzegają zatem własną rolę jako strategów, posiadających wizję i realizujących określone cele artystyczne. Istotne wydaje się także to, co może stanowić dla nich miarę sukcesu festiwalu. Do zebrania takich informacji posłużyła rozbudowana kategoria odpowiedzi, oraz pięciostopniowa skala, gdzie 1 oznaczało element zdecydowanie nieważny, a 5 bardzo ważny. Najwięcej wskazań „bardzo ważne” uzyskały tu odpowiedzi: wierna, powracająca publiczność (83,9%), wsparcie finansowe miasta w którym odbywa się festiwal (80,2%), zdobywanie nowych grup uczestników (74%) oraz liczba informacji medialnych o festiwalu (71,4%). Wskazania te mieszczą się zdecydowanie w kręgach działań strategicznych, a dotyczą odpowiednio: utrzymania publiczności, którą dotychczas udało się pozyskać, zainteresowania lokalnych władz finansowaniem określonego festiwalu, przyciągania nowej publiczności oraz zainteresowania

ze strony mediów. Wydaje się, że rozwój każdego z tych aspektów w istotny sposób może przyczyniać się do rozwoju festiwalowych projektów.

Myślenie strategiczne w kontekście kultury nie jest zjawiskiem nowym. Obecne było od dawna, jednak dopiero ostatnie lata przyniosły intensyfikację tego rodzaju dyskursów rozwojowych na szerszą skalę. Dziś mamy nie tylko „Strategię rozwoju kapitału społecznego 2020”, gdzie kultura stanowi najistotniejszy czynnik zwiększający spójność społeczną, czy programy rozwoju kultury, opracowane na użytek miast czy regionów. Mamy w Polsce instytucje kultury, realizujące własne strategie rozwojowe, wyrażone *explicite* w formie oficjalnych dokumentów, ale także zarządzane w strategiczny sposób festiwale. Wśród nich można wymienić chociażby: Festiwal Zaczarowanej Piosenki im. Marka Grechuty, czy Gdynia Design Days. O dokument strategiczny opierały się także działania w ramach festiwalu „Malta”, na bazie którego postanowiono tworzyć programy kuratorskie poszczególnych edycji na bazie idiomów – myśli przewodnich, takich jak na przykład: „Oh Man, oh Machine”, „Wykluczeni”, czy w ostatnim roku „Nowy ład światowy”. Strategiczne myślenie jest w przypadku festiwalu bardzo wyraźne. Większość organizatorów koncentruje swoje działania wokół określonej misji. Wyznacza ona zasadniczy kierunek myślenia i projektowania poszczególnych działań. Jak stwierdził dyrektor jednego z festiwalu filmowych:

Festiwal musi mieć przesłanie. Musi mieć temat. Musi mieć coś co go odróżnia od innych (...)

Owo poszukiwanie odmienności od innych festiwalu i wydarzeń poza-festiwalowych, a także poszukiwanie jak najbardziej oryginalnych form przekazu określonych treści składają się – rzecz ujmując najprościej – na festiwalowe strategie. Oczywiście czasem takim „programowym” strategiom towarzyszą określone strategie promocyjne czy handlowe. O strategiczności festiwalowych działań świadczy także personel wyspecjalizowany do realizacji określonych zadań. W większości badanych festiwalu inne osoby są odpowiedzialne za kwestie programowe, inne za techniczne, jeszcze inne za promocyjne. Wiele spośród badanych festiwalu stanowią elementy strategii promocji miast, w których się odbywają. Tak jest w przypadku Łódź Design (fundacja, która go organizuje formalnie realizuje po prostu usługę promocyjną na rzecz miasta), festiwalu Toruń Skyway, do realizacji którego działa specjalny zespół, powołany przy prezydencie tego miasta. O tym, że festiwale podchodzą do swojej działalności w sposób strategiczny, świadczy także to, że próbują one uzyskiwać informację zwrotną od swojej publiczności. Osoba odpowiadająca za program festiwalu poświęconego kulturze hip hop SCABB stwierdziła:

Robimy ankiety uczestnikom festiwalu (...). Zadajemy pytania uczestnikom warsztatów: „Co im to dało?”, „Co chcieliby w przyszłym roku?”. Ale oprócz ankiet są oczywiście też rozmowy.

W podobnym duchu wypowiadają się realizatorzy jednego z festiwalu poświęconego designowi:

(...) zawsze staramy się prowadzić ewaluacje i to nam się udaje. Z naszego doświadczenia wiemy, że podstawą jest dobra współpraca w zespole i dobre przekazywanie informacji. Tam gdzie zawsze coś wychodzi to wychodzi wtedy gdy ten projekt jest realizowany rzeczywiście przy użyciu narzędzi do prowadzenia projektów.

Początki niektórych festiwali były dalekie od strategicznego myślenia o kulturze. Wydarzenia te zaczęto organizować, bo po prostu dostrzeżono taką potrzebę. Realizatorzy festiwalu poświęconego muzyce afrykańskiej – zetknęli się z tą właśnie sztuką za granicą. Postanowili spróbować prezentować ją w Polsce. Przyznają, że:

(...) na początku było to metodą prób i błędów. Tutaj bardzo mocno pomogło nam miasto, oni od kilku lat dopiero nas dofinansowują, ale też użyczają nam teren. Po prostu pokazali nam jakimi ścieżkami mamy iść, kiedy dokumenty złożyć. My w ogóle nie wiedzieliśmy.

Podobne doświadczenia zdradzili zespołowi badawczemu organizatorzy innego festiwalu muzycznego, którzy stwierdzili:

Właściwie to festiwal zaczęliśmy robić trochę chałupniczym sposobem i właściwie też za niskie czy za małe pieniądze, no ale doświadczenie w ogóle w organizacji wydarzeń kulturalnych mieliśmy, więc to nie było tak zupełnie że wzięliśmy się z kosmosu (...).

Strategicznemu podejściu do festiwali nie służy z całą pewnością sposób przyznawania dofinansowań ze środków publicznych w ramach rocznych cykli. Realizator odbywającego się na przełomie czerwca i lipca festiwalu przyznaje:

(...) o tym, że mamy dotację dowiedzieliśmy się 15 maja. W ubiegłym roku dowiedzieliśmy się 15 czerwca. Było trudno. Za to płaci się później nieprzespanymi nocami.

W podobnym tonie wypowiadał się na ten temat innego cyklicznego wydarzenia festiwalowego:

(...) większość festiwali ma w Polsce zbliżone problemy. Nie ma gwarancji budżetowych zapewnionych z odpowiednim wyprzedzeniem(...). Dopiero na wiosnę wiemy, czy dostaniemy pieniądze, z ministerstwa jeszcze później, a przecież we wrześniu mamy festiwal. No i to strasznie utrudnia organizację, wielokrotnie musieliśmy przeproszać zapraszone wstępnie zespoły, tłumaczyć się, że niestety nie możemy bo nie mamy zapiętego budżetu. To jest bolączka. I tu wymagane są zmiany systemowe, w przyznawaniu grantów, dotacji.

Opieszałość w przyznawaniu publicznych środków finansowych wymusza zatem pewną spontaniczność. Trudno budować jakąkolwiek strategię programową, nie wiedząc czy będzie się miało szansę na jej realizację. Jak stwierdził dyrektor jednego z festiwali muzycznych:

Festiwal to nie jest jednorazowe przedsięwzięcie, muszę wiedzieć co będzie z tym festiwalem za 10 lat, przynajmniej. W jakim kierunku on się powinien rozwijać. Zmienia się publiczność, my się zmieniamy, ale też i zmienia się percepcja społeczeństwa. Coś, co kiedyś było rażące lub się nie kwalifikowało do festiwalu, dzisiaj staje się normą. Nawet muzycy, których by się nie posądzało o zwroty w kierunku pop-u, rapu itd., nagle się

ku temu zwracają. Ciągłe się poszukuje i można powiedzieć, że muzyka ciągle się rozwija, nigdy nie jest tą samą muzyką.

Niektóre festiwale były początkowo nieporadnymi próbami zrobienia „czegoś” w dziedzinie prezentacji określonych form sztuki. Wyrastały z potrzeby ducha, tworzyły się spontanicznie, opierając się na przekonaniach określonych wspólnot artystycznych. Czasami były współtworzone przez środowiska opozycyjne, czy nawet anarchistyczne. Dobrym tego przykładem zdają się być szczecińskie „Spoiwa kultury” - festiwal prezentujący różne nurty i formy sztuki realizowane głównie w przestrzeniach otwartych. Jego organizatorami są myślowi spadkobiercy Zygmunta Duczyńskiego – założyciela szczecińskiego Teatru Kana. Jak twierdzi dyrektorka artystyczna tego festiwalu:

(...) na początku (...) mieliśmy bardzo małe budżety, a udawało nam się zachęcać wybitnych i bardzo drogich artystów którzy przyjeżdżali do nas za naprawdę bardzo małe lub nawet symboliczne pieniądze. Godzili się na skromne warunki bo oferowaliśmy im rodzaj jakby klimatu atmosfery spotkania czegoś takiego niezobowiązującego i swobodnego a było to określoną wartością.

Przyznaje także, że:

(...) na początku wszyscy robili wszystko i byli bardzo zaangażowani i trochę trwało nim nauczyliśmy się te zadania rozdzielać i dzielić się odpowiedzialnością”.

Dziś w Kanie jest inaczej. Istnieje tu względny podział pracy. Szefowa festiwalu zauważa, że osoby związane z Teatrem, które zaczynały na festiwalach nadzwyczaj rzadko miały wykształcenie czy też umiejętności techniczne. W tej chwili jest tam aż trzech filologów, którzy potrafią zmontować i obsłużyć skomplikowany sprzęt techniczny.

Czasem tworzenie nowych festiwali opierało się o spontaniczny bunt przeciwko istniejącej rzeczywistości. Opole jest jak wiadomo „stolicą polskiej piosenki”, ale czy tylko? Tak pomyśleli sobie kilka lat temu twórcy I. festiwalu „Opolska Jesień Literacka” i postanowili zawalczyć o pewną równowagę pomiędzy słowem śpiewanym a pisanym i czytany. Uznali, że w Opolu mieszka wielu znakomitych twórców literatury, wśród nich Tomasz Różyczki, laureat Nagrody Kościelskich, Jacek Gutorow nominowany do Nagrody Gdynia i Nagrody Nike, legendarny Jacek Podsiadło i krytycy Paweł Marcinkiewicz i Adrian Gleń. Chodziło o to, aby zwrócić uwagę na życie literackie miasta, a także na to, że poza wielbicielami polskiej piosenki mieszkają tu także czytelnicy i to całkiem wyrafinowanej literatury. Udało się. W mijającym roku „Jesień” miała już swoją trzynastą edycję. Ze zdiagnozowanego braku wyrósł także częstochowski festiwal sztuki „Arteria”. Jego twórcy ujawnili początki swego sukcesu w następujący sposób:

(...) mieszkając przez pierwsze miesiące w Częstochowie słyszałem często utyskiwanie, że jeżeli chodzi o sztukę współczesną i wszelkiego rodzaju wydarzenia związane ze sztuką współczesną, że tu nic się po prostu nie dzieje. No łatwo było to stwierdzić samemu, że rzeczywiście tak jest. I przez jakiś czas tak tego słuchałem, słuchałem i stwierdziłem wreszcie, że skoro jest tak to nic prostszego jak samemu coś zrobić. Najpierw wystąpiliśmy

podczas takiej lokalnej imprezy, nocy kulturalnej, gdzie uruchomiliśmy galerię obrazów w tramwaju, który jeździł w ciągu nocy. Nazywało się to "Atrakcja", podczas której jedna z dziennikarek lokalnych zapytała o następne działania. No i koleżanka wypaliła, że robimy otwartą galerię sztuki w Alejach. Żeby było zabawniej, zrobiliśmy to w ciągu trzech miesięcy: w czerwcu jeździliśmy tramwajem, a już we wrześniu wystrzeliła galeria. Robiliśmy to jeszcze jako dwójka niezrzeszonych osób, nie mieliśmy żadnego stowarzyszenia, żadnej fundacji. Zaprosiliśmy artystów, którzy zgodzili się tutaj przyjechać na własny koszt, bo nie mieliśmy żadnych środków. Spali wszyscy u nas na podłodze, w domu, było bardzo zabawnie, bo mieszkanie może mamy nie najmniejsze, ale było tam w sumie może wtedy kilkanaście osób zakwaterowanych w jednym mieszkaniu. (...) Już od drugiego razu jako Fundacja Kulturoholizm prowadzimy właśnie te działania.

Podobnej genezy dopatrzyć się można w przypadku wspomnianego już szczecińskiego festiwalu „Spoiwa kultury”. Jak stwierdziła jego dyrektor artystyczna:

(...) stał się on odpowiedzią na wyczuwalną w powietrzu, atmosferze miasta niespełnioną potrzebę. Festiwal był pierwszą próbą diagnozy miasta, jego braków i jego potrzeb. To było i jest podstawą budowania tego zdarzenia. Demokratyczną w sensie możliwości uczestnictwa odpowiedzią, na nurtujące nas tematy, pytania, tropy które rozpoznajemy jako w danym momencie ważne w rzeczywistości która nas otacza.

Spontaniczność jest czynnikiem, który bezwzględnie wpisuje się we wszelkie wydarzenia, z zaangażowaniem dużej liczby ludzi i gdzie mogą zdarzyć się sytuacje, które nie sposób jest przewidzieć. Prowadząc rozmowy z dyrektorami podczas realizacji festiwalowych wydarzeń niejednokrotnie zdarzało się, że konieczna była przerwa, aby można było rozwiązać pojawiające się problemy realizacyjne. Trzeba jednak przyznać, że w zdecydowanej większości badanych festiwali, organizatorom towarzyszy określona strategia ich tworzenia, z reguły oparta o wartości poznawcze. W myśl tego, festiwale są realizowane po to, aby cyklicznie dawać ludziom szansę spotkania z czymś ciekawym, odkrywczym, wyjątkowym. W tym celu tworzone są programy, coraz częściej stanowiące wynik głębokiego namysłu, czego efektem jest semantyczna spójność i nietuzinkowość. Uczestnicy takich festiwali biorą w nich zatem udział po to, aby przeżyć coś, czego nie przeżyją nigdzie indziej. Podejście takie rzuca zatem pewne światło na sposób postrzegania, przez organizatorów festiwali, odbiorców swoich działań jako osób mających duże potrzeby poznawania świata i gotowość na spotkanie z czymś nie do końca zrozumiałym.

7. Festiwal jako przestrzeń integracji różnych grup publiczności

Integracja publiczności festiwalowej jest procesem różnorodnym, wielopłaszczyznowym. Na pewnych poziomach dokonuje się w sposób naturalny. Jest wynikiem podstawowych ludzkich potrzeb, takich jak potrzeba akceptacji, przynależności do grupy, do wspólnoty. Wiążą się one ściśle z pojęciem tożsamości, czyli pewnej świadomości siebie, tego kim jestem, jaki jestem, czego chcę, czego oczekuję, co mnie porusza i fascynuje, a przed czym uciekam. Poprzez uczestnictwo w wydarzeniach artystycznych człowiek określa swoją tożsamość, kształtuje swoją wrażliwość estetyczną, odkrywa swoje pasje, swoją potrzebę spotkania i bliskości z drugim człowiekiem.

Integracja, rozumiana jako wartość, może być również owocem świadome i celowo inicjowanych działań. Niektóre festiwale stają się przyczynkiem do integracji lokalnych społeczności, do wspólnego działania, wsparcia, wspólnej pracy i wspólnej zabawy. Integracja publiczności może być też jakimś wyznacznikiem sukcesu festiwalu. Staje się dla odbiorców pozytywnym przekazem, świadczy o dobrej, wyjątkowej atmosferze, zachęca do uczestnictwa. Badając polskie festiwale, chcieliśmy się przyjrzeć różnym procesom integracyjnym, zarówno tym naturalnym, jak i tym kształtowanym lub wspomaganim przez zaplanowane działania organizatorów.

- **Przynależność do grupy – instynkt stadny**

W grupie, człowiek dostosowuje swoje zachowania do zachowań innych ludzi. Obserwuje co robią i jak wyglądają, żeby samemu zachowywać się i wyglądać tak samo lub podobnie. W ten sposób daje wyraz swojej przynależności do grupy. Wśród obserwowanych festiwali, zdarzały się takie, których publiczność wydawała się dość jednorodna, zarówno jeśli chodzi o elementy zewnętrzne, jak i w sposób bycia: strój utrzymany w danej konwencji, obecność widocznych atrybutów festiwalowych, takich jak koszulki, czapki itp., ułatwiających identyfikację festiwalowiczów, ich wzajemną rozpoznawalność i poczucie przynależności do danej grupy. Bardzo ciekawym zjawiskiem był także pojawiający się na niektórych festiwalach niepisany kodeks zachowań. Przykładem może być jeden z festiwali w południowej Polsce, podczas którego zaobserwować można było swoistą segmentację publiczności. Na koncerty odbywające się po południu przychodzili ludzie w sztruksach, jeansach, natomiast na wieczorne – w garniturach. Była to oznaka obecności stałej, wiernej publiczności, która podtrzymuje zwyczaj i w jakimś sensie indukuje go pozostałym uczestnikom festiwalu.

- **W poszukiwaniu wspólnoty**

Czym innym jest przynależność do grupy, czym innym budowanie wspólnoty. To proces skierowany dużo bardziej do wewnątrz, opierający się na relacjach międzyludzkich. Wspólnota, w kontekście publiczności festiwalowej, może się zawiązywać na wielu różnych płaszczyznach, które czasem się na siebie nakładają, a czasem wydają się zupełnie niezależne.

- **Wspólne fascynacje, wspólna pasja**

Ludzie szukają „swoich”, chcą przebywać wśród „swoich”. Zdarza się, że jeżdżą na festiwale nie tylko ze względu na program, lecz także, a czasem głównie, ze względu na ludzi. Chcą się spotkać z tymi, których już znają (np. z wcześniejszych edycji) lub poznać nowych, którzy myślą w podobny sposób, których przyciąga to samo, ten sam gatunek sztuki, ci sami artyści. Analizując portale społecznościowe związane z poszczególnymi festiwalami znajdowaliśmy na nich ślady powstałych między uczestnikami więzi. Internauci: fani, bywalcy poszczególnych festiwali dziękują sobie za wspólnie spędzony czas, umawiają się na kolejne spotkania, wymieniają się informacjami dotyczącymi wspólnego obszaru zainteresowań. O tworzonej wspólnotcie świadczy również podobny, żartobliwy język, którym operują, a także wyczuwalna życzliwość wzajemnych komentarzy. Odwiedzając na portalu społecznościowym, facebooku fanpage'e niektórych festiwali można było odnieść wrażenie, że wypowiadający się na nich fani tworzą swoistą subkulturę. Wydaje się również, że niektórzy administratorzy celowo umieszczają na stronach festiwali relacje dotyczące integracji uczestników. Informacja na ten temat jest utrzymana w bardzo pozytywnym tonie, dobrze świadczy o atmosferze panującej na festiwalu, ma wpłynąć na dobry odbiór festiwalu i jego organizatorów, ma przyciągnąć. Poniżej przykład z zamieszczonej w zakładce „opinie” relacji jednego z uczestników festiwalu w północno-zachodniej Polsce:

Wszystkie wątpliwości związane z tą swoistą „podróżą w nieznane” zostały rozwiane już na miejscu. Pierwsze znajomości z uczestnikami festiwalu, nawiązane już na dworcu w tym małym miasteczku, (...), utrzymały się przez cały czas trwania festiwalu, a kto wie czy nie przetrwają dłużej. Jedno było pewne: z takimi ludźmi nie da się nie bawić dobrze!

