

Mg.art. **Marta Luīza Treimane**

Latvijas Kultūras akadēmija

PROJEKTU VADĪBAS PIEEJAS STARPTAUTISKA KINO FESTIVĀLA MENEDŽMENTĀ. RIGA IFF PIEMĒRS

PROJECT MANAGEMENT APPROACHES IN RUNNING AN INTERNATIONAL FILM FESTIVAL. THE EXAMPLE OF RIGA IFF

<https://doi.org/10.55877/kkmp.2024.3.588>

Abstract

The aim of this paper is to analyze project management approaches and their significance in the context of film festival management, as well as to investigate which of these approaches are applied in the facilitation of management processes at RIGA IFF. The study explores the specifics of managing an international film festival, the application of project management approaches in film festival management, and the use of various project management approaches in the management of RIGA IFF. The study is based on qualitative methodology. In-depth, semi-structured interviews and semi-structured participatory descriptive observations are the methods chosen to obtain empirical data.

The conclusion is that the management of RIGA IFF is based on a hybrid project management approach, where an agile project management approach is used to improve the processes at RIGA IFF and in individual innovation projects and process initiation stages, while a traditional project management approach is used in the management of individual departments and during the execution and result implementation phases of the festival season. Currently, there is no identified need to expand the agile project management approach parts in RIGA IFF operations; however, the developed operating principles that utilize an agile project management approach can serve as a model for the management of other film festivals and organizations.

Keywords: *Agile Project Management, Project Management, Project Management Approaches, Film Festival, Film Festival Management.*

levads

Šajā rakstā autore aktualizē kino festivāla menedžmenta mainīgo dinamiku un pēta 21. gs. projektu vadības pieeju izmantošanu kultūras sektorā, centrējoties uz kino festivāla kombinēto struktūru un starpdisciplināritāti, kas balstās gan kultūras un mākslas, gan menedžmenta un radošo industriju teorijās un praksēs.

Pētījuma ietvaros tiks aplūkots IT nozares menedžmenta konceptuālais skatījums uz projektu vadības pieeju inovācijām un skaidrota tā integrēšana kino festivāla menedžmentā. Projektu vadība ir tikusi teoretizēta salīdzinoši nesen, un šīs disciplīnas attīstību pierāda profesionālo organizāciju dibināšana, atzītu izglītības programmu izstrāde, kā arī metožu veidošana. Savukārt projektu vadības teorijas kritika norāda, ka literatūru veido praktiķi, balstoties pieredzes stāstos, tāpēc vairākas organizācijas, piemēram, *IBM*, *Ericsson*, *Motorola* un *Philips*, ir atzinušas par nepieciešamu izstrādāt savas projektu vadības metodes.

Mūsdienu pārmaiņu rezultātā veidojies jauns domāšanas veids un pieeja – elastīgā projektu vadība (*agile project management*) –, pielāgojoties laikmeta dinamikai. Tā piedāvā samazināt projekta kopējo laiku, nonākt pie rezultāta, eksperimentējot un mācoties no kļūdām. Elastīgā projektu vadība nodrošina svaigu pieeju projektu vadībā, kas nav konkrēta metodoloģija, bet drīzāk vispārējs filozofisks skatījums uz projektu vadību. Tēma ir aktuāla, jo elastīgā projektu vadība var tikt pielietota jebkura tipa projektam. Tāpat arī, kamēr tradicionālās projektu vadības pieejās tiek meklēti risinājumi, tehnoloģiju straujās attīstības dēļ to nosacījumi ir kļuvuši neaktuāli, vēl pirms sācies izmēģinājuma posms. Projektu vadības principu prakse un elastīgo projekta vadības pieeju izmantošana un analīze kultūras nozarē, īpaši attiecībā uz kino festivāliem, ir reti sastopama. Pētījuma objekta, kino festivālu menedžmenta izvēli veicinājusi nepieciešamība veikt festivāla menedžmenta un procesu kvalitātes attīstības ietekmējošo faktoru apkopošanu, strukturēšanu un analīzi. Pētnieciskais jautājums ir, **kādas ir dažādu projektu vadības pieeju pielietošanas iespējas kino festivāla menedžmenta procesos?**

Pētījumā tiks apskatītas projektu vadības pieejas, pievēršoties Latvijā lielākajam kino festivālam, Rīgas Starptautiskajam kino festivālam (turpmāk – RIGA IFF), tā attīstības virzībai, darbības apstākļiem un priekšnosacījumiem. RIGA IFF desmit gadu laikā veidotas iestrādes, izmantojot pārbaudītas prakses, vienlaikus pielāgojoties mainīgajiem apstākļiem, tādējādi veicinot festivāla izaugsmi un attīstību.

Biedrība “Rīgas Starptautiskais kino festivāls” kā kultūras notikuma organizators ir izstrādājis un turpina pilnveidot menedžmenta pieeju izmantojumu un instrumentus, kas tiek īstenoti gan departamentu iekšienē, gan sadarbībā starp departamentiem. Tā kā festivālā vienlaikus notiek gan projektu tipa darbība, gan pastāvīgo struktūrvienību darbība, vadoties pēc atšķirīgiem principiem, tas rada izaicinājumus procesu kontrolē un uzraudzībā. Projektu un pasākumu vadības attīstību sekmē

pārmaiņām un situāciju pielāgojumiem atvērta vide, lai īstenotu stratēģisko virzību un sasniegtu mērķus, kas gan kultūras nozarē balstās lineārā darbu plānošanā un īstenošanā. RIGA IFF apjomīgās un kompleksās struktūras menedžments veido procesu pārklāšanos un nepieciešamību ātrai reakcijai, plānošanas izmaiņām, ko tradicionālās projektu vadības pieejas nepiedāvā, tāpēc ir piemērota elastīgā projektu vadības pieeja. Aplūkojot kino festivālu kā kompleksu, hibrīdu un starpdisciplināru projektu kopumu, iespējams atklāt jaunas atziņas par projektu vadības pieeju piemērotību kultūras nozarē.

Teorētiskais pamatojums

Raksta teorētiskais pamatojums tiks strukturēts divās daļās: starptautiska kino festivāla darbības principi un projektu vadības pieeju piemērošana kino festivāla menedžmentā.

1. Starptautiska kino festivāla darbības principi

Festivālu spēja pastāvīgi pielāgoties un atjaunoties ir palīdzējusi kino festivāla modelim izdzīvot, uzturēt sevi un attīstīties līdz pat mūsdienām [De Valck 2007]. Kino festivālu pētniece Marijke de Valka (*Marijke de Valck*) apgalvo, ka noteiktas kino festivāla definīcijas ir maznozīmīgas, lai veicinātu izpratni par kino festivāliem, taču tā vietā ir nepieciešami ietvari, kurus izmantot, lai atklātu festivālu darbības mehānismus un parametrus, kas tos atšķir [De Valck 2016]. Pārfrāzējot Rodžera Eberta (*Roger Ebert*) bieži citēto kinokritikas filozofiju: “Nevis par ko tas ir, bet gan kā tas ir” (*it’s not what it is about, it’s how it is about it*) (1997) [Vallejo, Peirano 2017]. Tāpat arī šā pētījuma fokuss ir vērsts nevis uz to, par ko ir kino festivāls, bet gan – kā tas tiek veidots.

2023. gada grāmatā *Cinema and the Festivalization of Capitalism* Anna Vogeļe (*Ann Vogel*) secina, ka pētījumos pārsteidzoši maz uzmanības veltīts darbam festivālos [Vogel 2023]. Alekss Fišers (*Alex Fischer*) grāmatā *Sustainable Projections: Concepts in Film Festival Management* atzīmē kino festivāla lēmumu saistošo raksturu, kas nosaka struktūras specifiku. Kā arī viņš ir aplūkojis kino festivālus no enerģijas jeb resursu aprites skatpunkta, izmantojot atvērtās sistēmas teoriju (*Open System Theory*) un apgalvojot, ka veiksmīgi kino festivāli ir **atkārtoti atvērtās sistēmas cikli** [Fischer 2013]. Attiecībās starp kino festivāliem un akadēmisko pētniecību ir parādījušās trīs pozīcijas. Pirmajā pozīcijā festivāli un pētniecība tiek uzskatīti par atšķirīgām sfērām un aktivitātēm, otrajā pozīcijā pētnieks noteiktu laiku ir līdzdalīgs novērotājs, trešajā pozīcijā pētnieks ieņem iekšējās pozīcijas pētāmajā festivāla sistēmā vai festivāla organizators kļūst par pētnieku [Loist 2020]. Kopumā no Annas Vogeļes pamatotajiem secinājumiem izriet, ka kino festivālu menedžmenta pētniecība joprojām ir lielā mērā neapzināts un nepilnvērtīgi pētīts lauks bez vienotām vadlīnijām.

Marijke de Valka piedāvā trīs galvenās fāzes Eiropas kino festivālu ainavas attīstībā, ko viņa saista ar lielām pārmaiņām nozarē. Pirmā fāze sākās ar pirmo atkārtotā kino festivāla izveidi Venēcijā un Kannās laikā no 1932. gada līdz 1968. gadam. Otrā fāze ilga līdz 20. gs. 80. gadiem, kad tika dibināti neatkarīgi organizēti festivāli, kas darbojas gan kā kinomākslas aizstāvji, gan kā kino industrijas veicinātāji. Šobrīd kino festivālu attīstība atrodas trešajā fāzē, kurā festivālu fenomens tiek **profesionalizēts un institucionalizēts** [De Valck 2007]. Festivāli veido reputāciju vairāku gadu garumā, un to plānotājiem ir jāuztur darba kapacitāte starp festivāla norisēm, jo fiziskajā telpā festivāls nenotiek, taču joprojām norisinās aktīva plānošana, mārketingš un sagatavošanās. **Ambivalences attiecības** starp lineāro norises laiku un atkārtoto cikliskumu labi atspoguļo festivālu rīkošanas specifiku [Torald, Islam 2019]. Festivālu organizācijām bieži raksturīgs mainīgs darbinieku skaits, tāpēc būtisks aspekts ir ilgtermiņa pieredzes, zināšanu, kā arī festivāla vizuālās identitātes saglabāšana, izmaiņu risināšana un festivāla darbinieku pieredzes un zināšanu uzturēšana [Rüling, Pedersen 2010]. Projekta vadība ir atkarīga no formālas un neformālas zināšanu apmaiņas starp komandas locekļiem projekta ietvaros. Dažreiz šie zināšanu nodošanas procesi notiek automātiski, un komandas locekļi neapzinās zināšanu nozīmi šajā vidē. Skaidras zināšanas kļūst par svarīgu projektu veiksmes faktoru [Büll, Palkovits-Rauter, Szabo 2019].

Kino festivāli bieži tiek uzskatīti par vietām, kas pulcē dažādas auditorijas grupas: skatītājus, filmu kritiķus un žurnālistus, nozares profesionāļus, tostarp izplatītājus, producentus, festivālu programmu veidotājus un sponsoru pārstāvjus. Dažādo grupu atšķirīgās dienaskārtības un prioritātes festivāla vidē mijiedarbojas. Ietekmīgi kino festivāli, piemēram, *Sundance* un *Tribeca*, jau ilggadēji paplašina filmas skatīšanās iespējas un pieejamību festivāla norises dienās, straumējot dažas filmas tiešsaistē vai izmantojot video pēc pieprasījuma (*video-on-demand*) [Edwards, Skerbelis 2012]. Globālās pandēmijas laikā nozares profesionāļi pauda viedokli, ka arī krīzes laikā kino festivāliem būtu jābūt produktīviem centriem, kas veicinājis kino festivālu tiešsaistes formāta izplatību [De Valck, Damiens 2020].

Paralēles starp **projekta dzīves ciklu** un festivālu menedžmentu pētniecībā ir izskanējušas jau kopš 1989. gada, kad gadījuma izpētes analīzes rezultāti atklāja, ka festivāli ne vienmēr secīgi virzās cauri projekta dzīves cikla posmiem [Frisby, Getz 1989]. Vadības attīstība un profesionālāka pieeja ir atbilde uz projekta dzīves cikla ietekmējošajiem faktoriem [Frisby, Getz 1989]. Festivāla kā organizācijas darbības specifiku veido procesu ikgadēja atkārtošana, nostiprināšana un pilnveidošana savstarpēji saistītu projektu kopumā. No tā secināms, ka kino festivāls funkcionē pēc pastāvīgas organizācijas jeb ilgtermiņa darbības principiem un vienlaikus pēc projektu jeb īstermiņa darbības principiem.

2. Projektu vadības pieeju piemērošana kino festivāla menedžmentā

Kino festivāls tiek arī definēts kā sistēma, daļu kopums vai kombinācija, kas veido sarežģītu, vienotu veselumu. Šāds skatījums ļauj organizētājiem noteikt nepilnības procesos. Piemēram, dekonstruējot filmas demonstrēšanas procesu atsevišķu darbību virknē un pareizi “samontējot”, tiek veicināta festivāla veiksmīga funkcionalitāte [Fischer 2013].