Warto tu także wspomnieć o festiwalach, które zbierają przedstawicieli podobnych środowisk: pianistów, operatorów, designerów, performerów itp. Dla nich, festiwal, oprócz przeżyć artystycznych, stwarza również możliwość spotkania i wymiany doświadczeń. Na festiwalach, które badaliśmy, spotkania te przybierały bardzo różną formę, np. wykładów, na które zapraszani są uznani w swojej dziedzinie eksperci i które stanowią ważny element wydarzeń okołofestiwalowych, bankietów uroczyste zamykających festiwal, lecz także bardzo luźnych spotkań, dyskusji, rozmów.

(...) Niezwykłym momentem jest również możliwość porozmawiania z artystami po występie - albo tuż po jego zakończeniu albo w Klubie Festiwalowym wieczorem (gdzie wszyscy artyści zbierają się by móc ze sobą porozmawiać). Ta forma przewyższa wszelkie koncerty i festiwale muzyczne, gdzie po zakończonym występie wszyscy rozchodzą się w swoją stronę.

- **Wymiar społeczny**

To szczególny wymiar, w którym inicjatywa należy głównie do organizatorów festiwali. Chodzi tu o zaplanowane działania, których celem lub skutkiem jest integracja lokalnych społeczności. Do działań takich zaliczyć można np. warsztaty dla dzieci i młodzieży, odbywające się w ramach jednego z festiwali z zachodniej Polsce, organizowane z myślą o stworzeniu dla nich atrakcyjnej formy spędzania wakacji w mieście. Jak napisać o tym

festiwalu obserwujący go badacz: *to traktowanie festiwalu jako profilaktyki – odciąganie dzieci i młodzieży od dopalaczy i alkoholu*. Skutkiem takiego działania jest nie tylko integracja samych uczestników warsztatów, ale także realna współpraca organizatorów i instruktorów na rzecz swojej lokalnej wspólnoty.

Szczególnie pozytywne wrażenie zrobiło na mnie, między innymi, zaangażowanie młodych ludzi uczestniczących w warsztatach oraz relacje jakie się wytworzyły między nimi w grupie, ale też z instruktorami i organizatorami – poczucie wspólnoty tego, że razem tworzą coś wielkiego, własnego i chcą to zaprezentować mieszkańcom podczas spektaklu finałowego.

Niektóre festiwale są bardzo mocno osadzone w miastach, w których się odbywają, mają na nie duży wpływ. Kształtują nowy obraz miasta, zarówno w wymiarze lokalnym jak i ogólnopolskim, odczarowują swoje miasta, zdejmują z nich piętno tragicznej historii. Inne festiwale przeobrażają małe, z pozoru nieistotne, zapomniane miasta i miejscowości w ciekawe, warte zainteresowania miejsca. Skutkiem tej „nowej jakości”, oprócz ożywionego ruchu turystycznego, jest także integracja mieszkańców, dokonująca się poprzez wspólne uczestnictwo w wydarzeniach, z których są dumni. Dobrym przykładem może być festiwal organizowany w mniejszym mieście w zachodniej Polsce, do którego na występ przyjeżdża orkiestra z Warszawy, chór z Katowic, maestro Maksymiuk.

Publiczność była świadoma i nieprzypadkowa. Myślę, że zdecydowana większość osób uczestniczyła już wcześniej w festiwalu i zdawała sobie sprawę z reguł zasad zachowania na koncertach muzyki poważnej. Byli to głównie lokali mieszkańcy, dumni z takiego wydarzenia.

- **Wspólnota korzeni**

Jest to wspólnota, która wychodzi poza granice lokalnej społeczności. Festiwale, których program nawiązuje do kultury, tradycji, historii różnych grup etnicznych gromadzą często międzynarodową publiczność. Osią integracji jest przynależność do danej grupy etnicznej lub fascynacja jej kulturą. Tak naprawdę, to właśnie ta integracja jest często jednym z ważniejszych wydarzeń festiwalowych. Organizatorzy obserwowanych przez nas festiwali inicjowali bardzo różne działania wspierające integrację publiczności, np. podejmowanie opowieści, powrót do tego, co było na początku, przekazywanie tradycji, zwyczaju, mitu. Przybierało to bardzo różne formy, np. bajek opowydanych w specjalnie w tym celu rozstawionych taborach cygańskich, rekonstrukcji historycznych, warsztatów, wykładów.

- **Magnetyzm charyzmatyków**

Czasami na festiwal przyciąga ludzi osoba charyzmatyka. Zdarza się, że jest nim organizator festiwalu, lub jego patron, który skupia i łączy ludzi wokół siebie. Podczas jednego z festiwali w południowej Polsce jego dyrektor artystyczny obchodził swój jubileusz, który stanowił jedno z ważniejszych wydarzeń festiwalowych.

Obchody urodziny dyrektora artystycznego rozpoczęły się od spektaklu w jego reżyserii. Po spektaklu nastąpiła część o charakterze wspomnieniowym, odnosząca się zarówno do historii festiwalu (...) jak i życia jubilata.

Na uwagę zasługuje także konsekwentne budowanie narracji wokół patrona jednego z festiwali w zachodnio-północnej Polsce - nie tylko w czasie samego festiwalu, ale także w ciągu roku. Zarówno na stronie internetowej festiwalu, jak i na Facebooku pojawiają się informacje przypominające o dacie jego urodzin, śmierci, o postępach w realizacji poświęconego mu filmu. Odnosi się wrażenie, że pielęgnowanie pamięci o osobie patrona jest jednym z ważnych elementów misji festiwalu.

- **Przestrzeń i jej rola w integracji publiczności**

Jednym z ważniejszych dla integracji publiczności elementów jest przestrzeń, jej kształt, atmosfera, wytyczająca ją granica. Granica świata, do którego trzeba się dostać, żeby w danym wydarzeniu uczestniczyć. Nie chodzi tutaj o formalne wytyczenie przez władze samorządowe miejsca, w którym dany organizator może postawić scenę i do którego może zaprosić artystów i uczestników. Chodzi raczej o symbol, rodzaj znaku dla uczestnika, że tam za tymi drzwiami, dzieje się coś niezwykłego.

Czasem ta granica jest naturalna, stanowią ją mury budynku: teatru, kina, filharmonii, naturalne ukształtowanie terenu: np. wyspa, określona struktura przestrzenna miasta. Ciekawym przykładem wytyczenia „niezwykłej” przestrzeni było wyłożenie dziedzińca zamkowego, znajdującego się w samym centrum dużego miasta w północno-zachodniej Polsce soczystą, zieloną trawą. Jej kolor i miękkość kontrastowały z kolorem, fakturą i temperaturą nagrzanego słońcem chodnika. Ten kontrast przyciągał, budził skojarzenia z ogrodem, relaksem. Niektórzy ludzie, z wyraźnym zadowoleniem na twarzy zdejmowali buty. Dobrze było pobyć na boso.

Innym ciekawym przykładem wytyczania granic przestrzeni był festiwal muzyczny, odbywający się na południu Polski. Tam, tych „światów” było więcej. Można powiedzieć, że rozrastały się obejmując coraz szerszym kręgiem miasteczko i jego mieszkańców. Sercem koncertów pianistów była sala, w której publiczność posiadająca bilety zachowywała wszelkie normy obowiązującej etykiety koncertowej. Kolejną przestrzenią była zadaszona kawiarnia przed wejściem do budynku, w której obszarze można było posłuchać tej samej muzyki z systemu nagłośnieniowego, w wygodnym fotelu, lub staromodnej kanapie, dalej, kolejny krąg to okna sali koncertowej wychodzące na skwer, gdzie można było przerwać spacer ścieżką i podglądać artystę przez okna, z dźwiękiem dochodzącym z wystawionych na zewnątrz głośników. Dalsza przestrzeń z tą samą muzyką to namiot z ekranami, w którym publiczność, nie płacąc za bilet mogła siadając na ławkach obejrzeć i posłuchać transmisję telewizyjną z koncertu. Tam towarzyszyć im mogły także dzieci i czworonogi. Ostatni krąg obejmował park, do którego muzyka z koncertów docierała przez głośniki rozstawione na trawniku, w różnych miejscach terenu, gdzie na ławce, czy podczas spaceru można było stać się świadomie, lub przypadkowo słuchaczem muzyki klasycznej, niezależnie od wieku,

przekonań i muzycznego obycia. Takie kręgi przestrzennej integracji występują strategicznie lub spontanicznie na wielu, zwłaszcza letnich festiwalach w Polsce.

Choć festiwal festiwalowi nie równy, każdy ma swoją własną skalę, kontekst i treść, to jednak każde takie wydarzenie ma w sobie coś ze święta. Festiwale gromadzą ludzi, którzy chcą coś wspólnie przeżyć, oderwać się od codzienności, dobrze spędzić wolny czas: słuchając, oglądając, bawiąc się i odpoczywając. Atmosfera święta przyciąga ludzi i sprzyja postawie otwarcia na innych. To doskonały punkt wyjścia do spotkania i integracji.

8. Rekomendacje i stanowiska eksperckie

Ostatni rozdział raportu poświęcony jest rekomendacjom, które formułowane są w następstwie analiz dokonanych we wcześniejszych rozdziałach studium. Rekomendacje te są skierowane do samorządowców oraz osób odpowiedzialnych za kształtowanie polityk kulturalnych na poziomie centralnym, regionalnym i miejskim, organizatorów festiwalu, jak również mediów i publiczności zainteresowanych problematyką współczesnych festiwali artystycznych. Nadano im sekwencję trójelementową. Pierwszy ich zestaw zredagowany jest w nawiązaniu do obszarów tematycznych podejmowanych we wcześniejszych rozdziałach raportu. Drugi zestaw rekomendacji złożony jest ze zgromadzonych wskazań blisko 250 ankietowanych organizatorów festiwali, którzy odpowiadają na pytanie o działania, które poprawiłyby funkcjonowanie festiwali w Polsce. Trzecia, końcowa część rekomendacji jest już de facto aneksem do raportu. Zawiera trzy ekspertyzy niezależnych specjalistów wykonane w ramach projektu, które ze względu na ich strukturę i wielowątkową treść prezentujemy w całości – jako materiał dodany do części rekomendacyjnej. Chcielibyśmy aby zarówno rekomendacje, jak też załączone opinie eksperckie miały rozpoczynający nową jakość dyskusji na temat wielowymiarowej problematyki festiwale w Polsce i Europie.

Część A. Wnioski i rekomendacje

(I) Kompetencje kadr sektora kultury – organizatorzy festiwali

1. Festiwale to dzisiaj przede wszystkim zespoły osób. Były szef European Festivals Association Hugo de Greef w rozmowie z nami nie miał wątpliwości że wielkie osobowości dyrektorskie to już przeszłość w sektorze festiwalowym na świecie. Teraz liczą się przede wszystkim zespoły osób. Festiwale które będą tworzyły kultury organizacyjne stymulujące dobrą atmosferę dla stabilnej, efektywnej pracy zespołów, w atmosferze otwartości, zaufania, współodpowiedzialności mają szansę na szybszy rozwój i większą trwałość. Czy polskie festiwale są gotowe na działanie w takim otoczeniu? W naszym badani kadra kierownicza, średni nieco bardziej przypisywała zasługę za sukces festiwalu reprezentowanej przez siebie grupy kierowniczej niżli całej grupie współpracowników. Warto jednocześnie zwrócić uwagę, że średnia ta jest zawsze zbliżona do 50%, zatem istnieje pewien harmonijny balans w ocenie komplementarności pracy liderów i samego zespołu. Tendencja wyrażona w wypowiedzi flamandzkiego eksperta wskazuje jednak na potrzebę jeszcze większego otwarcia się liderów na zespół i budowania grupy osób, której będzie mogła, mógł bardziej zaufać i mocniej wskazać na zasługę całego zespołu. Polscy liderzy jeszcze najwyraźniej są w pół drogi do tego punktu, w którym działania festiwalowe będą w Polsce oparte na operatywnych, harmonijnie zestrojonych osobach w zespołach. Inną zasadniczą przyczyną

dla przesuwania się modeli organizacyjnych festiwali ku zespołom, bez wszechwładnego, charyzmatycznego lidera jest fakt, że festiwale stały się w ostatnich latach bardzo skomplikowanymi, międzynarodowymi, wielodziałowymi projektami, często kulturalnymi „domami towarowymi”, której jedna osoba nie jest w stanie kontrolować i być kompetentną we wszystkich obszarach obsługiwanych przez personel festiwalu.

Rekomendacje:

- istnieje potrzeba szkoleń dla całych zespołów z organizacji, instytucji, a nie pojedynczych osób, które nie mają żadnego wsparcia, czy przekładalności swoich nowych doświadczeń po powrocie do instytucji, organizacji
- w ocenie wniosków o dofinansowanie z publicznych środków wyżej oceniać zespołowe zarządzanie i kompetencje całego zespołu jako bardziej stabilny i efektywny model zapanowania nad skomplikowanym projektem, którym zawsze jest festiwal
- w instytucjach – istnieje konieczność mniej schematycznego obsadzania ról i odpowiedzialności za zarządzanie festiwalem, budowanie nowego zespołu (choćby złożonego z dotychczasowych pracowników, ale w innej konstelacji ról i obowiązków) do nowej inicjatywy festiwalowej, odciążanie lidera instytucji od bycia automatycznie i zawsze szefem festiwalu
- w mediach – eksponowanie liderów, charyzmatycznych dyrektorów jako modeli do naśladowania jest upowszechnianiem trendów, które zapewne nie uwzględniają praktyk ogólnoswiatowych i skrzywiają obraz pracy zespołowej, która jest esencją dobrego festiwalu. Warto szukać i promować działania zespołów.

2. Dbanie o transparentność roli szefa festiwalu, unikanie łączenia pracy organizacyjnej z artystyczną

Organizatorzy coraz mniej akceptują sytuację gdzie szefowie, organizatorzy festiwalu łączą wiele funkcji i ról: są jednocześnie menedżerami i artystami, lub animatorami, edukatorami występującymi podczas festiwalu, który organizują. Dostrzegana jest kontr-produktywność takich sytuacji, tudzież konflikt interesów, czy też koncentracja na własnej twórczości, zaburzenie obiektywnego spojrzenia na program artystyczny, czy edukacyjny, animacyjny wydarzeń festiwalowych, hermetyzacja wokół własnych zainteresowań i preferencji estetycznych. Podobne spostrzeżenie można wysnuć z niewielkiej popularności roli dyrektora jako medialnej twarzy festiwalu. Potwierdza to ogromne zainteresowanie kadr szkoleniami w zakresie public relations, widać, że tej wiedzy i świadomości prawidłowych praktyk szefom festiwali brakuje. Są od tego specjaliści do zatrudnienia.

Rekomendacja

- dyrektorzy festiwali powinni unikać wchodzenia w rolę osób zatrudnianych w festiwalu w roli innej niż osoba zarządzająca, szkodzi to transparentności i zaufaniu do szefa projektu jako osoby publicznej i jako oparcia dla zespołu złożonego z kompetentnych profesjonalnych osób. Łączenie ról może mieć charakter przejściowy, w sytuacji kryzysowej, zastępstwa itp. Natomiast strategiczne budowanie przywództwa zarządczego na konkretnej osobie, może nie służyć przetrwaniu festiwalu w momencie kryzysowym.

3. Umiejętność budowania zaufania, komunikowania swoich pomysłów, tak by zachęcało to innych do działania na rzecz festiwalu, współpracy, zaangażowania do partnerstwa innych podmiotów i osób. Jedną z najbardziej istotnych cech pożądanych wśród liderów festiwali jest wieloaspektowa kompetencja z pogranicza umiejętności budowania zaufania i komunikowania idei i pomysłów, zjednywania sobie ludzi dla planów i profesjonalnych przekonań organizatora festiwalu. Dostrzeżenie tej cechy i docenienie jej przez respondentów badania wskazuje na wyraźną potrzebę wzmocnienia tej kompetencji. Problem braku zaufania jest sprawą powszechną zarówno pomiędzy przedstawicielami poszczególnych sektorów w kulturze, jak również pomiędzy konkurującymi podmiotami w ramach danego sektora (organizacje pozarządowe, instytucje kultury itd.). Oznacza to również, że w liderach instytucji jest gotowość do takich zachowań – konsolidacji wysiłków. Warto zapewnić dla tego strukturalne warunki i zachęty by dzielić się i działać efektywniej w sposób konsorcyjny.

Rekomendacja:

- instytucje oferujące dofinansowania w zakresie wydarzeń festiwalowych, lub podmioty publiczne zlecające organizację takiego wydarzenia, powinny stworzyć warunki dla rodzaju giełdy pomysłów i wymiany usług, miejsca prezentacji pomysłów, które mogą połączyć w działaniu kilka podmiotów, zbudować zaufanie i stworzyć współpracę (które dotychczas konkurowały, mnożąc zbliżone treścią i zakresem działania oferty festiwalowe), zwłaszcza, że chodzi najczęściej o organizacje obywatelskiej jako oferentów oraz mieszkańców miast i społeczności lokalnej jako beneficjentów działań z publicznych funduszy. Sprawą naturalną jest zatem, że należy propagować i stymulować współpracę, a nie rozniecać zachowania konkurencyjne (w końcu nie chodzi o uzyskanie niższej ceny drogą przetargu).

4. Aplikacja metod zarządzania humanistycznego do kultur organizacyjnych organizacji festiwalowych. Wiele głosów w badaniach, jak również obserwacji terenowych wskazuje na niską jakość kultur organizacyjnych i świadomości możliwości zaaplikowania do organizacji festiwalowych metod zarządzania humanistycznego. Praktyka instytucji kulturalnych zbyt

często sięga po genetycznie obce metody zarządzania jako nauki ekonomicznej. Chodzi o zapewnienie takich metod pracy zespołom organizującym festiwale które dadzą wysoki poziom zaufania, partycypacji i współodpowiedzialności pracowników, element współtwórczy nie tylko w sensie artystycznym, ale również organizacyjnym.

Rekomendacja:

- praca nad specjalnym programem na poziomie ministerstwa oraz samorządów regionalnych, oraz dużych samorządów miejskich, który pozwoli na przygotowaniu w zespołach ekspertów i praktyków zarządzania humanistycznego, zbudować system wspierania coachingowego i mentorskiego organizacji tworzących festiwale (z wszystkich trzech sektorów), gdzie w formie warsztatowej i doradczej będzie można pracować nad wzmocnieniem kultur organizacyjnych w tychże organizacjach – dla wzmocnienia zaufania, współodpowiedzialności

5. Szersze spojrzenie na pozyskiwanie funduszy, finansowanie i budżetowanie festiwalu.

Organizatorzy festiwali traktują sferę pozyskiwania funduszy jako jedną z fundamentalnych umiejętności dla osoby zajmującej się organizacją festiwali. Potwierdza to również duża częstość wskazań na wiedzę z zakresu negocjacji i pozyskiwania środków finansowych jako jedną z najbardziej przydatnych dla tej grupy osób. Pewność co do kluczowej istoty tego elementu w pracy organizatora festiwalu dopełnia popularność szkoleń z zakresu pozyskiwania środków finansowych.

Rekomendacje:

- zmiana praktyk w instytucjach współfinansujących festiwale. Do tej pory mile widziane w ocenie wniosków o dofinansowanie była deklaracja niepobieranie opłat od publiczności w projektach dofinansowanych z budżetów publicznych. Należy obecnie zachęcać do planowania symbolicznej odpłatności, po to by zapewnić pewne minimum finansowania ze strony uczestników, co pozwoli planować wpływy
- szkolenia dotyczące pozyskiwania funduszy powinny mieć charakter mniej teoretyczny nastawiony na bardziej elastyczne modele współfinansowania i na efektywność pozyskiwania środków z innych źródeł niż publiczne. Szkolenia te powinny być rozbudowane o dodatkowy moduł związany z negocjacjami, autoprezentacją, technikami prezentacji, sponsoringiem. Sam wykład osoby z urzędu lub ministerstwa jaki jest regulamin i najczęściej spotykane błędy wnioskodawców – to za mało.

(II) Sukces festiwalu

Ocena sukcesu uzgodniona z misją i celami festiwalu. W procesie badawczym wyłoniła się mnogość kontekstów, w których słowo sukces pojawia się i funkcjonuje. Niezależnie od opisywanej różnorodności, przeprowadzone analizy danych pozwoliły na wyłonienie dwóch odrębnych kategorii sukcesu festiwalu: sukcesu rynkowego oraz sukcesu indywidualnego, będącego dowodem strategicznego myślenia organizatora (umocowanego w misji i definiowanego przez niego samego).

Rekomendacje:

- Rekomendowane jest traktowanie kategorii sukcesu rynkowego z właściwą, dla sektora kultury, wrażliwością. O rzeczywistym sukcesie danego festiwalu możemy mówić wyłącznie wówczas, gdy wynika on ze strategicznego myślenia organizatora, a sam sukces definiowany jest już na poziomie misji i celów imprezy.
- Jesteśmy w stanie określić to, czy dany festiwal odnosi sukces wyłącznie, jeśli za podstawę do oceny przyjmujemy indywidualne kryteria ewaluacyjne. Te z kolei powinny odwoływać się bezpośrednio do misji i celów festiwalu określonych przez samego organizatora.

(III) Kompetencje komunikacyjne kadr festiwalowych

Promocja jako obszar o wielu zakresach precyzyjnego działania. Niezależnie od okoliczności skuteczna promocja to taka, która wychodzi od oryginalnego pomysłu, precyzyjnie określa grupy docelowe, rozumie ich kulturę (w tym język i wartości) oraz potrzeby, sięga po odpowiednie narzędzia pozwalające na dotarcie do nich, najmuje do działań profesjonalistów (nie jest „domorośla”), dba o relacje z partnerami, angażuje ich, wykorzystuje także zadowolenie publiczności, jej chęć do aktywnej partycypacji (tym samym generuje marketing szeptany), a w końcu jest poddawana nieustannej refleksji i ewaluacji. Zamieszczone poniżej rekomendacje koncentrują się wyłącznie na najistotniejszych problemach zaobserwowanych w obszarze komunikacji festiwalowej, z którymi zmagają się podmioty odpowiedzialne za ich organizację. Przeprowadzone badanie wykazało priorytetowość poniższych działań.

Rekomendacje:

- wzmacnianie aktywności w obszarze pracy z publicznością. Realizacja tego założenia powinna odbywać się na wielu poziomach i znacznie wykraczać poza działania związane z szeroko pojmowanym segmentem promocji.

- kompleksowe działania nastawione na budowanie i utrzymywanie relacji z publicznością, a także rozszerzanie jej o nowe grupy, w tym te społecznie wykluczone i pozornie niezainteresowane uczestnictwem w kulturze.
- uwzględnianie kosztów skutecznych działań komunikacyjnych w budżecie oraz dostrzeganie zasadności tego typu wydatków przez podmioty finansujące festiwale.
- ciągłe poznawanie odbiorców komunikacji festiwalowej.
- zrozumienie ich kultury (w tym języka i wartości), tożsamości, norm zachowań (w tym wirtualnych), diagnozowanie potrzeb i poglądów oraz precyzyjne segmentowanie publiczności.
- prowadzenie komunikacji bliższej uczestnikowi wydarzeń, mniej sformalizowanej, charakteryzującej się dbałością o dobór odpowiednich metod docierania do wcześniej określonych grup docelowych
- nawiązywanie dialogu z odbiorcami
- odejście od komunikacji pionowej (nadawania komunikatów) na rzecz komunikacji poziomej (partnerstwa).
- zwiększenie aktywności festiwalowej na portalach społecznościowych i ciągłe poznawanie specyfiki nowych technologii
- dostosowanie komunikacji do obowiązujących trendów w obszarze nowych mediów, zintegrowanie jej ze strategią komunikacyjną festiwalu
- utrzymywanie ciągłego angażowania się publiczności w życie festiwalowe, a także włączanie jej w procesy decyzyjne w obszarze programowym.
- wykorzystanie potencjału oddolnej działalności publiczności, jej entuzjazmu i uznania dla festiwalu, efektywniejsze wykorzystywanie potencjału promocyjnego wynikającego z szeregu partnerstw i sponsoringu.
- komunikacja mogłaby być prowadzona całorocznie – a nie jak większości przypadków podczas trwania festiwalu i w okresie krótko przed i po danej edycji

(IV) Oddziaływanie miast na festiwale i festiwali na miasta

1. Wielowątkowość i dwustronność – to główne cechy relacji łączącej festiwale i miasta w których się one odbywają. Oddziaływanie przebiega nie tylko na płaszczyźnie festiwal → miasto, w której to organizowane wydarzenia festiwalowe wpływają na zmianę miast (w sferze przestrzennej, materialnej, infrastrukturalnej, ale i wizerunkowej) i jego mieszkańców. Ta złożona relacja odbywa się także w odwrotnym i niezwykle ważnym kierunku: miasto → festiwal – kiedy to charakter danego miasta czy wartości, z którymi identyfikują się jego mieszkańcy, oddziałują na kształt (temat, formy, przestrzenie) festiwalu.

2. Badani dyrektorzy festiwali i zespół badawczy ukazują, w prezentowanym obszarze projektu, aspekt miejski na trzech przenikających się płaszczyznach. Po pierwsze, płaszczyźnie budowanej w oparciu o relacje uczestników wydarzeń festiwalowych (i szerzej mieszkańców) do festiwali realizowanych w mieście. Po drugie, przestrzeni fizycznej i wizerunkowej danego ośrodka miejskiego (zarówno konkretnej przestrzeni fizycznej jak i marki miasta). Po trzecie, jako sferę relacji organizatorów z miejskimi władzami samorządowymi.

3. Festiwal w sferze oddziaływania na swoich uczestników i mieszkańców danego miasta może być nie tylko elementem zwiększającym aktywność i angażującym mieszkańców, ale także wynikiem inspiracji charakterystyką danego miasta i osób go zamieszkujących. Relacje z uczestnikami mogą przybierać różne formy: identyfikacji, aprobaty i „święta” mieszkańców przez spowszechnienie po krytykę, kontestacje i oderwanie od miast („obce ciała”). Festiwale mogą stać się również pretekstem do „ucieczki” z miast. Często stanowią także ważnym elementem turystyki kulturowej.

4. Miasta bardzo często stają się tematem festiwalu, a refleksja nad nim i diagnoza generowanych przez miasto i jego mieszkańców potrzeb sprawia, iż organizatorzy budują festiwal w oparciu o tożsamość danego miasta. Festiwale pomagają nie tylko promować dane miasto na zewnątrz (kreują jego markę), ale budują także określony wizerunek danego miasta wśród swoich mieszkańców (czasem próbując wręcz zmienić negatywny jego obraz lub jednostronne, stereotypowe jego postrzeganie). Często festiwale korzystają z lokalnych zasobów, budując poczucie dumy i identyfikacji z danym miejscem. Innym razem stanowią dobry pretekst do odkrywania zapomnianych historii, postaci czy miejsc. Dzięki otwartej i silnej ingerencji w przestrzeń miejską nie tylko zwiększają dostęp do oferty kulturalnej, ale i zmieniają tę przestrzeń nadając im nowe znaczenia i konteksty.

5. Relacje organizatorów z samorządem przebiegają na trzech płaszczyznach: pozytywnej, neutralnej i negatywnej. Relacje pozytywne związane są z pomocą, zaangażowaniem lokalnych władz i urzędników współpracujących z organizatorami podczas organizacji

i realizacji festiwalu. Dotyczą one m.in. wsparcia finansowego i organizacyjnego, budowania atmosfery zaufania, uczestnictwa w wydarzeniach festiwalowych czy wspólnych spotkań i ustaleń. Drugą charakterystyką relacji, między samorządem a organizatorami festiwali, jest stan biernej akceptacji, swoistej neutralności. W zasadzie braku kontaktów, relacji, pomocy czy wsparcia. Stan: braku zaangażowania. Trzecim typem relacji (najmniej pożądanym i na szczęście w projekcie spotykanym najrzadziej) jest relacja negatywna. Przejawia się ona na różnych płaszczyznach: braku wsparcia finansowego, braku zaufania, uciążliwego dla organizatora monitoringu oraz ciągłej kontroli działań, wywieranie nacisku, próby upolitycznienia wydarzeń kulturalnych, podporządkowania woli władz czy otwartego konfliktu na linii samorząd-organizator.

6. Zalety festiwalu wymieniane przez badanych dyrektorów festiwalowych wydarzeń związane są z trzynastoma różnymi aspektami. Należą do nich: korzyści finansowe/ekonomiczne, promocja miasta, budowanie tożsamości, wyjątkowy czas mobilizacji i święta, różnorodna oferta, aktywne uczestnictwo mieszkańców, szeroka współpraca, budowanie relacji, rozwój i wiedza, wsparcie artystów, czas wolny, profilaktyka, impuls do kolejnych działań, materialne „owoce” festiwali.

7. Wśród negatywnych aspektów wpływu festiwali na miasta badani dyrektorzy wskazywali aspekty związane z: festiwalizacją, dystrybucją środków finansowych i rywalizacją, negatywną promocją, trudnościami organizacyjnymi oraz uciążliwościami dla mieszkańców.

8. Zarówno odbiorcy festiwali (jego uczestnicy), jak i organizatorzy dostrzegają w sferze korzyści jakie festiwale przynoszą miastu głównie aspekt promocyjny i zwiększający dostęp do jakościowej oferty kulturalnej. Oddziaływanie w aspekcie tożsamościowym (duma mieszkańców) jest mocniej dostrzegane przez organizatorów niż uczestników. Z odwrotną sytuacją mamy do czynienia w przypadku efektu w postaci przyciągania turystów. O tej relacji w większym stopniu przekonani są uczestnicy festiwalowych wydarzeń niż organizatorzy. Obie grupy nie zgadzają się z krytyką festiwali. Sprzeciwiają się tezom: „festiwale odbierają/ograniczają ilość miejskich środków finansowych na działalność organizacji kulturalnych” oraz „festiwale odwracają uwagę mieszkańców od całorocznej aktywności instytucji kultury, zdominowały życie kulturalne miasta”.

9. Uczestnicy badanych festiwali uważają, iż mieszkańcy miasta dzięki festiwalowi zdecydowanie więcej zyskują niż tracą. Zyskują oni na „promocji/rozgłosie/reklamie” miasta a miasto zyskuje w aspekcie budowania swojej pozycji („prestżu/renomy/marki”). Ponadto otwierają się przed mieszkańcami „możliwości” związane z tą ofertą (najczęściej określaną jako „dobra” i „ciekawa”) dzięki, której mają lepszy „dostęp” i „kontakt” do różnych obszarów kultury. Badani wskazywali również na zyski w postaci: „wzrostu liczby turystów” czy „korzyści finansowych”. Natomiast zdecydowanie najczęściej wymienianą kategorią strat

była... mieszkańcy „nie tracą nic” (aż 276 wskazań), następnie: „ciszę/spokój” (41 wskazań), „czas”. Zatem część badanych przekornie wskazywała w tym pytaniu otwartym w ankiecie „plusy”. Pozostała część respondentów wskazała na „inne” elementy (wśród nich m.in. utrudnienia komunikacyjne, zakłócania porządku czy wzrost cen).

Rekomendacje w obszarze relacji festiwal - miasto:

- dobrze oceniane przez samych organizatorów są te projekty festiwalowe, które związane są z umiejętnym i dobrym jakościowo wykorzystywaniem lokalnych, własnych zasobów (szeroko rozumianych). Wydaje się, iż na największą przychylność mieszkańców mogą liczyć te wydarzenia, które są „szyte” na miarę charakteru miasta oraz tożsamości jego mieszkańców. Oderwane od związku z danym miastem projekty lub złe jakościowo i organizacyjnie wydarzenia mogą bardzo negatywnie wpłynąć na wizerunek danego miasta.

- badania uwidoczniły duże oczekiwania organizatorów w aspekcie zwiększenia dla nich pomocy otrzymywanej od lokalnych władz. Pomoc i współpraca może się odbywać na różnych płaszczyznach (nie tylko tej najbardziej pożądanej - finansowej): budowanie dobrej atmosfery, zaangażowanie i pomoc miejskich instytucji i jednostek, pozytywne lobowanie i promowanie festiwalu przez burmistrza/prezydenta, które „otwiera” wiele drzwi i ułatwia kontakt z różnymi podmiotami, udostępnianie przestrzeni i miejsc do realizacji festiwalowych wydarzeń (oraz potrzebnego sprzętu), stworzenie przejrzystych procedur konkursowych i systemu finansowania wydarzeń, pomoc administracyjno-prawna urzędników, patronaty miasta i darmowa promocja w przestrzeniach, które zarządzane są przez miasto (np. strona internetowa, miejskie tablice informacyjne, ogłoszenia w instytucjach miejskich).

- decydenci związani z samorządem (władze miast, radni, urzędnicy) powinni mieć większą świadomość roli kultury i wpływu festiwalu na miasta oraz mieszkańców przejawiającej się na różnych płaszczyznach (nie tylko w sferze promocyjnej). Problem braku zrozumienia, w ocenie niektórych dyrektorów, wynika z braku wiedzy, zaangażowania i empatii związanej często z tym, iż decydenci czy urzędnicy nie uczestniczą w wydarzeniach festiwalowych, o których decydują. Niestety często podejmują oni decyzje w oderwaniu od rzeczywistości i realnych potrzeb mieszkańców. Niewystarczająca jest również świadomość roli kultury jako ważnego elementu służącego rozwojowi miasta i jego mieszkańców.

- biorąc pod uwagę choćby jedynie siłę oddziaływania medialnego i promocyjnego festiwalu na wizerunek miast władze powinny uwzględniać te wydarzenia w swoich długookresowych działaniach strategicznych. Natomiast opisujące festiwale media powinny zdawać sobie większą sprawę z różnych płaszczyzn oddziaływania festiwalu

na miasto i mieszkańców, by ich przekaz z tych wydarzeń nie ograniczał się jedynie do prostych relacji.

- dyrektorzy festiwali niezwykle cenią sobie własną autonomię i niezależność w kreowaniu festiwalu. W stosunkach z urzędnikami i władzami samorządowymi doceniają ich zainteresowanie, wsparcie, konsultacje czy dialog oparty na wymianie wzajemnych oczekiwań, ale stanowczo sprzeciwiają się próbom narzucania czy ingerowania w program festiwalu.

(V) Synergia międzysektorowa w działalności festiwalowej

1. Otwarty, rozbudowany i interdyscyplinarny charakter festiwali sprzyja powstawaniu synergii międzysektorowej podczas organizowania i realizowania wydarzeń festiwalowych.

2. Badani organizatorzy wysoko oceniają umiejętność osób organizujących festiwale związane z budowaniem współpracy i kooperacji różnych środowisk. Wskazania przydatności tych cech świadczą o dużym znaczeniu wspólnego działania różnych podmiotów podczas pracy nad organizacją i realizacją festiwalu.

3. Oczekiwania wobec współpracy rozmiągają się, w ocenie organizatorów festiwali, z rzeczywistością. Świadczą o tym niskie jej oceny na trzech badanych poziomach: instytucji kultury (współpracy instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi i prywatnym sektorem), samorządu (współpracy samorządu miejskiego z podmiotami organizującymi festiwale) i sektora prywatnego (w zakresie mecenatu i chęci sponsorów do zaangażowania środków finansowych w festiwale).

4. Instytucje kultury zostały w sposób zdecydowany (71,9%) wskazane przez badanych organizatorów jako podmioty, którym najłatwiej zorganizować festiwal.

5. W ocenie badanych organizatorów najtrudniejsze warunki do organizacji i realizacji festiwali mają: niesformalizowane podmioty (niezależni twórcy i artyści – 52%) oraz sektor prywatny (inicjatywy prywatne – 29,9%).

6. Każdy z sektorów posiada swoje wady i zalety, które ułatwiają lub utrudniają realizację festiwalu. W opinii badanych dyrektorów festiwali do zalet sektora publicznego należy: stałość środków finansowych, posiadanie niezbędnych zasobów sprzętowych i infrastruktury, posiadanie stabilnej kadry oraz silne powiązanie z innymi miejskimi podmiotami ułatwiające jego organizację. Minusem tego sektora są: nadmierna biurokracja, duża ilość przepisów prawnych i nieelastycznych obostrzeń finansowych zwiększających koszty organizacji

wydarzeń, nawyki instytucjonalne oraz, niesprzyjające budowaniu festiwalu w perspektywie długookresowej, możliwe zmiany kierownictwa uzależnione od zmieniających się władz samorządowych. Sektor pozarządowy posiada zalety w postaci: wielu możliwości pozyskania środków finansowych, zestawu przydatnych cech (otwartość, różnorodności, elastyczności, kreatywności oraz większej skłonności do eksperymentowania i podejmowania ryzyka), a niestabilne warunki finansowe przekładają się na większe zaangażowanie członków NGOów. Do trudności dotyczących organizowania festiwalu przez ten sektor przyczyniają się: niestabilność finansowa, częsty brak zaplecza infrastrukturalnego oraz niestabilność kadrowa. Dostrzec można także negatywne zjawisko związane z tworzeniem sztucznych organizacji pozarządowych, których głównym zadaniem jest aplikowanie o środki zewnętrzne na zadania, które realizowane będą de facto przez podmioty nie mogące się o nie ubiegać. Badani dostrzegli zalety sektora prywatnego w postaci: jego niezależności, większej elastyczności i łatwiejszych warunków negocjacyjnych zmniejszających koszty wydarzeń. Przeszkodą jest aura podejrzliwości związana z działaniem podmiotów tego sektora dla osiągnięcia zysku negatywnie łączonego ze zjawiskiem komercjalizacji.

Rekomendacje w obszarze synergia międzysektorowa w działalności festiwalowej:

- należy stworzyć warunki sprzyjające współpracy między- i wewnątrzsektorowej. Potrzebne są nie tylko działania formalno-prawne ułatwiające współpracę, ale przede wszystkim kompetencyjne - działania uświadamiające zalety wynikające z siły połączonych i działających wspólnie podmiotów.