Kino festivālu menedžmentā var tikt pielietotas dažādas pieejas, taču šā pētījuma ietvaros uzmanība tiks pievērsta **elastīgajai projektu vadības pieejai**, tāpēc turpmāk tiks aplūkots tās raksturojums un pazīmes. 2001. gadā programmatūras izstrādātāju grupa mēģināja rast jaunu, elastīgāku pieeju projektiem. Viņi izveidoja Elastīgās pieejas manifestu (*Agile Manifesto*), kas sākotnēji tika veidots īpaši programmatūras izstrādes projektiem. Tā uzsvars vispirms tika likts uz cilvēkiem un mijiedarbību, ne tik daudz uz procesiem un rīkiem; uzsvars uz funkcionējošu programmatūru, nevis detalizētu dokumentāciju, un uzsvars uz kopsadarbību ar pasūtītāju, nevis līguma sarunām, tāpat arī tiek prioritizēta reaģēšana uz izmaiņām, nevis sekošana plānam [Agilemanifesto.org 2001]. Balstoties šajās četrās vērtībās, aprakstīti 12 principi. Pēc pētnieku Volкера Nisena (*Volker Nissen*) un Frenka Termera (*Frank Termer*) domām, “agile” nozīmē elastības radīšanu pēc pašu dzinūļa, parasti pat pirms situācija vai notikums padara mobilitāti par vajadzīgu [Janowski 2021].

Termins “**projektu vadības pieeja**” visbiežāk tiek lietots kā principu un vadlīniju kopums, kas nosaka, kā konkrēts projekts tiek pārvaldīts [Turkebayeva 2020]. Tradicionālās pieejas pamatideja balstās projektos, kas ir salīdzinoši vienkārši, paredzami un lineāri ar skaidri noteiktām robežām, ļauj viegli, detalizēti plānot un sekot šim plānam bez lielām izmaiņām. Šī pieeja ir piemērota, ja jebkurā projekta brīdī ir nepieciešama oficiāla dokumentācija, kā arī organizācijās, kur prioritāra ir darba kontrole [Špundak 2014]. Galvenais iemesls šāda iorientācijai ir projektu principu veidošanās 20. gadsimta 50. gados, stabilos ekonomiskajos apstākļos bez dinamiski mainīgās vides, ko mūsdienās radījušas strauji progresējošas tehnoloģijas [Turkebayeva 2020]. Tradicionālā projektu vadības pieeja un tās piedāvātās uzdevumu attiecības nevar pienācīgi atspoguļot visu jaunākā laikmeta projektu sarežģītību. Sākotnējā plāna izmaiņas ir neizbēgamas, pielāgojoties neparedzamajai dinamikai projekta vidē vai pašā projektā.

Savukārt elastīgā projektu vadība ir paredzēta projektiem ar augstu nenoteiktības līmeni – pirmkārt – radošiem, inovatīviem projektiem, piemēram, pētniecības projektiem, otrkārt – jaunu inovatīvu produktu izstrādes projektiem un, treškārt – procesu uzlabošanas projektiem. Dažas no idejām, kas raksturo jaunās projektu vadības pieejas, piemēram, **iteratīvā attīstība**, ir radušās un izmantotas jau iepriekš, taču tikai 2001. gadā ar *Agile* manifestu šīs idejas ir ieguvušas nozīmīgāku redzamību [Špundak 2014]. Elastīgās pieejas ideja ir iekļaut izmaiņas projekta laikā ar atkārtošanās

(*iterative*) attīstības principu. Pieņemot, ka ir nepieciešams agrīns prototips, lai pārbaudītu projekta lēmumus, elastīgās projektu vadības mērķis ir pēc iespējas ātrāk sagatavot dažādas produkta daļas, lai apkopotu atsauksmes no galvenās projekta ieinteresētās puses. Iegūtā informācija tiek izmantota, lai veiktu pielāgojumus turpmākajā darbā, tādējādi radot gala rezultātu, kas sasniedz ieinteresēto pušu vajadzības [Zasa, Patrucco, Pellizzoni 2021]. Projektu vadības pieeju pētnieks un praktiķis Kolins Bentlijs (*Colin Bentley*) skaidro, ka iterāciju var piemērot plānošanas un izstrādes procesiem, kuros vēlamais rezultāts tiek būvēts no iedaļām. Šīs daļas ir “iterācijas”. Katru “iterāciju” pārskata un kritizē izstrādes komanda un potenciālie galalietotāji. Atziņas, kas gūtas no “iterācijas” kritikas, tiek izmantotas, lai noteiktu nākamo attīstības posmu. Bentlijs atsaucas uz projektu izstrādes metodoloģijas maģistra Džefa Patona (*Jeff Patton*) ideju, ka, lietojot terminu “iterācija”, tas patiesībā nozīmē pieaugumu (*increment*). 2008. gadā Patons ir teicis: “Ar iteratīvo attīstību es domāju, ka mēs kaut ko uzbūvējam, tad izvērtējam, vai tas mums derēs, tad veicam tajā izmaiņas” [Patton 2008].

Kino festivālu menedžmentā katra gada filmu programma tiek veidota pakāpeniski, noslēdzot vienošanās ar filmu izplatītājiem, veicot konkursu atlases līdz pilnas sezonas programmas pabeigšanai. Filmu programmas sadaļu kuratoru izvēles brīvība padara kino festivālus par vietu inovācijām. Šī daudzpusība nepastāvētu bez riskiem, ko uzņēmušies kuratori, kas apvienoti ar vēlmi veicināt skatītājus atklāt, mācīties un izkopt savu filmu skatīšanās kultūru. Pat ja neviens kurators nevar paredzēt skatītāju reakciju uz filmu, kino festivāla pastāvēšana un izaugsme nenoliedzami ir atkarīga no skatītājiem un viņu lojalitātes [Cheyroux 2023].

Pretēji tradicionālajai pieejai, elastīgajā pieejā tiek akcentēta **cilvēciskā faktora** ietekme un laba komunikācija starp projekta komandas locekļiem [Špundak 2014]. Mūsdienu izpratne par motivāciju veicina uzskatu, ka darbinieki paši ir atbildīgi par savu pienesumu organizācijai. Šādā veidā vadītāji var nonākt pie patstāvīgiem, iniciatīvas bagātiem un atbildīgiem komandu locekļiem, uzlabojot organizācijas darbību, nevis lietojot tradicionālās “pavēlēt un kontrolēt” prakses [Nold 2021]. Augsti kvalificētu profesionāļu darbs projektos ienes ne tikai tehniskas, bet arī organizatoriski psiholoģiskas tēmas, kuras tiek izskatītas un pielietotas elastīgajā pieejā ar definētajām **vērtībām** [Janowski 2021]. Tāpēc elastīgās projektu vadības ieviešana ikdienas komandas darbā ir cieši saistīta ar organizācijas kultūru noteiktā komandas vidē. Savukārt komandas vērtības ir atkarīgas no cilvēkiem komandā un viņu motivācijas, ko vada autonomija, meistarība un mērķtiecība [Paterek 2019]. Festivālu organizācijām resursu trūkuma gadījumā ir jānovērš apdraudējumi, kurus rada organizatoriskās darbības un ārējā vide (finansējums un iesaistītās ieinteresētās puses), tāpēc organizāciju vadītāji uzsver komandas savstarpējo sadarbību un cenšas veicināt atbilstošu atmosfēru un vērtības visā organizācijā. Festivāla darbaspēka dinamiku var