- stała współpraca międzysektorowa czy włączanie do swoich działań podmiotów pochodzących z innych sektorów może być skuteczną próbą stworzenia idealnej formuły organizacyjnej festiwalu bazującej na zaletach różnych form organizacyjnych. Formuły będącej wynikiem równowagi, balansu między stałą strukturą i bazą (m.in. infrastrukturalno-finansowo-kadrową) festiwalu a spontanicznością, otwartością i elastycznością związaną z jego realizacją.

Część B. Rekomendacje – oczekiwania organizatorów

Jednym z otwartych pytań w ankiecie, kierowanej do blisko 250 osób organizujących festiwale, było pytanie: Jakie działanie poprawiłoby warunki funkcjonowania festiwali w Polsce? To jedno z istotniejszych pytań, gdyż odpowiedzi na nie pokazują realne oczekiwania środowiska, które na potrzebach zmian w obszarze festiwali zna się najlepiej. Wskazania badanych osób były wyrażane, zarówno na ogólnym poziomie, jak i w sposób bardzo szczegółowy. Niektóre postulowane zmiany musiałyby być wprowadzane systemowo (przez odpowiednie instytucje państwa), inne – możliwe są do zaadoptowania już na poziomie lokalnym, gdyż dotyczą sposobów myślenia lokalnych środowisk o danym problemie. Propozycje organizatorów dotyczyły głównie kilku obszarów, kategorii, które zespół badawczy zdecydował się wyodrębnić podczas analizy tego pytania, by nadać opracowaniu bardziej czytelny i przejrzysty charakter. Do dających się wyodrębnić obszarów oczekiwanych zmian i pomysłów należą:

1. Aspekt finansowy (86 wskazań)
2. Sponsorzy, mecenat (28)
3. Współpraca między sektorami (22)
4. Przejrzystość i charakter dofinansowań (20)
5. Szkolenia i wymiana wiedzy/doświadczenia (18)
6. Współpraca z lokalnym samorządem (15)
7. Ułatwienia prawno-administracyjne (15)
8. Media (15)
9. Kompetencje (14)
10. Edukacja kulturalna (9)
11. Infrastruktura (8)

1. Aspekt finansowy (86 wskazań)

Zdecydowanie najczęściej pojawiającą się kategorią wskazań były finanse. Kiedy dodamy do tej kategorii również kwestie przejrzystości i charakteru dofinansowań, to otrzymamy aż 106 wskazań osób zajmujących się festiwalami w Polsce. Skala istotności tego elementu jest zatem ogromna. Warto zauważyć, że 54 osoby (na 248) nie udzieliły na to pytanie odpowiedzi. Zatem ponad połowa respondentów przedstawiająca swoją opinie o działaniu poprawiającym warunki funkcjonowania festiwali w Polsce poruszyła wątek związany z pieniędzmi. Czego oczekują organizatorzy w tym aspekcie? Przede wszystkim stabilnego finansowania, które jest finansowaniem długofalowym (kilkuletnim), pozwalającym myśleć o festiwalu w perspektywie nie najbliższej edycji, ale kilku naprzód.

Kluczową, z mojej perspektywy, kwestią jest stałość finansowania. Niepewność, która rokrocznie towarzyszy organizatorom nie pozwala na snucie długofalowych planów, a jedynie na mrzonki. Rozpowszechnienie promes i umów wieloletnich (m.in. ze sponsorami) pozwoliłoby np. na kontraktacje twórców największego formatu, których kalendarze wypełnione są na kilka lat naprzód.

Pojawiły się również liczne postulaty zwiększenia środków finansowych, co umożliwiłoby organizację lepszych projektów i ich szerszy zasięg promocyjny.

Głównym problemem festiwalu jest brak środków finansowych na ich organizację. Niestety ten aspekt oddziałuje na wszystkie obszary związane z ich realizacją. Finanse potrzebne są do zaproszenia wartościowych wykonawców, na promocję wydarzenia, organizację działań okołofestiwalowych.

2. Sponsorzy, mecenat (28 wskazań)

Drugą, co do ilości wskazań, kategorią na jaką zwrócili uwagę nasi badani organizatorzy, był aspekt wsparcia mecenatu i sponsorów. Oczywiście on również związany jest z kwestiami finansowymi, gdyż to przecież sponsorzy współfinansują bardzo znaczną ilość festiwali w Polsce. Większość organizatorów proponowała pomysły, które zachęciłyby sponsorów do intensywniejszego zaangażowania i wsparcia wydarzeń festiwalowych. Pomocne w tym względzie byłyby na przykład ulgi dla przedsiębiorców, którzy chcą wesprzeć wydarzenie kulturalne.

Wspieranie sektora sponsorskiego (np. zwolnienia podatkowe).

Umożliwienie sponsorom odliczenie od podatku kwot przekazanych na kulturę.

Nakłanianie przedsiębiorców w mieście do inwestowania i wspierania kultury.

3. Współpraca między sektorami (22 wskazania)

Kolejna grupa pomysłów, umożliwiająca usprawnienie funkcjonowania festiwali, dotyczyła współpracy. Były to postulaty, zarówno ogólne (*bliższa współpraca instytucji kultury, samorządów i sponsorów; integracja środowisk; większa współpraca różnych podmiotów działających w mieście w obszarze kultury*), jak i bardziej szczegółowe (*wymiana informacji i kontaktów między organizatorami, koordynacja terminów wydarzeń; wprowadzenie systemu zachęt do współpracy międzysektorowej; wspieranie organizatorów festiwalu w technicznej organizacji wydarzeń festiwalowych: udostępnianie sprzętu oraz przestrzeni; współpraca pomiędzy festiwalami, choćby przy ustalaniu terminów poszczególnych festiwali, tak aby się ze sobą nie pokrywały*). Sektor prywatny (biznes) oraz samorząd należał do najczęściej wymienianych, w tym kontekście, partnerów. Warto też zauważyć postulaty, organizatorów wywodzących się z NGO-sów, dotyczące potrzeby większego zrozumienia przez instytucje publiczne korzyści, jakie przynosi współpraca z organizacjami pozarządowymi.

Lepsza współpraca międzysektorowa (zwłaszcza z biznesem i samorządami), ponieważ te najtrudniej przekonać do korzyści z działania zwłaszcza małych i średnich festiwali oraz ich wpływu na poziom życia mieszkańców.

Większa świadomość instytucji miejskich na temat wartości inicjatyw oddolnych, chęć współpracy.

4. Przejrzystość i charakter dofinansowań (20 wskazań)

Kategoria ta zawiera szereg postulatów dla których główną osią jest aspekt funkcjonowania systemu konkursowego przy podziale środków finansowych. Organizatorzy oczekują weryfikacji istniejącego systemu grantowego i jego modyfikację. Miałyby ona dokonać się w kilku elementach: po pierwsze silnie postulowana jest większa przejrzystość przyznanych dotacji. W tym rozbudowanie ocen wniosków o opisowe uzasadnienie umożliwiające wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

Czytelniejsze kryteria konkursów grantowych MKiDN.

Zwiększenie przejrzystości konkursów MKiDN. Możliwość uzyskania szczegółowego uzasadnienia (poza punktami, które można samemu błędnie zinterpretować) dlaczego poszczególne wydarzenia uzyskały bądź nie uzyskały dofinansowania. Plus zapoznanie się z uzasadnieniem oceny poszczególnych ekspertów składanych przez mnie wniosków – taki tryb (recenzencki) jest przewidziany np. we wnioskach stypendialnych (naukowych). Chodzi o możliwość wyciągnięcia wniosków (co zmienić, co poprawić, co robimy źle). Teraz nie ma takiej możliwości, nie jestem w stanie dowiedzieć się dlaczego dofinansowania nie otrzymałam. Mogę się tylko domyślać.

Inne, równie ciekawe, pomysły w tej kategorii dotyczą:

- Wspólnego programu grantów (przeznaczonego wyłącznie dla festiwali). W opinii niektórych organizatorów mógłby on ułatwić ich ocenę przez porównywanie wydarzeń o podobnej charakterystyce.

Zmodyfikowanie programów operacyjnych MKiDN w taki sposób, by porównywać festiwal z festiwalem, a nie np. festiwal z wydaniem płyty.

- Zrównoważonego podziału środków finansowych. Polegającego, w ocenie niektórych organizatorów, na większym dostrzeżeniu różnych regionów i miejsc na kulturalnej mapie Polski.

Zrównoważone rozłożenie środków centralnych na poszczególne regiony.

Dywersyfikacja środków centralnych z uwzględnieniem specyfiki regionów i ich warunków wyjściowych.

Dotacje nie na największe wydarzenia, którym łatwiej jest pozyskiwać sponsorów, a bilety refundują wydatki, ale dla mniejszych, równie ważnych.

- Wsparcia nowych festiwali. Projektów i idei, które się „rodzą” i nie mają wystarczającej siły przebicia. Ułatwienie im startu.

Zminimalizowanie wymaganego wkładu własnego przy dofinansowaniach miejskich lub krajowych dla pierwszych edycji festiwalu. Dzięki temu mniejsze organizacje miałyby jedną szansę na realizację swoich przedsięwzięć i udowodnienie, że posiadają kompetencje do ich realizacji.

Wspomaganie festiwali, które rozpoczynają swoją działalność lub są małymi przedsięwzięciami w związku z czym ich szanse na pozyskanie sponsorów są mniejsze niż dużych i znanych festiwali.

5. Szkolenia i wymiana wiedzy/doświadczenia (18 wskazań)

Środowisko organizatorów festiwali dostrzega potrzebę podnoszenia swoich kompetencji i wiedzy poprzez udział w szkoleniach. Postulowane szkolenia dotyczyć mają różnych aspektów przydatnych podczas organizacji, planowania oraz realizowania festiwalowych wydarzeń. Odnosić się mają do wielu, różnych zagadnień i dziedzin, gdyż równie wieloaspektowa i szeroka wiedza jest potrzebna podczas realizacji tak różnorodnych form jakimi są festiwale. Szkolenia najczęściej są określane mianem: *bezpłatne, zróżnicowane, dostępne, kompleksowe, skondensowane*. Wskazania tej kategorii nie mogą zaskakiwać kiedy weźmiemy pod uwagę fakt, iż badani organizatorzy zdecydowanie najgorzej ze wszystkich wymienionych elementów funkcjonowania obszaru festiwali ocenili „możliwości doskonalenia kadry festiwalowej (kursy, warsztaty, studia, wymiana doświadczeń)” [patrz: część raportu dot. synergii międzysektorowej]. Co istotne w kategorii tej aspekt szkoleń związany był, nie tylko z jednostronną relacją: szkolący – słuchający/uczeń, ale także relacją dwustronną – szkoleniem traktowanym jako okazję do spotkań organizatorów festiwalowych wydarzeń i wymiany doświadczeń, praktycznej wiedzy oraz nawiązywania współpracy.

Nie sądzę, żeby festiwale w Polsce miały inne problemy poza finansowymi, a te można rozwiązać przez kadrę wyszkoloną w kierunku pozyskiwania sponsorów. Warto także szkolić w zakresie prawa – w kwestii imprez masowych, prawa autorskiego i innych zagadnień związanych z realizacją tego typu zdarzeń.

Szkolenia z zakresu organizacji, budowy widowni, wykorzystania nowych mediów, promocji wewnętrznej, promocji BTL. [below the line: działania reklamowe skierowane do konkretnego klienta niebędące reklamą w środkach masowego przekazu]. Szkolenia z budowy współpracy międzysektorowej. Szkolenia z ewaluacji, badań publiczności itd.

Cykliczne szkolenia dla kadr, będące również platformą wymiany doświadczeń i nawiązywania współpracy.

Organizacja szkoleń dotycząca różnych aspektów organizacji festiwali (m.in. na temat pozyskiwania funduszy od sponsorów, nawiązywania współpracy z przedsiębiorcami). Najlepiej, by te szkolenia były dla osób wyspecjalizowanych w organizacji festiwali oraz by stanowiły przestrzeń wymiany dobrych praktyk między osobami z tej branży.

Część badanych wskazywała na potrzebę stworzenia specjalnego portalu internetowego, który mógłby stać się platformą informacji o festiwalach oraz wymiany wiedzy, dobrych praktyk, doświadczeń i kontaktów między organizatorami. Taką rolę mogą pełnić również publikacje czy konferencje.

Utworzenie „informacyjnej platformy festiwalowej” z wymianą doświadczeń i łączeniem dobrych praktyk.

Stworzenie ogólnopolskiego kalendarium festiwali.

Wymiana informacji/ portal poświęcony zagadnieniom związanym z festiwalami/ konferencje/ publikacje naukowe.

6. Współpraca z lokalnym samorządem (15 wskazań)

Kolejną grupą rekomendowanych działań, które przyczyniłyby się do rozwoju obszaru festiwali w Polsce, są te związane z lepszą współpracą z samorządem. Wsparcie władz miejskich i ich współdziałanie z organizatorami podczas organizacji i realizacji festiwali, jest jednym z kluczowych aspektów przyczyniających się do sukcesu wydarzeń festiwalowych (na którym korzystają przecież obie strony). Wsparcie potrzebne jest szczególnie na gruncie finansowym, ale również w aspekcie promocyjnym (tym bardziej, że urząd posiada w tym obszarze własne zasoby, które tanio lub nawet bezkosztowo może zaangażować). Istotne jest również wspólne myślenie o festiwalu w perspektywie długodystansowej i strategicznej.

Ścisła współpraca z Jednostkami Samorządu Terytorialnego, które powinny traktować festiwale jako ważne źródło promocji regionu oraz kształtowania świadomości kulturalnej potencjalnych odbiorców.

Przeznaczenie większych bezpłatnych przestrzeni miejskich na promocję festiwali posiadających wsparcie miasta (citylighty, słupy ogłoszeniowe, telebimy).

Stworzenie klarownych rozwiązań w zakresie współpracy organizatorów festiwali z władzami miast, podmiotami odpowiedzialnymi za zarządzanie poszczególnymi sektorami funkcjonowania miast.

Wpisanie festiwali w dokumenty strategiczne regionów i systematyczna analiza skuteczności i adekwatności wydawanych środków finansowych.

7. Ułatwienia prawno-administracyjne (15 wskazań)

Badani organizatorzy wskazywali również na problem związany z dużą ilością biurokracji i szeregiem przepisów i regulacji, które z pewnością nie ułatwiają organizacji festiwali. Postulowali o większą ich przejrzystość (np. jasne przepisy dotyczące organizacji imprez masowych), uproszczenie i ułatwienia rozliczeń projektów grantowych czy rozliczeń VATu, większą elastyczność przepisów dotyczących zamówień publicznych czy bardziej racjonalne podejście podmiotów tworzących i egzekwujących prawo.

Dostosowanie prawa zamówień publicznych, kontroli zarządczej oraz innych przepisów i biurokracji, które zabijają (dosłownie) wiele aspektów przygotowywania festiwali, a od realizatorów wymagają pracy na wiele „etatów” jednocześnie.

Bardziej racjonalne podejście odpowiednich organów oraz koncyliacyjność i pomocniczość w realizacji ustawy o organizacji imprez masowych.

8. Media (15 wskazań)

Kolejną ważną kategorią działań, poprawiających funkcjonowanie festiwali w naszym kraju, jest obszar zmian w mediach. Dotyczy on głównie dwóch aspektów. Po pierwsze większego zainteresowania i chęci promowania wydarzeń kulturalnych (w tym festiwali) przez lokalne, ale i ogólnopolskie media (w tym: telewizję). Po drugie – zwiększenie kompetencji dziennikarzy relacjonujących festiwalowe wydarzenia. Zachęcenie ich by media

wzmacniały swoją rolę edukacyjną, propagowały wartościowe i dobre jakościowo wydarzenia artystyczne, a nie tylko łatwą rozrywkę.

Większe zainteresowanie publicznych mediów, szczególnie regionalnych, tym co się dzieje w kulturze w ich regionie.

Większe wsparcie mediów publicznych i komercyjnych w promocję.

Znaczne zwiększenie kulturotwórczej roli mediów, wytworzenie realnej potrzeby odbioru różnych form sztuki w społeczeństwie.

9. Kompetencje (14 wskazań)

Zwiększenie kompetencji to następna, wymieniana przez organizatorów, kategoria. Łączy się ona z wcześniejszymi rekomendacjami dotyczącymi mediów (wszak zmiana w mediach nie dokona się bez zwiększenia kompetencji i świadomości ludzi, którzy je tworzą i decydują o kształcie informacji). W tym punkcie uwaga jest skupiona na kompetencjach szczególnie dwóch grup: samych organizatorów oraz decydentów (szeroko rozumianych: osób zarówno rozdzielających środki finansowe w obszarze kultury jak i krytyków sztuki). Zwiększenie kompetencji obu grup powinno nastąpić szczególnie w obszarze poszerzania wiedzy o festiwalach, ale także znajomości realiów funkcjonowania i trudności związanych z organizowaniem wydarzeń festiwalowych. Konieczne są także badania publiczności oraz zwrócenie uwagi na niezbędną realizację badań dotyczących potrzeb i oczekiwań odbiorców. Wszystko po to by rozwijać festiwal, by w łatwiejszy sposób organizatorzy mogli modelować swoje działania, testować różne pomysły, dokonywać ewaluacji i proponować „skrojoną na miarę” ofertę, która będzie dobrze odebrana przez publiczność festiwalu.

Kompetencje osób organizujących festiwale oraz jasne wizje po co je się organizuje.

Lepsza świadomość oferty kulturalnej oferowanej przez festiwale u osób odpowiedzialnych za rozdział środków finansowych.

Zwiększenie praktycznej wiedzy urzędników na temat organizacji festiwali.

Zwracanie uwagi organizatorom festiwali na konieczność badania potrzeb odbiorców oraz aspekt edukacyjny festiwali.

10. Edukacja kulturalna (9 wskazań)

Niektórzy z badanych organizatorów wskazywali również na działania związane z pracą u podstaw. Poprawa jakości edukacji kulturalnej (*edukacja kulturalna na odpowiednim poziomie*) umożliwi wykształcenie w polskim społeczeństwie odpowiednich nawyków sięgania po wartościową ofertę kulturalną.

Podniesienie poziomu edukacji kulturalnej społeczeństwa wynoszonego ze szkoły, co kształtuje potrzeby wyższe i tworzy klientelę festiwali i wydarzeń kulturalnych. Nie da się zwiększoną ilością szkoleń, środków finansowych, promocji zmienić faktu, że ludności zamieszkującej Polskę wystarcza za kulturę wykop.pl, disco-polo, względnie ESKA TV i grill w maju.

11. Infrastruktura (8 wskazań)

Jeszcze inni respondenci wpisywali w ankiecie elementy związane z infrastrukturą dzięki której poprawią się warunki funkcjonowania festiwali w Polsce. To z jednej strony tworzenie nowych miejsc, a z drugiej łatwiejszy dostęp do miejskich przestrzeni i lokalizacji instytucji publicznych oraz istniejących już zasobów technicznych i sprzętowych.

Budowa miejsc stricte przeznaczonych do organizacji tego typu imprez (analogicznie jak w przypadku obiektów targowych do targów).

Łatwiejszy dostęp do przestrzeni typu scena, aule, galerie, sale państwowych instytucji.

Część C. Uzupełnienie rekomendacji – opinie eksperckie

Do uzupełnienia rekomendacji znacząco przyczyniła się trójka zaproszonych przez zespół badawczy ekspertów, którzy reprezentują 3 różne dyscypliny zajmujące się badaniem obszaru kultury, w tym festiwali: zarządzanie kulturą - dr Małgorzata Sternal (Akademia Muzyczna w Krakowie, wcześniej Uniwersytet Jagielloński – Wydział Zarządzania, Instytut Kultury), antropologię kulturową prof. dr hab. Waldemar Kuligowski (UAM Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej) oraz polityki kulturalne i rozwój miast - prof. dr Jonathan Vickery (University of Warwick, Centre for Cultural Policy Studies którzy podjęli się próby odpowiedzi na zestaw pytań dotyczący współczesnych festiwali, frapujący nas w trakcie realizacji projektu. Kwestii, które wynikły podczas analizy danych pozyskanych w jego realizacji, a które pozostawiają ciągle wiele wątpliwości: jak mierzyć skutecznie sukces festiwalu? czy komunikacji festiwalowej grozi przerost formy nad treścią, promocji nad edukacją? czy festiwale stanowią wizerunkowo i lobbystycznie dobry argument na rzecz skutecznego oddziaływania kultury na lokalną gospodarkę, jej przekładalnością na dochody miasta i mieszkańców, atrakcyjność inwestycyjną, pro-rozwojowy wizerunek społeczności miejskiej? Czy festiwale pozostają modelowymi przykładami dobrej synergii międzysektorowej, czy może źródłem ciągłych nieporozumień i konfliktów między władzami miast i organizatorami wydarzeń? Jak uczynić z festiwali jeszcze lepszą przestrzeń dla integracji społecznej i międzykulturowej? Jak oceniamy zauważalne fenomeny: instytucjonalizacji festiwali, kolonizacji małych wspólnot lokalnych przez duże organizacje festiwalowe czy festiwalizacji kultur miejskich? Jakie znaczenie dla sukcesu i pożytku festiwalu ma jego zakorzenienie w lokalności miejsca? Czy związanie festiwalu z jednym miastem jest konieczne dla jego rozwoju, czy też może być platformą przemieszczaną do różnych lokalnych środowisk? W zamieszczonych poniżej opiniach specjaliście z Coventry, Krakowa i Poznania odnieśli się do wybranych przez siebie pytań i danych, zasygnalizowanych w naszym projekcie badawczym. Zachęcamy do lektury tych różnych punktów widzenia podjętej przez nas tematyki.

Oddziaływanie festiwali na polskie miasta.

Studium kompetencji kadr sektora kultury oraz synergii międzysektorowej – komentarz

Uwagi ogólne

Założona tematyka projektu i wynikające z niej pole badawcze dotyka istotnych problemów polskiego życia kulturalnego. Nie ma wszak tego życia bez festiwali, z pewnej perspektywy są one postrzegane jako najważniejszy jego przejaw, dystansujący wszystkie inne przedsięwzięcia. Festiwale pochłaniają i mobilizują (jakkolwiek nie zawsze w równomiernym stopniu) fundusze, energię, społeczności i jednostki, wartości, a nawet marzenia. Dobrze się zatem stało, że „festiwalowy reżim” poddany został analizie od strony kompetencji kadr sektora kultury, wpływu na środowiska miejskie, typów aktywności i przyjemności, jakich dostarcza (bądź nie). Pewnym brakiem jest w tym kontekście głos artystów – jednych z kluczowych aktorów zdarzeń o charakterze festiwalowym – była to jednak decyzja świadoma autorów projektu, mająca swoje uzasadnienie merytoryczne.

Bardzo dobrze się stało, że badaniami objęte zostały festiwale organizowane przez różnorodne podmioty: publiczne, prywatne i obywatelskie, wchodzące ponadto w różnorodne alianse. Życie kulturalne ma wiele wymiarów, jednym z nich jest właśnie aktywność różnych podmiotów, ich lokalne znaczenie i oddziaływanie, a także źródło wydatkowanych funduszy. Bez takiego całościowego spojrzenia, projekt byłby na pewno uboższy.

Zaproponowane i zastosowane przez autorów projektu narzędzia oraz metody badawcze nie budzą zastrzeżeń. Ankiety, obserwacja uczestnicząca, pogłębione wywiady indywidualne i zogniskowane wywiady grupowe należą obecnie do standardowo stosowanych metod. Ich poprawne użycie zapewnia dotarcie do zróżnicowanego ilościowo i jakościowo materiału. Warto przy tym zwrócić uwagę, że badanie festiwali – przede wszystkim ich publiczności – narażone jest na pewną przyrodzoną słabość. Każdy festiwal trwa przecież tylko jakiś czas, zwykle kilka dni. Zebrane wówczas informacje mają charakter deklaracyjny, nie ma możliwości ich późniejszej weryfikacji poprzez, na przykład, śledzenie codziennych zachowań respondentów/rozmówców. Badacze są zatem zmuszeni do bazowania tylko na tym, co usłyszą, we wspomnianej już warstwie deklaratywnej. Na szczęście, słabość powyższa jest w pewnym stopniu niwelowana przez kontekst. Socjolog Jerzy Wertenstein-Żuławski określił go jako „sytuację festiwalową”, a więc stan specyficznego pobudzenia, większej otwartości, szczerości, chęci do rozmów. Rzecz jasna, „sytuacja festiwalowa” jest gradualna, na pewno inaczej wygląda na festiwalu muzyki rockowej, a inaczej na festiwalu designu, można wszelako przyjąć, że jest swego rodzaju buforem neutralizującym deklaratywność opinii.

Biorąc zatem pod uwagę wybrane pole badawcze, sformułowane tezy i pytania oraz zastosowane narzędzia, projekt ocenić należy wysoko. Nie znajduję w nim błędów ani na

poziomie koncepcyjnym ani wykonawczym. Co więcej, zebrane dane i zbudowane na ich bazie stwierdzenia mogą posłużyć jako ważne rekomendacje służące wszystkim podmiotom zaangażowanym w organizację miejskich festiwali kulturalnych – a szerzej, kreatorom polskiej polityki kulturalnej.

Uwagi szczegółowe

Autorzy raportu sugerują, że w wielu miejscach zaobserwowali budowanie pozytywnej miejskiej identyfikacji na bazie festiwali. Ja również stykałem się z tym zjawiskiem. Jest ono oczywiście bardziej widoczne i odczuwalne w mniejszych miastach, niemniej schemat jest powtarzalny: festiwal tworzy pozytywnie odbierany wizerunek miasta. Zapowiedzią tego zjawiska był legendarny już dzisiaj festiwal rockowy w Jarocinie, który pozwolił miastu stać się czymś emblematycznym i rozpoznawalnym. Bilans wizerunkowy był zdecydowanie pozytywny – mimo narzekania mieszkańców na hałas, brud, kolejki i „dziwolągów” – a kapitał nostalgii tak silny, że festiwal po wielu latach przerwy reaktywowano, a władze Jarocina zabrały się za kształtowanie spójnej polityki identyfikacyjnej miasta, odwołującej się właśnie do tradycji festiwalu. Odpryskiem tego samego zjawiska są powtarzające się co jakiś czas przepychanki między włodarzami miast, konkurujących o goszczenie jakiegoś festiwalu (np. Camerimage). To pośredni dowód na to, że festiwale stały się poszukiwanym i skutecznym elementem budowy wizerunku i kapitału kultowego polskich miast. Inna sprawa – co wychwyciły także raportowane badania – że świadomość zależności miasta i festiwalu wyraźniej widzą turyści niż mieszkańcy. To na pewno kwestia perspektywy.

W tym kontekście wspomnieć należy od razu o powiększającej się skali turystyki kulturowej (zdiagnozowano i opisano ten typ przemieszczania się), skupionej na festiwalach. Fani muzyki, teatru czy filmu tworzą własne mapy i plany, pozwalające na udział w interesujących ich festiwalach. Bywa, że w kilku po kolei, nie tylko w czasie wakacyjnym.

Niezwykle interesujące było pytanie o to, co zyskują uczestnicy festiwali. Dało mi ono do myślenia tym bardziej, że bardzo podobne pytanie stawiałem podczas badań własnych. Uzyskane przeze mnie wyniki wskazywały na przewagę pierwiastka zabawowo-wspólnotowego. Jak cel przyjazdu na festiwal pojawiały się odpowiedzi następujące: dla muzyki”, „aby poznać nowych ludzi”, „aby być wolnym”, „dla zabawy”, „dla znajomych”, „dla przyjaciół”, spotkać konkretnego znajomego, ale także „sentyment”, „wakacje”, „mieszkam niedaleko”, „dostać udaru”, „najeść się”, „oderwać się od rzeczywistości”, „żeby nie być tylko matką, żoną”, wreszcie dla konkretnego artysty. Należy tutaj zaznaczyć, że badana przeze mnie próba to publiczność festiwali muzycznych, co z pewnością miało wpływ na udzielane wypowiedzi. Z drugiej strony, w kilku miejscach mocno ząbają się one z odpowiedziami zgromadzonymi w komentowanym projekcie. Pokazuje to, że festiwale traktowane są obecnie zarówno jako dostęp do czegoś (muzyka, film, przeżycie, rozrywka), ale i ucieczka od znoej codzienności (praca, nauka, rodzina).

Tym, co zaskoczyło mnie w omawianym segmencie badań był brak wskazań na to, co staje się przedmiotem coraz większej uwagi organizatorów festiwali. Myślę tutaj o

miasteczkach festiwalowych i ich specyficznej ofercie. Dla wielu uczestników ma ona kluczowe znaczenie w ocenie całego festiwalu. Zróżnicowana oferta gastronomiczna, punkty usługowe (tatuaż, fryzjer, makijaż), punkty konsultacji (zdrowie, dobrostan), punkty relaksu (palarnie, łóżka, leżaki), festiwalowe domy kultury oraz niezwykle ważne punkty zorganizowanej opieki nad dziećmi są dzisiaj solą festiwali. To przedmiot wnikliwych ocen, porównań, komentarzy, tworzący aurę wokół festiwali i budujący (albo nie) ich markę.

W tym samym segmencie znajdują się ponadto strategie przyjmowane wobec wnoszonych na teren festiwali plecaków, toreb i zwłaszcza napojów, a także zasady sprzedaży biletów i karnetów, ich kontroli. Mniej „widoczna” jest praca służb porządkowych, niemniej każde jej niestandardowe zachowanie – odczytywane jako wrogie bądź nieprzyjazne – również wpływa na ocenę festiwalu jako takiego.

Jaka przyszłość czeka festiwale w Polsce?

Jak każde pytanie dotyczące przyszłości, a stawiane humaniście, nastrocza ona mnóstwo problemów. Czy oferta festiwalowa jest już pełna i nasycona? Pozornie tak, o hipertrofii festiwali zaczęto mówić już w latach 90. (George Steiner podczas wykładu na festiwalu teatralnym w Edynburgu). W Polsce wątpliwości tego rodzaju po raz pierwszy silnie zaznaczyły się w trakcie prac przygotowawczych nad programem Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław. Nawet pobieżne przejrzanie krajowego, regionalnego, a nawet lokalnego kalendarza potwierdza tezę o tym, że nie ma obecnie bodaj dnia bez festiwalu. Festiwale są organizowane przez instytucje publiczne, samorządowe i pozarządowe, dostosowuje się do nich plany inwestycyjne (np. przyspieszając budowę dróg dojazdowych), harmonogram zajęć w szkołach i na uniwersytetach (jak to miało miejsce w polskich i ukraińskich miastach, w których rozgrywano mecze Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej 2012), dokonuje regulacji w przepisach o ruchu drogowym, handlu, obrocie alkoholem itp. Wydaje się, że festiwalowa oferta „obsługuje” wszystkie typy aktywności kulturalnej i wszystkie nisze odbiorcze.

Gdy jednak podczas własnych badań publiczności festiwalowej zadawałem pytanie o to, jakiego festiwalu w Polsce brakuje, wskazywano owych braków bardzo wiele. Najczęściej odwoływano się do konkretnego rodzaju muzyki, często również do zagranicznego wzorca: czeskie Brutal Assault i Colours of Ostrava, węgierski Sziget, niemiecki Oktoberfest. Wśród podanych propozycji znalazł się ponadto „festiwal LGBT”. Na tej podstawie można zatem przyjąć, że istnieje jeszcze przestrzeń dla kolejnych festiwali; pod warunkiem, że znajdą dla siebie miejsce w kalendarzu (konflikty między organizatorami „nakładających się” na siebie imprez stają się coraz częstsze), źródła finansowania (niemal do retorycznych należy pytanie, czy na festiwalu można zarobić) oraz oryginalną koncepcję, odróżniającą od innych (pozornie nawet bardzo podobnych).

Zjawiskiem, którego nie można w tym kontekście pominąć jest także regres festiwalowy. Z jednej strony jego przejawami są decyzje ich organizatorów, którzy świadomie rezygnują ze stałego rozbudowywania i powiększania oferty swoich festiwali. Nie da się bezkarnie wydłużać czasu ich trwania, liczby zaproszonych artystów, budowanych scen itp. W tym punkcie znajduje się choćby katowicki OFF Festival. Z drugiej strony mamy także

festiwalu, które z rozmaitych powodów przestają się odbywać (No Woman No Art). Nie jest zatem tak, że oferta festiwalowa bez przerwy puchnie. Pewne koncepcje się wyczerpują, znikają wypróbowane źródła finansowania, zmieniają się oczekiwania publiczności, a także założenia polityki kulturalnej. Te czynniki również kształtują przyszłość festiwali w Polsce.

Festiwal jako przestrzeń integracji różnych grup publiczności?

Już Hartmut Haussermann i Walter Siebel – autorzy koncepcji festiwalizacji – uwyrażniali w jej kontekście przykłady instrumentalizacji miejskich polityk, przede wszystkim polityki urbanistycznej, podporządkowywanej gigantycznym wydarzeniom. Ich koncepcja „uprawiania polityki poprzez festiwale” odwoływała się do popularnej w środowiskach urbanistów w latach 70. idei miasta jako sceny: festiwal miał być dominantą, której podporządkowuje się wszystkie inne idee i inicjatywy, a ich skutkami ubocznymi stały się kosztowne i doraźnie projektowane przestrzenie (prawne, finansowe, infrastrukturalne, obyczajowe) przeznaczone głównie dla turystów i *business class*.

W latach kolejnych uszczegóławiano to spojrzenie. P. Louis van Elderen stwierdził, że festiwalizacja polega na „czasowej transformacji miasta w symboliczną przestrzeń zdominowaną przez różne formy konsumpcji”. Tak pojmowana festiwalizacja zaczęła łączyć sfery wcześniej od siebie oddzielone, takie jak jedzenie i zakupy czy edukacja i rekreacja. W wyniku postępującej homogenizacji, rozróżnienie konsumpcji, rozrywki i edukacji stało się w logice festiwalizacji bardzo trudne; z powodzeniem organizuje się dzisiaj „festiwale zakupów”, praktykuje się takie formy boosterizmu i festiwalizacji, jak „edu-tainment” oraz „shop-a-tainment”. Wielu badaczy przekonuje w tym kontekście o kryzysie modelu miejskiej polityki kulturalnej, podporządkowanej tworzeniu miast z kategorii „world-class”, czyli modelowo kosmopolitycznych, przyjaznych dla inwestorów („investor-friendly”), będących kolejnymi atrakcyjnymi destynacjami dla światowego turystyki. Inni badacze posługują się w związku z tym takimi określeniami, jak „distinctive city” i „eventful city”.

Integracja prowadzona pod egidą festiwalu – aby być skuteczną – musiałaby spełniać wiele kryteriów, raczej rzadkich. Nie mogą tych kryteriów spełniać krótkotrwałe eventy, organizowane według pochodzącego z zewnątrz, eksperckiego programu, podłączone do respiratora w postaci inwestorów, sponsorów, mediów zlanionych znanych gwiazd. Mam wrażenie, że sam termin festiwal brzmi w kontekście integrowania różnych grup cokolwiek sztucznie. Integracja bowiem to proces: wielowątkowy, wielopoziomowy i długotrwały. Festiwal może być, jak sądzę, co najwyżej jego elementem. Czy bowiem Festiwal Muzyki i Kultury Romskiej w Ciechocinku rzeczywiście stał się czynnikiem integrującym? Czy może tylko wydarzeniem medialnym, w dodatku kontestowanym przez niektóre polskie społeczności romskie?

Reasumując: festiwale nie należą do rutynowych narzędzi polityk integracyjnych. Sytuowane raczej w przestrzeni różnych form konsumpcji i działań okołoutwórczych, muszą dopiero wypracować metody i narzędzia pozwalające na działanie w innych polach. Każdorazowo będzie jednak u donatorów powracać pytanie, czy warto przeznaczać fundusze na działania pod egidą „festiwalu” (zabawa, rozrywka, tłum ludzi) zamiast na aktywności o

charakterze *stricte* edukacyjnym, wielokulturowym i antydyskryminacyjnym. Wyjątki w postaci Big Book Festival nie wystarczą, by ten nawyk myślenia i działania zmienić. Znamy bowiem zbyt wiele festiwali (przykładem Transatlantyk), podczas których pieniądze przeznacza się na elitarne rauty i przysłowiowe „czerwone dywany”, by ta sytuacja mogła szybko ulec jakościowej zmianie.

Festiwale w Polsce – festiwale w Europie.

Zjawisko festiwalizacji szybciej zaistniało w Europie zachodniej niż w Polsce; szybciej je też tam zdiagnozowano. Warto zatem spoglądać na tamtejsze doświadczenia, gdyż gros procesów i działań ma bardzo podobną trajektorię. To co widać wyraźnie, to różnicującą się coraz bardziej ofertę festiwali. Nadal mamy do czynienia z wydarzeniami gigantycznymi w wymiarze finansowym, organizacyjnym i frekwencyjnym. Festiwale filmowe (Cannes, Berlin), muzyczne (Glastonbury, Wiedeń), teatralne (Avignon, Edynburg), mody (Mediolan) to klasyczne już niemal przykłady tego typu wydarzeń.

Obok nich coraz silniej zaznacza swoją obecność oferta festiwali, które sublimują zawartość konsumpcyjną poprzez odwołanie się do konkretnych pakietów wartości. Mam wrażenie, że to jest trend, który za chwilę uwyraźni się także w Polsce.

Podczas swoich badań miałem okazję bliżej przyjrzeć się dwóm takim festiwalom: na Węgrzech i w Serbii. Oba mają swoją tradycję (w tym drugim wypadku ponad półwieczną), oba przyciągają co najmniej kilkudziesięciotysięczną publiczność, oba organizowane są w cyklach rocznych. Pierwszy z nich programowo nastawia się na kosmopolityczność, drugi podobnie oficjalnie jest medium wartości tradycyjnych i narodowych.

Węgierski O.Z.O.R.A Festival skupia fanów psytrance z całej Europy. Oferuje im całodobową muzykę graną przez DJ-ów, kursy medytacji, poranne ćwiczenia jogi, wykłady o tradycjach psychodelicznych, pokazy filmów, kursy sztuk ulicznych, rozbudowany program zajęć dla dzieci. Organizowany na południu kraju, na terenie dawnego gospodarstwa rolnego, będące obecnie własnością organizatorów, festiwal jawnie przeciwstawia się obecnemu kursowi politycznemu Węgier. Przyciąga ludzi z całej Europy, epatuje duchem neohipizmu, festiwalowy papierowy dziennik wydawany jest wyłącznie w języku angielskim, fundusze na organizację pochodzą ze źródeł zagranicznych. Władza „odpłaca” organizatorom drobiazgowymi kontrolami, a nawet rewizjami osób zdążających na festiwal.