labāk novērtēt, iedalot “visa gada” un “sezonas” darbos, kā arī “pilna laika” un “nepilna laika”, pamatojoties uz faktiskajām darba stundām. Tāpat arī veidojas sadalījums starp “algotajiem darbiniekiem” un “brīvprātīgajiem” (t. sk. arī praktikantiem, kas ietilpst vienā kategorijā atkarībā no gadījuma prakses līguma). Pastāvēšanas ilgums un budžets var neatkarīgi izskaidrot kopējo nepieciešamo darbaspēka apmēru. Amata iegūšana festivāla komandā pati par sevi var būt atalgojums, kas ir neiedomājami algota darba pasaulē. Tajā pašā laikā darbojas ekonomikas, nevis labdarības loģika, kad nepieciešamības dēļ tiek apmaksāti ikgadējie vai specializētie uzdevumi, kas ir svarīgi pamata darbībai, bet bez “radošā satura” [Vogel 2023]. Festivāla norise ir lielā mērā atkarīga no brīvprātīgajiem darbiniekiem, kuriem ir iespēja pirms festivāla sākuma pieteikties vairākām pienākumu pozīcijām. Brīvprātīgos palīgus motivē piekļūšanās kinomākslas formai un iespēja gūt ieskatu festivāla “iekšienē”. Viņu dažādās lomas pagaidu darba dalīšanā svārstās no vispārējām darbībām līdz konkrētām funkcionālām vienībām [Shipman, Vogel 2024]. **Pašorganizētības** priekšnoteikums ir caurskatāmība, jo labus lēmumus var pieņemt tikai tad, ja nodrošināta tam nepieciešamā informācija. Mūdienu projektu vadība ir atstājusi ietekmi uz organizatorisko struktūru no piramīdas veida struktūras uz savienjošo struktūru. Joprojām tiek pieņemti stratēģiski lēmumi, bet, pārliecinoties, ka konkrēti cilvēki sarunājas īstajā brīdī, lai veiktu pareizās izvēles [Maximini 2022]. Iesaistot dažādas personas no visas organizācijas, tiek ietaupīts koordinēšanas laiks vēlākos posmos, veidojot daudzfunkcionālas komandas. Tas arī rada drošu un viesmīlīgu darba vidi, kurā cilvēki var izteikt sevi un savas idejas neatkarīgi no viņu lomas un darba stāža [Zasa, Patrucco, Pellizzoni 2021].

Elastīgo projektu vadības pieeju ir iespējams pielietot, kombinējot ar tradicionālo projektu vadības pieeju un pielāgojot organizācijas specifikai. Gan tradicionālajai, gan elastīgajai pieejai ir savas priekšrocības un trūkumi, tāpēc nav iespējams viennozīmīgi apgalvot, ka viena pieeja ir labāka par citu. Pētnieku un praktiķu vienprātības trūkums par to, kura pieeja ir labāka un vēlāmāka, ir novedis pie salīdzinoši jaunas projektu vadības – **hibrīdās pieejas**, kas apvieno abas iepriekšminētās pieejas [Turkebayeva 2020]. Izmantojot hibrīdo pieeju, augstākā vadība var izsekot projekta gaitai un novērtēt tā sniegumu no stratēģiskās un ilgtermiņa perspektīvas, vienlaikus paļaujoties uz elastīgu izpildi. Vienkāršots hibrīdās projektu vadības modelis sastāv no trim fāzēm – ideju fāzes (atbild uz jautājumu – kas tiks darīts), plānošanas fāzes (kā tas tiks darīts) un izpildes fāzes (kā veicies). Tomēr vairāki autori atzīst, ka hibrīdprojektu “ideālā” struktūra joprojām ir nepietiekami izpētīta [Zasa, Patrucco, Pellizzoni 2021].

Elastīgo projektu vadības pieeju ir iespējams izmantot jebkura veida projektu vadībā, taču konkrētas metodes, kas iekļautu elastīgās pieejas pazīmes un ieviestu hibrīdo pieeju, ir nepieciešams pielāgot atkarībā no organizācijas specifikas, tāpēc

pētījuma empīriskajā daļā tiks aplūkots konkrēts piemērs. Pētījumam izraudzīts kino festivāla RIGA IFF menedžments un tajā izmantotās projektu vadības pieejas, vērsot uzmanību uz RIGA IFF ikdienas darbības procesiem un projektiem, kuriem atbilstoša ir tradicionālā pieeja, elastīgā pieeja un hibrīdā pieeja.

Metodoloģijas raksturojums

Pētījums izstrādāts, balstoties kvalitatīvajā metodoloģijā. Kā empīrisko datu ieguves metodes izvēlētas padziļināta, daļēji strukturēta intervija un daļēji strukturēts līdzdalīgais aprakstošais novērojums. Pētījuma ietvaros tika intervēti RIGA IFF esošie 11 darbinieki, kuri bija festivāla kodolkomandas sastāvā. Datu analīzei tika izmantota tematiskā analīze. Intervijās tika skatīti jautājumi par respondenta saikni ar RIGA IFF (piemēram: *kā Tavi pienākumi ir mainījušies laika gaitā?*), lūgts viedoklis un pieredze par pārstāvēto RIGA IFF departamentu (piemēram: *kādi priekšnosacījumi un manīgie apstākļi ietekmē Tava pārstāvētā departamenta darbību?*), kā arī jautāts par festivāla projektiem un pielietotajām vadības pieejām (piemēram: *kādiem festivāla procesiem būtu piemērota tradicionālā un elastīgā projektu vadības pieeja?*). Intervijas notika laika posmā no 2024. gada 24. aprīļa līdz 3. maijam. Lai gūtu konsultāciju no citas nozares projektu vadības pieeju profesionāla puses, pētījuma ietvaros tika veikta daļēji strukturēta intervija ar Latvijas Nacionālās projektu vadīšanas asociācijas (LNPVA) izvirzītu pārstāvi, ekspertu, AS “Latvijas valsts meži” IT daļas vadītāju Tatjanu Hrističu.