Serbski Festiwal Trębaczy w Gucy takich problemów nie ma. Po rozpadzie federacji jugosłowiańskiej szybko wpisany został na listę sztandarowych elementów polityki kulturalnej Serbii. Rząd corocznie wspiera go wysokimi subsydiami, festiwal odwiedzają najwyżsi rangą urzędnicy państwowi, na straganach piętrzą się narodowe symbole. Uczestnicy powtarzają do znudzenia, że Guca „to prawdziwa Serbia”, a festiwal promuje „narodowe wartości”.

Podałem dwa tak różne przykłady, by pokazać, co już wkrótce może oznaczać różnicowanie się oferty festiwalowej, zarówno w Europie, jak i w Polsce. Warto zwrócić uwagę, że już obecnie część przedsięwzięć organizowanych pod modną egidą rekonstrukcji historycznych przekształca się w spektakle popnacjonalizmu z wyraźnie zarysowaną linią

polityczną. Z drugiej strony pojawiają się festiwalowe enklawy różnych pakietów wartości: religijnych (Lednica), wolnościowych (klony O.Z.O.R.A w Chorwacji) czy nacjonalistycznych (o czym świadczą wypowiedzi organizatora Cieszanów Rock Festival). Wszystko wskazuje na to, że proces ten będzie się pogłębiał, a festiwale pozostaną jednym z kluczowych barometrów przemian społeczno-kulturowych.

dr Małgorzata Sternal
Akademia Muzyczna w Krakowie

**Oddziaływanie festiwali na polskie miasta.
Studium kompetencji kadr sektora kultury
oraz synergii międzysektorowej**

Projekt badawczy realizowany przez Związek Miast Polskich
i Regionalne Obserwatorium Kultury UAM w Poznaniu

Komentarz

Uwaga wstępna

Festiwale (artystyczne / kulturalne) w Polsce nadal pozostają relatywnie słabo zbadanym obszarem, zarówno gdy chodzi o ich miejsce w polityce kulturalnej - centralnej czy lokalnej, ich rolę w edukacji kulturalnej, czy promocji danego gatunku sztuki, czy też w końcu sposób, w jaki są zarządzane. Dość powszechna jest opinia, że festiwale są ważnym elementem szeroko rozumianego życia kulturalnego współczesnych społeczeństw i coraz więcej badań kultury w krajach europejskich, jest im poświęconych. Wystarczy spojrzeć na jedno choćby źródło informacji, jakim jest strona internetowa Stowarzyszenia Festiwali Europejskich (European Festival Association) - www.efa-aef.eu

Ta szczególna europejska sieć kulturalna zaznaczyła swoją obecność również w obszarze badań naukowych, przyłączając się do konsorcjum projektu badawczego European Festivals Research Project (EFRP). Przejrzenie dość obszernej listy bibliograficznej EFRP obejmującej monografie, artykuły, raporty i opisy przypadków pokazuje jak niewiele jest tam materiału dotyczącego polskich festiwali. Tym bardziej docenić należy badania zrealizowane w ramach projektu „Oddziaływanie festiwali na polskie miasta. Studium kompetencji kadr sektora kultury oraz synergii międzysektorowej”. Jest to bardzo ważna inicjatywa, która - w moim przekonaniu - powinna być kontynuowana, również dlatego, że wiele problemów sygnalizowanych w opisie badania zostało zaledwie dotkniętych czy wręcz symbolicznie tylko wspomnianych.

Mój komentarz odnosi się zatem raczej do tych właśnie obszarów badania, które mnie zaintrygowały a jednocześnie wydały się w niewystarczającym stopniu omówione. Rozpocznę jednak od ogólnej refleksji dotyczącej użyteczności raportu. Autorzy badania postawili sobie niezwykle ambitne zadanie zamierzając uczynić z raportu końcowego zarówno źródło wiedzy (dla uczestników wydarzeń kulturalnych), jak i narzędzie przydatne nie tylko w zarządzaniu, lecz także w kształtowaniu polityki kulturalnej. Być może jest to tylko kwestia niezręcznego sformułowania, bo trudno jest wyobrazić sobie, że ten sam tekst może służyć tak odmiennym celom i tak odmiennym adresatom. Jestem przekonana, że materiał zebrany w

badaniach może służyć wszystkim tym trzem grupom i celom ale zdecydowanie musi przyjąć on zróżnicowane formy.

1. Oddziaływanie

Oddziaływanie festiwali (czy - bardziej ogólnie - wydarzeń kulturalnych/artystycznych) pozostaje zjawiskiem trudnym do zdefiniowania i mierzenia. Autorzy badania poddali ocenie 8 tez obejmujących szerokie spektrum potencjalnego wpływu (pozytywnego i negatywnego) festiwalu na miejsce, w jakim się odbywa. Analizując dostępną literaturę przedmiotu można zauważyć, że najwięcej uwagi w badaniach poświęca się tym aspektom, które łatwo jest zmierzyć, taki jak wzrost liczby turystów czy wiążące się z tym korzyści ekonomiczne lokalnych przedsiębiorstw. Łatwo też można przeanalizować, jak wygląda finansowanie festiwali, porównać sytuacje w różnych krajach europejskich. Poświęca się również od dawna uwagę badaniom znaczenia kultury (w tym wydarzeń i festiwali) dla rewitalizacji / rozwoju miast i regionów.

Trudniej - co zrozumiałe - zbadać np. wzrost dumy mieszkańców z faktu, że ich miasto jest siedzibą istotnych wydarzeń kulturalnych, albo ich poczucia, że festiwale zawłaszczają przestrzeń publiczną, zwłaszcza gdy chcemy robić to w dłuższej perspektywie czasowej. Dlatego też ważną cechą niniejszego badania jest próba opisu odczuć mieszkańców miast i turystów co do wpływu festiwali na dane miejsce.

Trzeba przy tym pamiętać, że opinie o wpływie festiwalu mogą być w dużym stopniu uzależnione od wielkości ośrodka oraz „bogactwa” życia kulturalnego. Warto byłoby w przedstawieniu wyników badań pokazać różnice (o ile takie istnieją!) pomiędzy postrzeganiem znaczenia festiwalu odbywającego się w niewielkiej uzdrowskiej miejscowości, jaką jest Busko-Zdrój czy Duszniki-Zdrój a takiego, który odbywa się jako jedna z bardzo licznych imprez np. w Krakowie czy Poznaniu. Czy mieszkańcy małych miejscowości widzą korzyści i niedogodności wynikające z festiwali tak samo jak mieszkańcy ośrodków metropolitalnych? Czy ich opinie są takie same, kiedy festiwal odbywa się po raz pierwszy / drugi i wtedy, gdy impreza nie jest już atrakcyjnym novum, a staje się wymagającym „aktorem” lokalnej sceny kulturalnej, której inni uczestnicy mogą czuć się zdominowani? Być może warto też - w kolejnych badaniach - spróbować zrobić rozróżnienie pomiędzy respondentami „gatunkowymi” - to znaczy tymi, którzy biorą udział w danym wydarzeniu, bo są miłośnikami danego gatunku (muzyki czy teatru), a respondentami „festiwalowymi” - dla których udział w wydarzeniu wynika głównie z faktu, że przebywają w danej miejscowości, jako mieszkańcy lub turyści. Z tym spojrzeniem wiąże się kolejny punkt komentarza.

2. Festiwal miejski

Autorzy badania objęli swoimi działaniami „festiwale miejskie”. Pojawia się tu wyraźna potrzeba doprecyzowania terminu. Jak zauważają autorzy raportu *European Arts Festivals. Strengthening cultural diversity*, „festiwal miejski” - to nie tyle „festiwal w mieście” co

„festiwal miasta”. Wśród festiwali poddanych badaniu znajdujemy zarówno jedną, jak i drugą formę: festiwale „gatunkowe” (np. Jesień z Bluesem, Polish Hip-Hop Festival, Festiwal Rocka Progresywnego, Festiwal Rytmu Drum Djemboree), które mogłyby odbywać się gdziekolwiek, niekoniecznie w Białymstoku, Płocku, Gniewkowie i Głuchołazach; oraz festiwale wykorzystujące specyfikę / charakter / dziedzictwo miasta - Festiwal Kultury Żydowskiej na krakowskim Kazimierzu, Festiwal Słowian i Wikingów na wyspie Wolin, Międzynarodowy Festiwal Folkloru Ziem Górskich w Zakopanem.

Na ile oceny oddziaływania festiwalu są powiązane z tym jak bardzo festiwal „celebruje” miasto, wykorzystuje jego specyfikę, włącza w swoje działania różne części miasta i ich mieszkańców? Czy są różnice pomiędzy ocenami tych festiwali, które - jak określają to Autorzy raportu - „kolonizują” daną miejscowość, koncentrując się jedynie na prezentacji danego gatunku sztuki, a tymi, które istotnie angażują miasto w jego różnych wymiarach? Takimi, gdzie np. wybór przestrzeni na wydarzenia festiwalowe jest również (albo przede wszystkim) decyzją artystyczną / estetyczną, a nie tylko funkcjonalną? Sposób „angażowania miasta” to kwestia prowadząca nas do następnego punktu komentarza.

3. Synergia / synergia

W badaniu podjęto próbę opisu synergii zachodzącej między sektorami: publicznym, prywatnym oraz organizacji pozarządowych. Wydaje się słuszna obserwacja, że dla publiczności festiwali współpraca sektorów to raczej mało interesująca kwestia. Nie zawsze widzowie/słuchacze mają świadomość, kto jest organizatorem, kto partnerem przedsięwzięcia itd. Jak pokazują rezultaty badania - najistotniejsze jest, by impreza była sprawnie zorganizowana, treść ciekawa, miejsce klimatyczne i bezpieczne. Gospodarza / właściciela danego obiektu najczęściej postrzega się jako organizatora, nawet jeśli nim nie jest.

W moim przekonaniu, ciekawsze od badania współpracy pomiędzy sektorami (gdzie głównym wyróżnikiem jest źródło finansowania organizacji) mogłoby być badanie synergii „merytorycznej”. Jeśli festiwale mają być - jak definiował to Dragan Klaić - przejawem „sztuki partnerstwa” to powinno nas interesować nie tyle czy i jak współpracują ze sobą organizacje publiczne, prywatne i obywatelskie, ale raczej to, z kim i w jaki sposób festiwal współpracuje, by powodować powstawanie nowych dzieł (zamówienia, koprodukcje) na potrzeby festiwalu a nie tylko prezentować „gotowce”? Czy festiwal jest przejawem partnerstwa, które stymuluje rozwój lokalnych talentów i promuje je, czy tylko ma funkcję „dostawcy wysokiej jakości oferty kulturalnej”? Czy festiwal staje się powodem, dla którego organizacje kulturalne (również z tej samej branży) współpracują ze sobą zamiast konkurować? Czy i w jaki sposób prowadzona jest współpraca z instytucjami edukacyjnymi (uczelnie artystyczne itp.)? Co z tego wynika w dłuższej perspektywie czasowej?

Odpowiedzi na tego rodzaju pytania są potrzebne decydentom w sferze polityki kulturalnej, zakładając, że chcą oni widzieć festiwale jako platformy ważne dla edukacji kulturalnej i rozwoju twórczości a nie tylko jako „narzędzia” marketingowe miasta czy regionu.

4. Studium kompetencji

Swego rodzaju trudność w komentowaniu tego ważnego projektu badawczego nastroczać może pewna niespójność i nierównowaga pomiędzy tytułem badania i jego ogólnym opisem a materiałem rzeczywiście uzyskanym w badaniu. W założeniu badanie dotyczy kompetencji kadr kultury, szczególnie kompetencji komunikacyjnych i metod oddziaływania na publiczność, natomiast znacząca część wyników badań przedstawia opinie na temat znaczenia festiwali dla miast, w których się odbywają oraz ich mieszkańców. Rodzi się tutaj kilka refleksji.

a) Jak rozumiemy kompetencje kadr sektora kultury?

W niniejszym badaniu zdecydowanie chodzi tylko o jeden (z dwóch powszechnie używanych) zakres pojęcia „kompetencje” - ten odnoszący się do umiejętności, zdolności zrobienia czegoś. Być może warto też przyjrzeć się temu jaki jest pogląd na kompetencje menedżerów festiwali w tym drugim znaczeniu - kompetencja jako zakres odpowiedzialności, uprawnień do działania. Ciekawe byłoby przyjrzenie się temu, jak widziany jest (zwłaszcza przez administrację publiczną) zakres kompetencji menedżerów odpowiedzialnych za festiwale i skonfrontowanie takich opinii z rzeczywistymi możliwościami działania menedżerów. Co pozostaje w kompetencji lidera ważnego projektu artystycznego - jakiego rodzaju decyzje? Czy tylko artystyczne i / lub czysto organizacyjne, czy też takie, które wpływają na kształt rozwoju życia kulturalnego? Czy formułuje się wobec menedżerów określone oczekiwania, dotyczące np. tworzenia lokalnych partnerstw?

b) Cykl życia festiwalu, kompetencje menedżerów a oddziaływanie festiwali

Jak podkreślał Christopher Maughan w ramach wspomnianego wcześniej projektu badawczego EFRP, cykl życia większości festiwali obejmuje podobne fazy: euforyczna faza nowości (do 3 lat), czas stabilizacji i trudności (4-7 lat), osadzenie w lokalnej kulturze (8-12 lat), a w końcu, średnio po 13 latach istnienia festiwalu nadchodzi czas, kiedy powinien on odnosić się do szerszej rangi zjawisk kultury, stanowić bank wiedzy w danej dziedzinie sztuki/kultury oraz wpływać na politykę kulturalną. Niezależnie od tego, czy cykle życia festiwali objętych badaniem dałoby się podobnie scharakteryzować, zgodzić się trzeba, że wraz z upływem czasu i budowaniem pozycji festiwalu zmienia się jego rola, a tym samym zakres odpowiedzialności (kompetencji?) menedżera wobec nie tylko własnych wizji ale też zewnętrznych oczekiwań. Dla otoczenia ważny jest już nie tylko „atrakcyjny program”, „wzbogacanie oferty kulturalnej”, ale zaczyna ono wymagać czegoś więcej - wtedy chyba można mówić o związku między szeroko pojętymi kompetencjami menedżera a oddziaływaniem festiwali.

W pierwszych fazach istnienia festiwalu ważniejsze wydają się być te kompetencje (w badaniu określane jako „cechy”), które znalazły się istotnie na szczycie listy: umiejętność zdobywania środków finansowych, umiejętności organizacyjne, umiejętność budowania zespołu, ale też pasja i przedsiębiorczość. Jeśli jednak menedżer festiwalu z kilkunastoletnim stażem nadal twierdzi, że najważniejsze w jego pracy jest zdobywanie pieniędzy na realizację imprezy, to jest to zastanawiające. W tym kontekście nieco niepokojący jest fakt, że na najniższych miejscach listy przydatnych cech jest dążenie do samorozwoju oraz gotowość do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Dlatego też dobrze byłoby pokazać w prezentacji wyników badań jak rozkłada się ocena przydatności poszczególnych cech w zależności zarówno od „wieku” festiwalu, jak i okresu, jaki spędził dany menedżer na swoim stanowisku. Te oceny mogą się również rozkładać rozmaicie w zależności od pozycji menedżera w organizacji, ale też jego/jej indywidualnego przygotowania i uprzedniej drogi zawodowej. Podobna uwaga dotyczy odpowiedzi na pytanie o „przydatność wiedzy z zakresu różnych dziedzin służącej organizacji festiwalu” (w kafeterii zostały tu niestety pomieszczone umiejętności i wiedza) - o ile umiejętności komunikacyjne, które znalazły się na szczycie listy, są kluczowe w zasadzie w każdej ludzkiej działalności, o tyle pogląd na przydatność pozostałych zakresów umiejętności/wiedzy może się zmieniać w zależności od pełnionej funkcji a także wielkości i fazy cyklu życia organizacji festiwalowej oraz wielkości ośrodka, w jakim działa festiwal.

Ranking ważności obszarów pracy liderów (dyrektorów) organizacji festiwalowych daje nam obraz menedżera „idealnego”, gdzie wyznaczanie celów, dobry podział pracy i motywacja zespołu określane się jako ważniejsze niż osobiste wykonywanie działań merytorycznych (artystycznych czy edukacyjnych). Można powiedzieć, że oczekuje się od dyrektorów by byli bardziej „zawodowymi menedżerami” aniżeli charyzmatycznymi liderami, wiodącymi postaciami w danej dziedzinie kultury / sztuki.

Jeśli wyniki badania - co zakładają Autorzy - mają stać się użytecznym narzędziem dla organizatorów festiwali, należałoby zastanowić się, co z powyższych rankingów można przełożyć na konkretne rady dla menedżerów. Nie byłoby chyba właściwe czysto mechanicznie zakomunikowanie organizatorom festiwali, że w ich pracy najważniejsza jest umiejętność zdobywania środków finansowych?

5. Miara sukcesu

Teoria i praktyka zarządzania uczy nas prostej zasady: sukces jest wtedy, gdy osiągniemy założone cele. Pytania o czynniki sukcesu nie da się odłączyć od pytania o misję i cele organizacji festiwalowej. Jeśli założeniem organizatorów jest dążenie do wytyczania nowych, przełomowych ścieżek rozwoju danego gatunku sztuki albo zaproponowanie nowej formuły tworzenia / odbioru sztuki i taki festiwal odbywa się pierwszy-drugi raz, trudno uznać, że czynnikiem sukcesu będzie „wierna, powracająca publiczność”. Oczywiście jest to wyznacznikiem sukcesu imprezy, która odbywa się od paru-parunastu lat, jej propozycje

programowe są na tyle świeże i intrygujące, że widzowie/słuchacze wracają, wiedząc, że ich oczekiwania nie zostaną zawiedzione. Podobnie - można się zgodzić, że stabilność finansowa świadczy o tym, że zarządzanie organizacją festiwalową przebiega właściwie. Ale czynniki takie jak: „włączanie mieszkańców miasta” czy „liczba działań okołofestiwalowych” będą miały znaczenie tylko przy określonej formule festiwalu (ponownie powraca kwestia: „festiwal w mieście” czy „festiwal miejski?”).

Brakuje w tym rankingu (ale też w całym badaniu) głosu artystów: twórców i wykonawców. Kiedy - zdaniem artystów - festiwal jest udany? Co daje im satysfakcję pracy w określonym środowisku - danej organizacji, danym mieście czy regionie? W badaniu używa się terminu „uczestnicy festiwalu” tylko w odniesieniu do widzów / słuchaczy, a jednak uczestnikami - w innym wymiarze - są też artyści, którzy na festiwalach prezentują swój kunszt. Czy jest tak, że interesuje ich tylko w jakich warunkach będą pracować i jakie będzie wynagrodzenie? Czy zasadne są złośliwe komentarze, że wielu artystów z innych krajów europejskich przyjeżdża na festiwale do Polski tylko dlatego, że dostają tu gaże wyższe niż w swoich krajach? W jaki sposób budowanie partnerstwa z artystami przekłada się na strategiczny rozwój festiwalu? Tego rodzaju pytania mieszczą się w obszarze badania „synergii” - wcześniej wspomnianych, nie tylko międzysektorowych.

Uwaga końcowa

Festiwalizacja kultury nam nie grozi. Festiwalizacja kultury **jest już faktem**, z którym chyba nie należy walczyć, ale wyciągnąć z niego to co najlepsze. W czasach, kiedy tradycyjne, repertuarowe instytucje przedstawiające sztuki widowiskowe na żywo (teatr, filharmonia) nie budzą tak szerokiego zainteresowania jak dawniej (również z powodu nowych form uczestnictwa w kulturze wynikających z rozwoju technologii) festiwale stają się dla niektórych jedyną formą kontaktu ze sztuką „na żywo”. Festiwale - również te „kolonizujące” małe miejscowości - umożliwiają mieszkańcom mniejszych ośrodków doświadczanie odbioru muzyki, teatru, tańca w sposób niedostępny na co dzień. Kwestią wartą uwagi jest raczej to, w jaki sposób zapobiec instrumentalizacji festiwalu, tak by - zgodnie z genezą terminu - pozostały „czasem świętowania”, celebracją gatunku lub artysty, platformą uczenia się i przeżycia estetycznego, a nie tylko narzędziem marketingu miasta, źródłem dodatkowych, wysokich wynagrodzeń dla artystów i menedżerów (takie zarzuty stawiane są czasem przez przedstawicieli mniejszych lokalnych organizacji); by stały się źródłem / przyczyną współpracy.

**Festivals impacting Polish Cities.
Studying festival workers competencies
and festivals as cross-sectorial synergy models**

The set of questions - for the international expert

Dr Jonathan Vickery

Centre for Cultural Policy Studies, University of Warwick;
Executive of Kalejdoskop East-West (arts agency), Coventry, UK.

Our request to the international academic expert is to provide us an opinion based on the broad experience of experts research done in the cultural field in his country and internationally, including experience of observing development and performance of several cultural festivals. The short text should include experts opinion on questions as listed below (freely selected by the expert himself).

Acknowledgements: this text was written in collaboration with Kalejdoskop East-West director, Emilia Moniszko.

1. SUCCESS CRITERIA OF A FESTIVAL. How could we measure festival as successful or unsuccessful? What criteria and measures should we take into consideration?

The criteria I use for my own festival management is as follows: this criteria is adapted for every event, and is shaped by a methodology that arises from (i) the occasion of the event (the festival's specific rationale, symbolic value and broader sense of purpose) and (ii) the designed outcomes (what we want to achieve -- which is determined through creative vision, sustainable cultural policy planning, and stakeholder dialogue).

Criteria 1: Place-based Engagement: (i) *social engagement* – how does the festival facilitate citizen participation; (ii) *urban engagement* – how does the festival (and its citizen participation) facilitate development agendas (becomes a mechanism for development in the city); and (iii) *stakeholder engagement* -- how does the festival construct a community of investment, where a range of different resource-providers can have an input, derive extrinsic benefits, ensure financial stability, and generate feedback or other evaluation data.

Criteria 2: Innovation (enterprise, management, programming, communications): How are standard administration, management and marketing concepts revised or 're-invented' as part of the 'artistic' enterprise of the festival project (how do they become inspiring and specific to the creative process of the festival itself as an artistic creation)? Further: How

does the festival address pressing issues, challenges and policy aims -- in a way that extends our understanding and approach to these in the city?

Criteria 3: Creativity: (i) *creative character* – this concerns the distinctiveness and uniqueness of its identity and position within the spectrum of festivals in the city and its region: How is this festival recognised, and commands attention, in the public sphere? What does this festival provide that no other event or institution in the city can? (ii) *creative programming* – how does it combine cultural activities and generate one coherent 'statement' or framework of creative thought and action? How does it bind together artistic activities and the values of the city? (iii) *artists and performers* – how does it inspire a creative (not passive) experience in the 'audiences', turning passive spectators and 'consumers' into active participants (they learn, they think, they leave changed and challenged)?

Criteria 4: Sustainability: (i) *Self-management*: How does this festival generate independence from support systems (such as State funding)? How does it increase the intellectual and cultural management capacity in the city's cultural industries or sectors? How does it provide opportunity for professional development (for students, interns, young practitioners, or other more mature professionals?); (ii) *Knowledge economics*: How does the festival provide knowledge-building, particularly in relation to current cultural intelligence on festivals and urban culture: in EU cultural development and the global development discourses on cultural policy, planning, and funding; (iii) *Energy-conscious*: Everything involving energy makes an impact on the environment: How does the festival impact the environment? And how do we know -- and how can we quantify the relation between the event, energy and environment? What lifestyle (business as well as social) is *modelled* by the festival's approach to energy consumption, and its impact on the natural environment (materials, power sources, food, as well as the supply chains that provide them)?

Methodologies:

Methods are event-specific -- and need to be researched, discussed and calibrated so as to generate useful data, information, reporting and theoretical study, depending on a specific set of needs: (a) the ongoing growth of the festival and its teams; and (b) the stakeholders (particular agencies, collaborators, supporters, funders, local authorities), and (c) post-festival productivity (a festival should, ideally, maintain an ongoing agenda throughout the year). We have found new methodologies to be useful -- particularly using research material website and social media traffic data; narrative and testimony of participants; video documentary by students during the event; event-specific feedback, like artist and performer evaluations; stakeholder evaluation.

2. CURRENT TRENDS & FUTURE OF FESTIVALS. What current trends could expand and which decline, what future of the festivals formats could we predict? Would we have more space for innovative, new-content festivals or are we going to face more repeated and copied formats around the world?

There are obvious tangible factors that determine the expansion and decline of festivals -- and these need to be monitored and analysed by festival researchers. They are (i) public funding -- both patterns and contractual obligations, which are usually tied to specific audience groups; (ii) policy contexts -- the demands placed on festivals according to changing political agendas; (iii) changing tastes and trends in social participation -- who enjoys what, or will attend or pay for what; and (iv) Locations and situations -- festivals often decline because their spaces of performance and activities are either in decline, or have become unsuitable or unpopular (out of fashion, no longer stylish, too small, uncomfortable, without easy access, child friendly, and so on).

As for 'copied formats' -- this is not necessarily a critical issue or a bad thing, given that adapting and translating an emerging 'format' (into your own particular socio-cultural context) can be a very productive way of setting up a festival (for example, learning and sharing knowledge and expertise with other festival organisers; adapting their planning and financial models, and thus saving time and money; allowing your city or constituency to benefit from contemporary trends in the global or European cultural scene). What must be avoided is the *commodification* of festival formats -- where organisers are intellectually lacking, and are only concerned with popularity or audience attendance and not value and sustainability.

The UK situation is interesting -- where in my city of Coventry, the three main city festivals (which attracted huge audiences) shut down for 2015 because of lack of funds. Current factors causing festivals to fail often come down to finances (i) rising costs [professional organisers; insurances; labour; power (electricity, etc); performers (travel, etc); equipment hire; and city charges are rapidly climbing, e.g. the cost of policing and medical services]; and (ii) the withdrawal of city public funding (national budgetary cuts).

At the same time, festivals have become the preferred choice of cultural policy investment for British cities -- they are often financially profitable for the city (attract crowds of consumers, and gain the political and sponsorship support of local business, particularly retail). They are also temporary and provisional (requiring only a one-off or event-by-event commitment); they require little physical infrastructure (they can use public space or available institutions) and they can command a small army of cheap, dedicated, labour (e.g. students or short term workers on low wages). Nevertheless, the festival landscape is increasingly competitive -- each city in Europe can host up to 15 festivals, and many smaller locations (villages or regional centres) are using festivals in order to generate or re-capture

the identity and uniqueness of a place; to stimulate a sense of local industry -- which often contributes to a festival event; further, to give local or public authorities a direct role local economic development; and lastly, to stimulate a visitor economy -- the revenues from one large summer festival can be equal to the annual revenues of a successful factory.

For artistic -- innovative -- festival entrepreneurs, however, new festivals can extend the capacity of the cultural sector in a city: (i) galvanise *leadership* in place-based cultural policies; (ii) provide an exciting *space* for ideas, dialogue and professional development, and where all other arts and cultural organisations can interact; (iii) engage with education and social sectors -- spreading liabilities, costs, gaining participants, and ensuring impact; (iv) facilitating the specialist practitioners of that place (some places have a particular mass of certain kinds of artists or performers); (v) Facilitate artist-led cultural development -- where the festival is not just a limited series of performances or activities, but extends for longer periods and involves artists, performers and cultural professionals delivering value to the city (public talks, workshops, training, retail, and so on).

This can be evidenced in all my examples below: these are some UK examples, and serve to demonstrate how festivals have been defined in very particular terms yet attract a wide constituency.

'The new City festival' -- City as site of 'the new' global face of art.

Manchester International Festival [MIF], operates as a non-profit private company, which meets the twin aims of city cultural policy and world-class contemporary art. Established in 2005, it runs programs throughout the year, but the festival event is once every two years (a biennale). It has been 'led' and administered by curators and artists -- and this is visible in everything from the style of administration, internet communications, public program and artistic strategy. It has provided cultural leadership for the city in the area of contemporary live events and social engagement, and has enlivened the imagination of public, community organisations and city businesses. In the last few years it has increased its educational and social dimensions, but its brand still rests on high profile international and highly innovative artistic commissions -- artists or performers invited to create something unique for this particular festival and its city audience. Consequently, the MIF now attracts around 250,000 people over the course of three weeks, with a third of events in public space or free of charge. It operates with a £12 million festival budget, £3 million in private sector sponsorship (the largest for a UK festival), and a calculated £35 million economic impact for the city: <http://www.mif.co.uk/>

'Festivals of urban culture': using the streets as exhibition sites for urban creativity.

The Street Fest is London's main urban culture festival (in East London), offering a platform to new 'street disciplines', focussing on young people <http://streetfest.net/>

Their approach is similar to another festival, called Urban Art Festival, a 'low scale' fest that uses one street and prepared walls for a range of visual expression, along with food and social gatherings. <http://www.urbanart.co.uk/>

'Festivals of retro sub-culture': re-experiencing the youth sub-cultures of the past.
'The Liverpool International Festival Of Psychedelia' involves two days and four performance spaces and use past idioms and the stylistic language of 1960s psychedelic pop for music and performance: <http://www.liverpoolpsychfest.com/>

The contemporary Fringe or Indie: the non-commercial 'cutting edge' of music.

The Threshold Festival, again in Liverpool, includes any creative art form that represents new innovations in sound, style and presentation. It draws an intelligent, exploring, committed group of enthusiasts ('serious pop'), space for 'up and coming' musicians, as well as industry and media seminars: <http://thresholdfestival.co.uk/>

The Professional network-based festival: provisional hubs for the citizen science and maker/hacker movements

The Future Everything festival (Manchester, now international) is a festival in the format of a 'Lab', where digital technologists and innovators (from all fields and arts) can dialogue and collaborate on current or future plans (various dates): <http://futureeverything.org/>

These examples demonstrate new conceptualisations of the 'festival' event -- as a framework for innovation and social engagement, 'hubs', networking spaces, and knowledge-sharing events.

3. FESTIVALS AS INTEGRATION(S) SPACE. How are you find festivals as social, community, groups integration space – practices and potentials? What sort or type of integration we could speak about here, what is specific for festival as a genre of cultural activity? In particular what are the trends in using physical, city space for integration of festivals public(s) – integration in the group of fans of particular type and genre of art or integration between different groups... ?

Two very different examples: Kiruna (Lapland) SnowFestival – Snöfestivalen. Its theme is the snow, where snow is the social basis and medium of the cultural life of the people of Lapland. It presents a symbolic and physical interrelation between the people and their natural environment. It lasts 5 days, it is a Not for profit, local authority-organised event, centred around local communities but also inviting to tourists. It features the making and also display and sale of local handicrafts, along with concerts, exhibitions, an ice sculpting competition, winter sports, dog sledging, and even including Sunday church service. It has become the permanent location for the The Kiruna International Snow Sculpting

Competition, as well as sports. The overlapped spaces include production spaces, the natural environment, community centre space, markets, performance and sports activities. The emphasis is on participation: <http://www.snofestivalen.com/english/>

My Second example is the Fierce Festival international festival of performance art centred in the UK city of Birmingham. The festival is based on a specific model – what is called the ‘slow burn’ festival: it is centrally concerned with commissioning new works specific to the city, and doing this alongside high profile city presentations of national and international touring works (which curators work with, so as to ‘revise’ the performance for the specific context of the city). The festival works with a ‘cross art form’ concept of interdisciplinary performance, that ranges from theatre, dance, music, installations, activism, digital practices and parties. Its organisation – curating, administration, marketing – are all highly engaged in the production and creative activity of the festival. The ‘creativity’ is not just a matter of programming, but (a) working with the artists/performers on their relationship to the specific audiences, and (b) working on locations – specific spaces in the city (which may be a theatre, perhaps a street, a dis-used building, a shop, or anywhere that will serve as a temporary space for creative engagement). The city itself is defined as a creative platform. The festival works with concepts like ‘hyperlocal’ and ‘supernow’ to heighten people’s awareness of the city, its spaces and contexts of creative participation:

<http://wearefierce.org/>

These examples have been chosen as they provide an innovative dimension, and exemplify an engagement with an enthusiastic audience -- without becoming overly niche, genre-based or specialist. They both began ‘place-based’ and community engaged, without becoming parochial or inhibiting cultural diversity and international relevance. They have developed in a ‘hybrid’ way in adding events and amenities according to audience demand, without effecting their core mission, identity and central programming. They make their core community the focus of interest, and actively connect them with international trends in the world outside.

4. FESTIVALS & CONTENT TRANSMITTED THROUGH MEDIA. Many festivals build their identity and brand more on promotional content that’s just encouraging audience general activism (space for ‘doing’ anything you want or becoming a supermarket with a broad offer of added non-cultural content: food, sports, etc.) and less developing audience competencies, educating particular art, cultural skills. Is that not a risk of losing the essence of festival as a cultural, art genre and reducing festivals to a kind of social, community events without serious, substantial art?

Historically, the ‘the essence’ of the festival as a cultural event has (in part) been carnival display, celebration and communal enjoyment. To some extent, this traditional concept of

festival -- with its reliance on local arts, crafts, food, citizen or community groups or associations -- has become consumer-based, involving 'family fun' or the general pleasures of play, food and drink. There are alternative histories of the festival (in religious, or political, celebration -- which maintained a didactic or educational and social dimension). It is relatively recently, however, that festivals have aimed for particular forms of value-building and strategic capital development (for particular contemporary artistic communities, institutions, intellectual capacity in civic policy making, social skills in participation and public dialogue, and so on). Contemporary festival enterprise and organisation now faces a series of intellectual challenges -- not simply administrative or logistical ones.

Of course, there have always been small festival type events for particular artistic communities -- specialist interest communities. These have traditionally involved relatively 'closed' professional networks or a self-selecting group of attendees. However, a current trend that has emerged can be seen to be appealing to a specific constituency (e.g. guitarists; or dancers, and so on) and at the same time 'wrapping' around this event a more 'general' audience. This general audience are encouraged for a variety of reasons -- perhaps as a financial supplement, or a social obligation for inclusion, or perhaps for more strategic reasons. Where specialist audiences in culture become small (and old, in age terms), it is becoming necessary to reinvent or reinvigorate a specialist niche area -- perhaps by offering fringe events or introductions that all newcomers to 'taste', explore, and consider developing their interest in this area (begin to forge an individual identity in terms of this niche allegiance). It is now common for a festival to work within an explicit 'audience development strategy' as as to understand the 'spatio-temporal' character of festival attendance in relation to the festival's core set of competencies (to initiate and gradually involve new audience segments).

The Godiva Festival (Coventry city: the city's largest and most traditional festival] contains live music, family entertainment, international food and drink, a craft village and a children's fun fair. The role of pop music is central -- and the rationale for the music is popularity only (it has little relation to the city, or its culture or history). For a critical onlooker, this can be considered a 'bread and circuses' approach to festival making: (i) it enables the City government to convey its brand (present itself as an active, generous, and concerned agent in relation to the city's cultural life); (ii) it meets current tastes in leisure and entertainment - - but where this is misleadingly presented in terms of historic 'culture' and therefore of intrinsic value; (iii) it provides huge enjoyment at the cost of stripping historical learning from the festival -- the event is celebratory and sensation-based, and not pedagogic and creative-based; and (iv) all activities are based around entertainment and 'play' time pursuits, and not collective participation in community forms of social creativity. The festival is promoted throughout the city and nationally using website, Facebook, Twitter, Spotify and a regular e-newsletter: <http://www.godivafestival.com/>

This is an example of a well-managed and popular festival (up to 140,000 people in the city park over a summer weekend), and it is indeed professionally delivered. However, it is devoid of any citizen empowerment or development -- it simply repeats year after year (albeit subject to the economics of festival funding). There is no core constituency that would maintain the festival in the case of its public funding collapsing or even contracting -- last year it simply closed (it did not even run on a smaller budget, or a small-scale site, or out of community resources and the commitment of a core constituency).

For an example of a similarly popular festival, which also uses mass media – the Carnival of Venice is an interesting example. It is popular and attracts huge numbers of tourists, yet combines the tradition and culture of the city. The tradition and culture is presented -- not commodified -- in relation to contemporary consumer trends (fashion, food, entertainments). The festival partners with Venezia Unica – one of the main websites dedicated to tourism in Venice – and maintains high profile sponsors (Lavazza, EasyJet), and hosts over 100 activities/events throughout the winter months (end of January and start of February). Its central events include traditional carnival arts (such as masks and balls), contests, photography workshops, music concerts, and video installations. Like the Godiva Festival, it is popular and features entertainments and hospitality, yet works with a strong creative agenda for the city: <http://www.carnevale.venezia.it/en/>

A good British example of a general popular and family-friendly festival, which manages to maintain artistic integrity, is The Flipside Festival in the small town of Snape Maltings in the English county of Suffolk. The festival is colourful, fun, diverse, with big music acts, children's events, food and drink, dance and capoeira. But central to its strategy is an emphasis on literature and art, all of which is themed by the Latin American interests of the organisers (often featuring invited guests and performers from Latin America).

<http://www.flipsidefestival.org/>

Another type of festival that maintains a high profile in its city, and aims for maximum media exposure, is the 'new genre' festival The Festival of the Mind (the city of Sheffield). This type of festival can be defined as an *ideas, politics or philosophy-based festival*: it is largely run by the University, and in it scholars and students engage with the city's creative and intellectual communities, delivering a range of public-facing events that showcase research and profiling various frameworks of knowledge and their social relevance. It lasts over the course of 10 days in public spaces and institutions, as well as the University:

<http://festivalofthemind.group.shef.ac.uk/>

5. FESTIVALS AS CROSS-SECTORIAL COOPERATION MODELS. Cultural festivals are considered as best examples of a successful cross-sectorial models of cooperation (of public – private – civic organizations) you cannot find in other cultural management formats.

Would you find this true or we rather see predominance of intersectorial conflicts when looking deeply into conditions of doing the festival in the city (cooperation of an independent organiser with the cityhall, with other public cultural institutions – as competitors?)