Precīzākai projektu vadības pieeju noteikšanai, kas atspoguļojas RIGA IFF menedžmentā, autore veica sešu RIGA IFF sapulču analīzi ar kvalitatīvo daļēji strukturēto līdzdalīgā aprakstošā novērojuma metodi. Pētījuma autore strādā festivālā kopš 2021. gada septembra par projektu koordinatori un ir atbildīga par saikni starp festivāla struktūrvienībām, pārliecinās par iekšējo komunikāciju un informācijas plūsmu. Autore ir pieņemta komandā un ir iekšējās kultūras sastāvdaļa, tāpēc vērojumi ir saskaņā ar dabiskajām norisēm festivālā. Sapulču norises laiks ir 2024. gada aprīlis un maijs, tās tika izvēlētas pēc mērķtiecīgās izlases principa, izraugoties sapulces, kurās tiek risināta projektu attīstība un vērojama starpdepartamentu mijiedarbība. Trīs no tām bija tematiskās sapulces – *Zāļu administratoru darbu modelēšana* 5.04., *RIGA IFF Tulkošanas risinājumi* 8.04., *RIGA IFF Identitāte* 10.05 un trīs kodolkomandas sapulces – iknedēļas sapulces 25.04., 9.05. un 23.05. Visas no sešām novērotajām sapulcēm ir daļa no sapulču sērijām, kurās aplūkotās tēmas jau iepriekš tikušas izskatītas tematiskajās sapulcēs vai kopsapulcēs, pieprasot iepriekšēju dalībnieku sagatavošanos. Tematiskās sapulces pievēršas vienas plašākas tēmas apspriešanai, kurai pakārtoti vairāki jautājumi, taču kopsapulces aptver plašu tematisko loku, un to plāns tiek veidots atkarībā no aktualitātēm. Piemēram, tematiskās sapulces 5.04. mērķis bija auditorijas un viesu servisa zāļu administratoru darbu strukturālās izmaiņas un

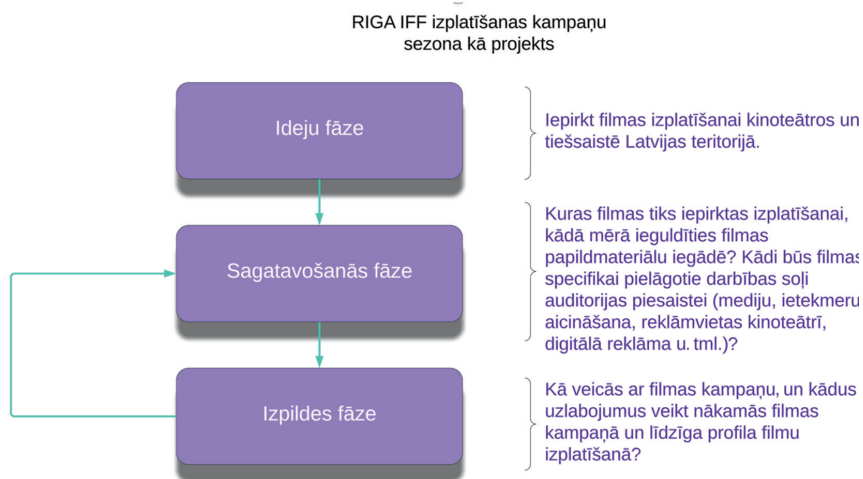
atbildības lomu pārdale. Sapulces noslēgumā tika izvirzīti turpmākie jautājumi un paveicamie darbi līdz nākamajai sapulcei, kurā tēma tiks turpināta. Daži no tematisko sapulču jautājumiem tika iekļauti arī kopsapulcēs, lai informētu par darbu virzību pārējos komandas locekļus un piedāvātu izteikt viedokli un sniegt savu pienesumu ārpus saviem tiešajiem darba pienākumiem. Novērojumā tika pievērsta uzmanība sapulču mērķiem, telpai un iekārtojumam, izmantotajiem objektiem, dalībnieku un iesaistīto struktūrvienību skaitam, dalībnieku emocijām konkrētos kontekstos, dalībnieku veiktajām darbībām un uzdevumu strukturēšanai, laikam (notikumu secībai, sapulces ilgumam, sapulces laikam festivāla sezonas cikla fāzē), kā arī tam, kādas tradicionālās, elastīgās un hibrīdās projektu vadības iezīmes vērojamas sapulču ietvaros.

Pētījuma rezultāti

Atbildot uz jautājumu par tradicionālo un elastīgo projekta vadību pieeju piemērotību festivāla procesiem, atbildēs respondenti bija vienoti, ka festivāla kopējā darbības kontekstā vieta ir **abām pieejām**, tās tiek kombinētas un notiek līdztekus. Sezonas ciklam ir atbilstoša tradicionālā pieeja. Cikls sadalās vairākos līmeņos, kuros tradicionālā pieeja tiek kombinēta ar iteratīvo procesu, kas dod iespēju inovācijām vai autonomai procesa izpildei. Tādējādi sasniedzamais mērķis ir skaidri definēts, bet veids, kā to sasniegt, ir atkarīgs no speciālistiem.

Es to redzētu kā skalu, kurā mēs atsevišķos posmos esam tuvāk vienai vai otrai pusei. Manuprāt, tradicionālo izmantojam kā strukturālu rāmi, arī hierarhiju, kas palīdz saprast, kur ir tava atbildības robeža, kā nepārkāpt, lai nekāptu citiem uz pirkstiem. Elastīgā pieeja tiek pielietota, diezgan daudz reaģējot uz visādiem notikumiem, procesiem, un tad izdomājam risinājumus. (RIGA IFF Showcase vadītāja)

Atsevišķos departamentu procesos viedoklis par elastīgās pieejas izmantošanas iespēju atšķiras. Komunikācijas departamentā elastīgā pieeja ir atbilstoša vizuālās identitātes izstrādes procesā, suvenīru tiešsaistes veikala izstrādes procesos, konkrētu komunikācijas stratēģiju izveidē. Elastīgā pieeja ir piemērota arī digitālā filmu kataloga izveides procesā, filmu komunikācijas kampaņās, kā arī tiem darbības procesiem vai projektiem, kas ir papildinājums festivāla norisei, bet bez kuriem festivāls būtu spējīgs darboties. Balstoties elastīgās un tradicionālās pieejas hibrīda paraugā no projektu vadības teorijas, autore izstrādāja izplatīšanas kampaņu projekta shēmu (sk. 1. att.).



1. attēls. Hibrīdās pieejas pielietojums RIGA IFF izplatīšanas kampaņām, balstoties Roberta K. Visoka shēmā [Wysocki 2019].

Elastīgajai pieejai piemērotie procesi kādā brīdī pārslēdzas uz tradicionālo pieeju, kurā lielākā daļa procesu savienojas festivāla norisē. Piemēram, identitātes izstrāde balstās elastīgajā pieejā, bet pārslēgšanās uz tradicionālo projektu vadības pieeju notiek brīdī, kad jāizstrādā konkrētas noformējumu materiālu vienības. Pēc respondentu atbildēm tikai tradicionālā pieeja ir piemērota industrijas sadaļas RIGA IFF FORUM, norišu departamenta un filmu bāzes iekšējiem menedžmenta procesiem, ka arī sadarbībām ar filmu veidotājiem. Tradicionālās pieejas hierarhijas aspekts darbojas katrā departamentā ar galveno vadītāju un visa festivāla vadītāju, bet departamenti savstarpēji neatrodas hierarhijā.

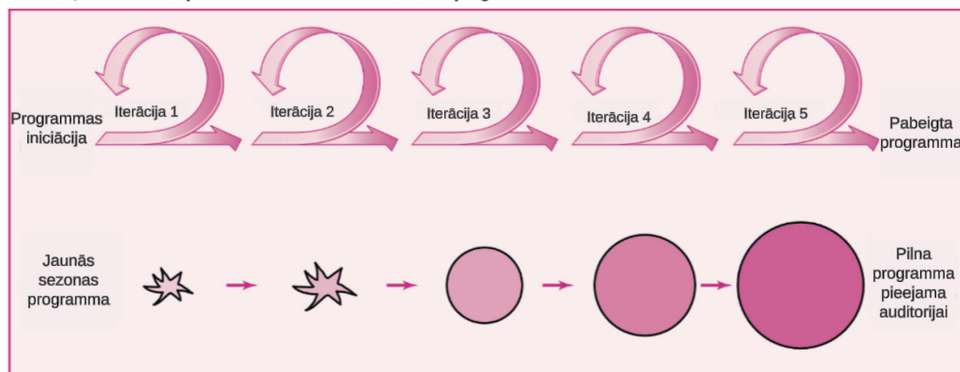
Tradicionālā pieeja un hierarhija noteikti strādā katrā departamentā iekšēji, ir departamenta vadītājs, un tad pārējie kolēģi pakārtojas “eglitē” zem darba vadītāja. Savukārt domājot par komandu, ko veido departamentu vadītāji, tā savstarpēji strādā diezgan horizontāli, bet ir festivāla direktore, viens vadītājs, kas saka galavārdu. (Norišu departamenta vadītāja)

RIGA IFF programmas vadītāja apgalvo, ka elastīgā pieeja nav piemērota programmas departamenta darbībā, jo tas darbojas pēc izstrādātām vadlīnijām, kas paredz maz fleksibilitātes. Vienlaikus tiek apgalvots, ka nianse nav iespējams nofiksēt rakstiski, jo tās mainās, un fiksācija būtu nemitīgi jāatjauno. Tas saskan ar vienu no elastīgās pieejas pamatidejām, kas definētas *Agile* manifestā [Agilemanifesto.org 2001] – ar uzsvāru nevis uz detalizētu dokumentāciju, bet uz sadarbību ar pasūtītāju jeb, šajā gadījumā, filmu programmas veidošanu, ņemot vērā auditorijas atsauksmes

un nozares profesionāļu vērtējumus. Vienošanās par filmu demonstrēšanas noteikumiem un izmaksām, kā arī sadarbība ar citiem departamentiem notiek, izmantojot tradicionālo pieeju lineārā darbu secībā, taču process līdz filmas izvēlei, filmu programmas satura izveide ar atlases komisijas darba grupas palīdzību notiek iteratīvās tikšanās reizēs. Līdzīgi arī filmu iepirkumu process notiek regulāri un iteratīvi, tiekoties festivāla vadībai un pieņemot lēmumus kopā ar sadarbības partneri par konkrēto filmu izlasi un skaitu, lai tiktu nokomplektēts RIGA IFF Kolekcijas pienesums no konkrētās festivāla sezonas.

Festivālā nav projektu komandu, kas strādātu tikai pie atsevišķiem projektiem, jo visi no tiem kādā saskarsmes punktā ir saistīti ar festivāla sezonas norisi kā projektu. Respondenti atzīst, ka viena no elastīgās pieejas pamatidejām – iteratīvā (atkārtojošā), inkrementālā (pieaugošā) attīstība – tiek izmantota dažādos procesos starp festivāla sezonām, kā arī atsevišķos procesos vienas sezonas ietvaros (sk. 2. att.).

Iteratīvā, inkrementālā produkta attīstība – RIGA IFF filmu programma



2. attēls. Autores veidota iteratīvā, inkrementālā attīstība RIGA IFF sezonas programmas izstrādē, balstoties Ērika V. Lārsona un Kliforda F. Greja shēmā [Larson, Gray 2011].

Lai uzzinātu auditorijas atsauksmes, tiek izsūtītas skatītāju novērtējuma anketas par dažādiem RIGA IFF norises aspektiem turpmākai festivāla darbības pilnveidošanai. Tiek izvērtēta arī informācijas un atbalsta centra darbība un ņemti vērā auditorijas jautājumi, veicot uzlabojumus. Skatītāju un industrijas pārstāvju atsauksmes tiek saņemtas arī e-pastā, sociālo tīklu ierakstos un komentāros, tiešajā saziņā ar RIGA IFF sociālo tīklu kontiem, kā arī platformā *FilmFreeway*. Saistībā ar festivāla posmu pārklāšanos elastīgās projektu vadības pieejas iterācijas ir pielietojamas ne tikai sezonās starp festivāliem, bet procesos, kas atkārtojas vienas sezonas ietvaros. Komandas starpā festivāla novērtējums turpmākai attīstībai notiek gan sapulcēs, gan komunikācijas platformā *Slack*.

Visi departamenti zina, ar ko nedarbojas konkrētais departaments, un var dot savu pievienoto vērtību tam, kas tur notiek. Līdz ar to mums nevar būt konstantas atgriezeniskās saites ar vienu klientu, klients ir desmiti tūkstoši apmeklētāju, mums iekšienē notiek "feedback" gūšana no citiem, lai mēs varētu virzīties tālāk. (Auditorijas un viesu servisa vadītājs)