Around the world, many of the major place-based festivals are 'cross-sectoral' – largely because of their size, multi-site delivery and interface with the tourist industry. This can be found at the The Bali Arts Festival as much as The Helsinki Festival, or the City of London Festival. Each of these are very different, but based on the principle of activating existing resources – existing spaces, organisations and businesses, each of which can contribute to particular events or specific resources. In the UK, a new form of engagement is emerging, where national public funders are partnering with a university, enrolling a group of active scholars and students. This can take the form of a 3-5 year research project, which can contract a semi-permanent cultural space and devise a rolling program of events and workshops.

An example of this is the REACT project in the city of Bristol, and their festival site called The Rooms. It started as an academic-funded 'knowledge exchange hub' -- to get academia and businesses working together on digital media and technology innovations. It has generated many other projects, businesses and events, and is focussed on a one-off three day festival. The festival event is entertaining, with activities but also showcase events and displays -- using exhibitions, films and information within a festival format. It intentionally communicates with young people, general public, specialist researchers and business entrepreneurs. <http://www.react-hub.org.uk/projects/rooms>

The 'cross-sectoral' dimension of a city festival is perhaps less important than the strategic way a festival organising team can draw on the resources of multiple *stakeholders* – whether spaces and institutions, clubs or cafes, banks and corporations. Here, stakeholders are more than just supporters or 'sponsors'; they are active advisors and/or resource providers. There are, of course, many festivals that use multiple spaces in a city as temporary exhibition spaces – the Berlin Biennale and Venice Biennale for example – but the use of space could be more effectively extended and activate stakeholder relationships (perhaps with the owners or managers of that space).

Cross-sectorial cooperation can take a multitude of forms: between (i) cultural providers (e.g. different arts organisations), (ii) strategic management (city government and an NGO), and (iii) funders (a variety of sponsors, stakeholders, the city and the providers, and so on). Generating 'intersectorial conflicts' is not inevitable if the cooperation is thoroughly researched and planned, and both benefits and liabilities are limited (i.e. no one actor benefits at the expense of others). Of course, unpredictable conflict can arise in any form of collaboration, and conflict management is a strategic capability that must be used by the appropriate body.

Conflict can be minimised where the external actors or agencies (particularly sponsors -- those for whom the benefit of the festival lay in its 'externalities' or non-cultural value) support the central aims of the festival; and also, where the festival organisers do not trade-off 'culture for funding' -- or maintain a pretence that cultural value can be maximised alongside the maximisation of the financial value of an externality (e.g. retailing and offering retail revenues based on projected audience numbers, which then can fail to materialise).

The key to this problem is, in part, the understanding of the 'stakeholder' identity -- how stakeholder interests and positions are formed through networks of power and value. A proper 'stakeholder mapping' exercise by festival organisers can serve to understand the relation of stakeholders to each other as well as their relation to the festival. In doing this, the festival is more intelligently understood as not just an 'event' but a field of cultural production -- a realm of professional advantage, capital and value creation, a longer term trajectory of strategic 'inputs and outputs', participation and outcomes, intangible and tangible returns, externalities, spillover effects and fringe benefits. Stakeholder mapping will reveal that every stakeholder is potentially in competition with every other stakeholder, but the character of this competitive relation is not necessarily conflict (performers or artists are essentially in competitive relation to each other in the same festival). The important thing is that any competitive dynamic could generate value for the festival. This may mean that the festival is more easily understood as a professional 'hub' of 'showcase' platforms, particularly when potential buyers or investors are invited to the festival. See the Wales Festival of Innovation: <http://www.festivalofinnovation.org/>

Issues in festival research that also require further research are: (i) the diversification of sponsorship and its integration with new public funding models (crowdfunding, or use of Kickstarter or alternative investment); (ii) Supply chains and value chains and their relation to audiences (subscriptions, membership, participation and volunteering); (iii) media communications -- the reproduction of the festival for new audiences -- perhaps as educational material for courses, training aids, case study research, market research data, media rights, air time, internet broadcasting, and so on.

6. FESTIVALS & ECONOMIC DEVELOPMENT. Would you consider festivals as serious argument in discussion about economic impact of cultural activities on the cities economies? Is that a real, strong example of it, or there is a lot of exaggeration (and pure policy narrations) in treating festivals as city development engines?

Festivals can generate a lot of revenues (particularly cash) very quickly, but that does not mean they are profitable -- as their expenditures are often spread across a financial year, costs rise and change during that time. Festivals may indeed be very profitable -- but that does not mean that this profit is used as a factor in economic development. The key term in

this question is 'development', which must be a policy framework and subject to effective ongoing strategy evaluation within the city. This is where revenues become profits become investment, which then generates an ongoing and growing event that delivers capital for the city. And the city must offer a festival a role in its economic development plan, so the festival organisers are able to negotiate their way through that role (as large industries, corporations or other associations of economic actors will negotiate with the city). A good example of this happening is the Scottish city of Edinburgh.

Edinburgh is host to more than 12 festivals, some of which are internationally renowned. However, rather than compete with each other, a strategic city management approach has enabled a productive interdependence. The strategic agency called 'Festivals Edinburgh' coordinates this relation of interdependence, and the collective relationship of the festivals is thus more effectively positioned within the city and also oriented more effectively to national funding bodies. This new type of agency -- a cultural intermediary -- is able to negotiate the tensions of public funding within the city as well as the potentially competitive relation of each festival to each other. The agency coordinate a festivals 'forum' (for discussion, knowledge sharing) and a steering group (largely of stakeholders), and ensure (a) long term development strategy; (b) competition with global trends and challenges; (c) representation on city government committees (e.g. transportation or other related infrastructure issues). Importantly, they also enable the festivals to share (often expensive) PR and communications services, particularly in relation to promotions and marketing. See <http://www.edinburghfestivalcity.com/about/strategy>

The lessons here are that (i) the festival organisers are skilled in, and knowledgeable about, the festival's role in the broader economic infrastructure and policy matrix of the city, and they are involved in a consistent dialogue with city government about the 'festival-city' relationship (which is an openly policy-political relationship); and (ii) the city does not view the festival as a convenient 'cash cow'; it is rather subject to careful support and professional development; (iii) the city is very careful in the planning for a visitor economy and a visitor infrastructure around the festivals (often city's can focus on the benefits, but ignore the potential problems with inter-sectoral competition with cultural organisations); (iv) the city does not fund the festivals to the neglect of other parts of the cultural infrastructure (though, evidently, funds are limited and so always restricted); and (v) any one festival is assessed and considered in relation to other festivals in the city (not as a single privileged unit).

The question of 'economics' is therefore, firstly, a question of the 'festival economy' itself -- and how the internal professional-organisational culture of the festival *sector* can be managed strategically. Second, the contact points between this discrete economy and the more open economies of publicly funded culture and the cultural spaces of the city are understood. Thirdly, the city economy of goods, services and trade must be carefully

managed in relation to this complex. If the first two of these are properly managed, then the third will be more effective. This effectiveness will quantify all forms of 'value' (from an increase in the media profile of the city, to marketing platforms for sponsors or an increase in visitor numbers to the city *outside* the duration of the festival period).

7. FESTIVALS & PATHOLOGIES. Could you comment on risks and pathologies within festival landscape today, like: a) **institutionalisation of independent festivals** (successful independent festivals are invited to become part of the city formal structure – to secure their future, but also to control their content and economic impact)? b) festivals as **colonisation tools** in small communities (big organizations from metropolies invading small local communities with their festival formats, producing evnets top down)? c) **confusion of sectors interest** - private foundations pretending to be social, civic organizations, consuming public money – but working for their private goals and income? d) **'festivalisation' of city culture** – predominance of festival-like cultural activity over all-year presence of cultural institutions and organizations dooing less spectacular cultural work, like art and culture education every day. Festivals as cumulating inhabitants nad tourists attention when assesing cultural life quality in the city. Impressive visibility of festivals predominants public perceptions and memory, confusing them as being a major part of the quality of cultural public space in the city, taking for granted other more traditional forms of art activities; e) **crowded field of festival offer** – is that not a problem for Europe, are there still spaces for new festivals or we are overloaded with festivals?

I can only respond to these very complex questions briefly (in part as I would need to provide many examples to support my general observations, or even survey data on the festival sector in Europe):

a): Institutionalisation of independent festivals: This depends on the structure of the cultural policy framework of the city -- some policy frameworks are 'enabling', others are 'controlling', in terms of the public funding or administration systems they construct. Too many city festivals rely either on traditional patterns of delivery and content (the same concerts and parades, year after year) or rely on 'programming-by-committee', which may seem democratic but actually dissolves the creative autonomy (and thus power to impact on public culture) that festival organisers should possess. A festival cannot be 'everything', but need to be both targetted and inclusive -- programming is a creative act, and should be regarded as the competency of creative people (programmers and cultural managers should be regarded as, and should develop as, creative producers).

b): Festivals as colonisation tools: In any given civic cultural infrastructure, festivals can easily attact the largest crowds, and generate the most revenues, and occupy the

public space of a city more extensively. It can therefore easily be the most powerful cultural entity in a particular place -- and become dominant and so position itself in a position of 'patronage' with regard the city authorities. Yet, because the festival is often a temporal event, with no permanent facilities, it can also find itself with the least responsibility for the city's ongoing cultural life and its development. Because of this, it is all too easy for a festival to 'suck' out resources from a place, and use a place merely as a 'platform' for its own particular interests. To avoid this, a festival must set up a continuing dialogue with other cultural actors and institutions in a city -- and negotiate a collectively beneficial and sustainable role within the city's cultural landscape.

c): confusion of sectors interest: given the range of 'private' philanthropic cultural organisations in the world today (from the European Cultural Foundation in Amsterdam, to the Guggenheim Museum, Bilbao, and elsewhere) we cannot assume that 'private' means a lack of 'public interest'. Often, public bodies represent the interests of authorities or the State, and not the 'public' in the sense of citizens or the populace. Often, civil society NGOs are the most potentially neutral with regard political representation, but as is the case with any organisation, they can equally prioritise their own interests or the interests of their immediate supporters or constituency. This is why 'public cultural policies' matter -- they can set out an ethical vision of the city that all sectors can agree on, and work within, and where it will be in everyone's interests to make the city a more productive, exciting, prosperous place. It should be the task of a city government to galvanise that kind of consensus and support.

d) 'festivalisation' of city culture: a festival has no essential 'ontology'. It can be anything, from a party to a carnival to a series of specialist arts workshops. It is for the creative organisers and producers of a festival to forge a vision that connects with the imagination, capabilities and aspirations of a city. But of course, the retail markets, global brands and even governments can use (and abuse) the aesthetics of a festival for other purposes (whether launching a new program, or political propaganda). Moreover, a lucrative festival can deceive the city's citizens into thinking that the city has an effective cultural policy, when in fact a lucrative festival is replacing such a policy. Lucrative festivals may generate revenues, but after the show is over, the city is no different -- there is no actual investment, development or sustainable civic cultural life forthcoming.

e) crowded field of festival offer: No -- this is like asking whether we have too much culture, too much music, too much art, and so on. While of course, nothing is unlimited or infinite, the presumption must always be in favour of innovation -- given how society, economy and culture are always, practically every week, encountering

new challenges and changing local, national and global conditions. Every cultural policy, event, institution and organisation, must therefore remain in a consistent state of reflection and evaluation, and part of this is a constant stream of new ideas on how culture can respond to the new challenges and changing local conditions. The issue is therefore not one of quantity, but of quality and impact -- how do we continually demand of festivals (and all our cultural activities) that they generate value that is powerful, useful and inspiring, for meeting the challenges of a changing world. Perhaps that means a reconsideration of tradition -- even a deepening of our understanding of traditions and the wisdom of history -- and perhaps that means moving onto something fresh and new. This is where cultural policy needs to internalise the dynamics of democracy -- information, deliberations, debates, new ideas -- so as to always be empowered in moving on.

8. DILEMMAS OF DIFFERENT TYPES OF FESTIVALS ORGANISERS. What type of formal status is mostly preferred (who has an easier situation) as a festivals organiser: public institution, private operator or civic organization. As you see festivals you participated in - which status is most demanding and which most easy to keep organising a festival today?

In the UK, whenever central or local government want to fund a major new city enterprise (an event, an urban redevelopment, a new community investment scheme) it will often not task existing cultural agencies and institutions (those with existing experience and knowledge of the city). It will set up an entirely new and independent agency. There are three reasons for this (the first explicit, the second and third implicit): (a) current cultural institutions and agencies are usually operating on a 'lean' funding model, where their production is at capacity (they cannot undertake huge new civic responsibilities); (b) a new agency can recruit professionals with more specific competencies and from around the country or even internationally -- not just from the limited pool of existing city professionals; and (c) it offers the opportunity to create a new, inspired and single-minded, organisational culture -- within a new planned strategic framework, independent from existing city politics or factions.

There is a further benefit: they can be (or perceived to be) more 'objective' in the sense that they are not already embedded in the circulation of competitive interests that form a city's cultural sector. They can concentrate on refining a type of strategic management and specific delivery capabilities (in this case organising and resourcing those who produce and deliver the actual festival). The drawback with this, of course, is that such an agency would not have expert knowledge of the creative production processes that generate the festival 'content'.

The problems, challenges and benefits of such an organisation vary between type of organiser and type of festival. Common issues tend to pertain to the challenges of strategic management -- planning and organisation, working within city policy frameworks, and

managing the operational effectiveness of the finances and stakeholder dynamics. How well this is done will determine the festival's sustainability. The challenge for a *public institution* that runs a festival is that the depth of its intellectual investment can be compromised -- as institutional management is often a very different set of professional skills and values than is festival production. Furthermore, an institution will revolve around a limited orbit provided for by their existing management competencies. In terms of audience development, a question will emerge on how the festival and the institution's constituencies in the city overlap, or are the same, or compete for attention, or are detached. The challenge for a *private operator* (a commercial event management company, for example) is that they will tend to understand forms of value that are limited to the tangible, measurable, outcomes of the time-limited event (efficient organisation and revenues), and have little invested interest in the development of civic capacity in other areas of value -- social, educational, well-being, sustainability, and so on. However, what often makes a festival unique and compelling experience is the intangible, spontaneous, inspiration, participatory, engagement, that cannot be planned by detached, commercially-based operators.

Apart from an independent strategic management agency, another new trend in festival organisation is for the festival to be managed and developed by a creative production unit -- a collective or group of artists or designers, for example. One such is The Prague Light Festival, which involves a group of specialist light artists and creative technologists. Light art is used to create a festival event that comprises principally of transforming the public spaces and buildings of the city. The Prague Light Festival has its own own specialist programme, but also offers a range of different parallel events, and is also delivered (on commission) in other cities (such as Bucharest, or Pilsen). As they are a specialist interest group, they are involved in European networks for innovations, and apart from attracting public funding (by city, and cultural authorities) they also have set up a patron scheme, they attract volunteers, invite collaborations with other groups, and they regularly co-produce workshops. They also act as an advocacy group -- as a 'flagship of creative and cultural industries in the Czech Republic' -- and so invite company sponsorship. They are part of a new generation of digital technology-based contemporary arts and performance, such as Cynetart in Dresden, and Glow in Eindhoven. <http://www.signalfestival.com/2014/en/>
<http://www.cynetart.org/>, <http://www.gloweindhoven.nl/nl/welkom>

9. STRATEGIC OR SPONTANEOUS. What comes to your mind when we talk about *strategic approach* to festivals and on the other hand (?) *spontaneous approach* to organizing a festival. Which condition or approach is most present in practice, which is most expected as an organizational model for a festival? What term 'strategy' could mean for festivals and on the other hand is not so, that spontaneity is at the end, a feature that the festival public really want?

Public events in public space (or any kind of event-space) are now so complex, expensive, and subject to a range of legal and policy frameworks, it is becoming very difficult to be 'spontaneous'. In fact, the rising professionalism and competitiveness of creative practice itself (what being an artist or performer involves) means that even the creative dimension of the festival is carefully planned, staged and delivered. On one level, this cannot be avoided. On another level, we need to understand why we should consider the 'spontaneous' and consider it in a way that is opposed to 'the strategic'. And perhaps we can construct situations for 'strategic spontaneity'.

Traditionally, it was the *carnival* that allowed for expressions of 'spontaneity' (often unrestrained or uncensored behaviour or expression of feelings). The festival, in modern times, has become a matrix of carefully prepared displays, framed by a range of conveniences and entertainments (from food to play areas for children). Serious cultural festivals are now often just a series of professional concerts, performances or exhibits -- each quite separate and contained, where a different audience 'watches' (as spectators, and not part of the activity, which has been meticulously prepared without them). This, of course, generates issues concerning the dynamics of creativity itself, and the public value of such intellectual stimulation. There are currently two models of festival that perhaps address this:

The Athens Digital Arts Festival (Athens, Greece) is organised by Multitrab Productions, which is an urban non-profit creative media production company based in the Greek capital. Operating like a company, it is always subjecting its festival concept to development and growth mechanisms; as an event, its festival is never predictable or the same shape or involving the same people. Multitrab Productions produce the festival annually, but the rest of the year they run funded projects both to promote the work of greek and international artists as well as social and urban interventions using digital arts and media. The festival is, in effect, one focal point of a far broader platform of evolving projects: <http://2016.adaf.gr/>

Festivals can become detached from any fixed coordinates of place or organisation, but in so doing can facilitate spontaneity: The Cinema Perpetuum Mobile (Minsk, Belarus) is a mobile Independent-film festival run by volunteers, focussing on strengthening international connections between film makers and film making communities, and collaboration with business and public organizations. Its organisational structure is stable, but always involving a dynamic interrelation of their medium with specific networks of other producers. The main innovation is the way a small team of organisers *co-produce* the organisation as an ongoing production space: <http://filmfest.by/en/>

10. GRASSROOT FESTIVALS. Is being a grassroot festival, located in particular community a major conditio for success of a festival? Than why there are several festivals (mainly film festivals) that are ready to change their home city after few years and keep success again

sowhere else? Is relations with a one city-scene and city-community a condition of a long-term development of the festival?

The 'grass roots' as a concept is perhaps becoming less viable in parts of Europe where there is no longer a dominant indigenous community, or faces a very diverse demographic, or is a place subject to huge migrations and thus with no social community substrate. There are, of course, countless 'local' festivals -- almost every village or town in Europe will have some kind of festival event and that is unlikely to change; and, of course, the delivery of the festival can now involve a virtual (online) audience (streamed through internet). One 'grass roots' response to this new world of global mobility and increasing multi-ethnicity is the many forms of dynamic, DIY, community festival approaches appearing around the world. Without summarising them, we could consider the new genre of 'neighborhood festivals' (more famous one's are the city of Chicago, and London's Southbank). A less known one is the Grushevka Neighborhood Festival in Minsk. It is a way of creating and re-creating an experience of community -- with a low-level of investment in resources and venues. Using the spaces of the neighborhood, low key lifestyle festivals can provide a 'creative hanging out' with one's neighbors. They are generally decentralized, run by volunteers, though sometimes have financial support from local authorities. They involve regular activities to bring people together through art and common grounds, such as eco-activities, workshops, cinema screenings, music played by amateurs. The festival is primarily for locals and their families, though doesn't exclude guests and visitors, and purposively cultivates a new consciousness of the dynamic and unstable material conditions of community -- in Minsk, the influence of new house building, new metro stations, commuting, short term occupancy, and the demolition of old buildings. The Grushevka Neighborhood Festival use a website, social media, partner mass media, and word of mouth: https://vk.com/album-51258506_193816122

.....