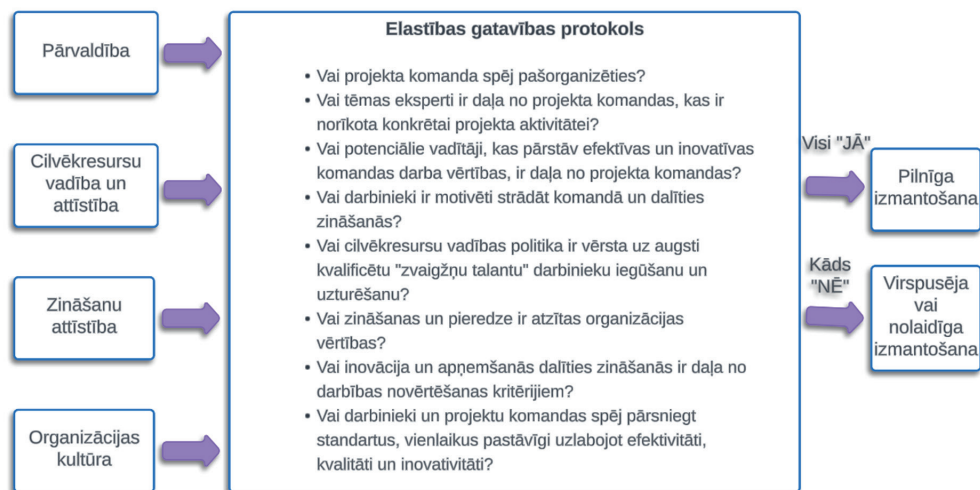
Attiecībā uz esošo festivāla projektu vadību un pieeju izmantojumu, respondenti kopumā ir apmierināti un nesaskata nepieciešamību pēc lielām izmaiņām. Izmantotās pieejas ir iespējams pilnveidot, bet nebūtu jāmaina. Tika prognozēts, ka, palielinoties festivāla apmēriem un resursiem, varētu pieaugt arī elastīgās projektu vadības pieejas pielietojuma daļa. Festivāla vadītāja apgalvo, ka elastīgā pieeja ir nenovērtējama, jo katru gadu jāpielāgojas dažādiem apstākļiem, to starpā sociālpolitiskiem un ekonomiskiem, kā arī ārējo institūciju organizatoriskajām izmaiņām. RIGA IFF komandas nosacījums ir spēja reaģēt, pārformēties un veikt resursu pārdali pēc nepieciešamības.

Mēs esam gājuši tādu procesu, kur mēs kaut ko ieviešam, izdomājam, apspriežam, analizējam, pārbaudām dzīvē, secinām, ka nedarbojas, bet vismaz mums ir skaidrs, kāpēc nedarbojas. (..) nepaliek jautājums, ka varbūt tā bija labāk. Mēs izmēģinām, ja nedarbojas, mēs ņemam nākamo variantu. Un, ja darbojas, tad pielāgojam, noslīpējam, ieviešam. (Festivāla vadītāja)

Kopumā RIGA IFF tiek izmantota elastīgā projektu vadība kā daļa no hibrīdās projektu vadības pieejas. Tāpat kā elastīgās projektu vadības pamatvērtībās, arī RIGA IFF menedžmentā uzsvars tiek likts uz cilvēkiem un mijiedarbību. Lai arī daļa procesu tiek rūpīgi izstrādāta, tie tiek radīti komandu savstarpējā mijiedarbībā, izmēģinot veidus, kas konkrētajā kontekstā spēj darboties visveiksmīgāk. Festivālā uzsvars ir uz funkcionējošu festivālu, nevis detalizētu dokumentāciju. Sadarbība tiek veikta gan mijiedarbībā ar auditoriju, gan starp departamentiem, konsultējoties par uzlabojumu virzību. Respondenti vairākkārt izcēla prioritāšu nozīmīgumu darbā un spēju tās noteikt, tāpēc arī elastīgās projektu vadības vērtība – prioritizēta reaģēšana uz izmaiņām – atbilst RIGA IFF menedžmentam. Tāpat kā projektu vadības teorijās, arī RIGA IFF praksē netiek aizmirsts par tām daļām, uz kurām nav tik liels uzsvars – procesiem un rīkiem, dokumentāciju, līguma sarunām un sekošanu plānam, taču elastīgā pieeja piedāvā organizācijai ar unikālu specifiku – spēt ne tikai pastāvēt, bet arī attīstīties.

RIGA IFF gadījumā elastīgā projektu vadības pieeja tikusi ieviesta un izmantota dabiski, bez zināšanām par šīs pieejas teoriju, ko intervētā eksperte Tatjana Hrističa skaidro tādējādi, ka elastīgo projektu vadību veicina vide. Tāpēc šī pieeja var tikt

ieviesta organizācijā, pat cilvēkiem neapzinoties, ka viņi darbojas šajā pieejā. Inženierzinātņu doktors ar plašu pieredzi projektu vadībā Pāvels Patereks (*Pawel Paterek*) ir izstrādājis elastības gatavības protokolu, lai noteiktu organizācijas piemērotību elastības transformācijas īstenošanai (sk. 3. att.).



3. attēls. Gatavības protokols elastības transformācijas īstenošanai [Paterek 2018].

Pēc veiktajiem novērojumiem un respondentu atbildēm autore secina, ka Patereka protokols elastības transformācijas īstenošanai apstiprina festivāla kā organizācijas piemērotību, uzrādot atbilstību pilnīgai šīs pieejas izmantošanai.

Secinājumi

Tradicionālā projektu vadības pieeja nevar pienācīgi atspoguļot mūsdienu projektu sarežģītību. Pieaugošais pieprasījums pēc nepārtrauktām inovācijām ir izraisījis jaunas projektu vadības pieejas veidošanos – elastīgo projektu vadības pieeju. Tā balstās *Agile* manifesta vērtībās un tiek izmantota vairākās nozarēs projektu veikspējas uzlabošanai. Nereti elastīgā pieeja tiek kombinēta ar tradicionālo pieeju, veidojot hibrīdo pieeju un ļaujot veikt pieejas izvēli atkarībā no atbilstības projektam. Kino festivāla kā organizācijas darbības specifiku veido procesu ikgadēja atkārtošana, nostiprināšana un pilnveidošana savstarpēji saistītu projektu kopumā, tāpēc kino festivāls funkcionē pēc pastāvīgas organizācijas jeb ilgtermiņa darbības principiem un vienlaikus pēc projektu jeb īstermiņa darbības principiem, veidojot ambivalences attiecības starp lineāro norises laiku un atkārtujošo cikliskumu. Kino festivālu darbā notiek sistēmu pārmaiņas, virzoties no darba organizācijās uz darbu pie projektiem, kurus īsteno projektu komandas, kas sastāv no vairāku struktūrvienību pārstāvjiem.

Visu šo vienību – gan projektu komandu, gan atsevišķo struktūrvienību – darbības rezultāts ir festivāla norise. Kino festivālu darbībā ir vērojama projektifikācija, jo ikgadēja norise veido iterācijas, līdz ar to projekti un to vadība tiek izmantoti kā pamatprincips darba veikšanai, ne vienmēr secīgi virzoties cauri projekta dzīves cikla posmiem un drīzāk atbilstot projektu vadības pieejai, kura nepieprasa lineāru darbu secību. Kino festivāla vides dinamiskā būtība ir atkarīga no ārējiem apstākļiem un vairākām iesaistītajām pusēm, kas nosaka vadības specifiku kā nepārtrauktu procesu, ietverot biežu vides izmaiņu gaidīšanu un piemērotību elastīgās projektu vadības pieejas pielietošanai. Elastīgo projektu vadību veicina vide. Organizācijai individuāli ieteicams definēt jēdzienu “elastīgs”, tāpēc no respondentu atbildēm secināms, ka izpratne par elastību RIGA IFF nozīmē elastību personu pozīciju maiņā, gatavību pielāgoties savstarpējā komandas mijiedarbībā un komunikācijā, spēju reaģēt uz apstākļiem un mainīgām prioritātēm, elastību attiecībā uz resursu sadali, kā arī iteratīvās attīstības pielietošanu un uzlabojumu integrēšanu, balstoties ieinteresēto pušu atsauksmēs. RIGA IFF organizācijas menedžmenta ietvaros tradicionālās, elastīgās un hibrīdās projekta vadības pieejas tiek pielietotas gan ikdienas darbības procesos, gan kino festivālu projektu vadībā, neveicot konkrētus risinājumus resursu sadalei starp projektiem un pastāvīgajām organizācijas darbībām un veidojot noslodzi ieguldījuma mainīgā prioritāšu izvirzīšanā, kā arī vienlaicīgā vairāku projektu attīstības turpināšanā. Atgriezeniskās saites sniegšana ir būtiska elastīgajā pieejā, un RIGA IFF gadījumā tā tiek saņemta no skatītāju novērtējuma anketām, izvērtējot saņemtos jautājumus informācijas un atbalsta centra darbībā, e-pastā, sociālo tīklu ierakstos un komentāros, tiešajā saziņā ar RIGA IFF sociālo tīklu kontiem, kā arī platformā *FilmFreeway* un komandas ietvaros gan sapulcēs, gan komunikācijas platformā *Slack*.

RIGA IFF menedžments balstās hibrīdajā projektu vadības pieejā, kurā elastīgās projektu vadības pieeja tiek izmantota RIGA IFF procesu pilnveidošanā, kā arī atsevišķos inovāciju projektos un procesu iniciācijas posmos, bet tradicionālā projektu vadības pieeja tiek izmantota atsevišķu departamentu menedžmentā un festivāla sezonas izpildes un rezultātu realizācijas posmos. Autore secina, ka elastīgās pieejas izmantošanas piemērotību festivālā RIGA IFF kā organizācijā apstiprina arī gatavības protokols elastības transformācijas īstenošanai, uzrādot atbilstību pilnīgai šīs pieejas izmantošanai. Elastīgā pieeja uzsver komunikāciju un sadarbību starp projekta komandas locekļiem, ieņemot būtisku lomu RIGA IFF menedžmentā, ko atzīst respondenti un apstiprina līdzdalīgā novērojuma rezultāti. Elastīgās projektu komandas dalībniekiem ieteicams būt augsti kvalificētiem, tāpēc liela vērtība RIGA IFF tiek piešķirta labbūtībai un pielāgošanās spējai darbinieka vajadzībām, pieejamībai un iespējām, lai atrastu veidus, kā katram iespējams strādāt festivālā. Elastīgo projektu vadības pieeju iespējams realizēt komandā, kurā ir vienotas vērtības un motivācija, ko vada autonomija, meistarība un mērķtiecība, tāpēc RIGA IFF liels uzsvars ir

spējai darbiniekiem pašiem organizēt savu darbu, kā arī vienoti uzskati, kuros balstās savstarpējā komunikācija un saskarsmes kultūra, lai katrs saņemtu novērtējumu un konstruktīvus komentārus. RIGA IFF darbībā šobrīd nav noteiktas nepieciešamības paplašināt elastīgās projektu vadības pieejas daļas, taču izstrādātie darbības principi, kuros tiek pielietota elastīgā projektu vadības pieeja, var tikt izmantoti kā paraugs citu kino festivālu un organizāciju menedžmentā. RIGA IFF menedžmentā kopumā pieeju īpašības atbilst hibrīdās projektu vadības pieejai, kas norāda uz projektu elastību, prioritāšu noteikšanu un uzlabotu komandas darba vidi, kā arī iespēju mainīt prasības kā ieguvumu projektu īstenošanai.

Izmantotie avoti

Agile programmatūras izstrādes manifests (2001). Pieejams: <https://agilemanifesto.org/iso/lv/manifesto.html> (skatīts 12.04.2024.)

Bentley, C. (2020). *Adaptable Project Management – A combination of Agile and Project Management for All (PM4A)*. Cambridge: IT Governance Publishing.

Büll, C., Palkovits-Rauter, S., Szabo, M. B. (2019). *Project Management in a Cultural Context* University of Applied Sciences Burgenland, Austria. (51–65) 8th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries “Project Management Development – Practice and Perspectives”: Riga, Latvia, April 25–26, 2019. Conference Proceedings. Riga: University of Latvia, 262 p.

Cheyroux, E. (2023). Introduction: Film Festivals: Close-Up on New Research. *Journal of Festive Studies*, 4, pp. 5–22. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/368811653_Introduction_Film_Festivals_Close-Up_on_New_Research (skatīts 07.09.2024.)

De Valck, M. (2007). *Film Festivals: From European Geopolitics to Global Cinephilia*. Amsterdam University Press. Pieejams: <https://library.oapen.org/bitstream/id/487f9e38-5587-4d87-96ce-33a595c19acc/340056.pdf> (skatīts 07.09.2024.)

De Valck, M., Damiens, A. (2020). *Film festivals and the first wave of COVID-19: Challenges, opportunities and reflections on festivals' relation to crises*. NECSUS, (299–302).

De Valck, M., Kredell, B., Loist, S. (2016). *Film Festivals: History, Theory, Method, Practice*. Abingdon: Routledge.

Edwards, R., Skerbelis, M. (2012). *The complete filmmaker's guide to film festivals: your all access pass to launching your film on the festival circuit*. Studio City, CA, Michael Wiese Productions.

- Fischer, A. (2013). *Sustainable Projections: Concepts in Film Festival Management*. St Andrews: St Andrews Film Studies.
- Frisby, W., & Getz, D. (1989). Festival Management: A Case Study Perspective. *Journal of Travel Research*, 28(1), pp. 7–11. Pieejams: https://www.academia.edu/15823677/Festival_management_A_case_study_perspective (skatīts 10.03.2024.)
- Janowski, N. (2021). *Agile Approach Versus Classical Approach in Project Management with Regard to Leadership Change*. Humanities and Social Sciences: Latvia Vol. 29 No.1, pp.114.–132. Pieejams: https://www.apcs.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/apcs/PDF/HSSLatvia/HSS_29-1/hss29.1.07_Janowski.pdf (skatīts 10.03.2024.)
- Larson, Erik W., Gray, Clifford. F. (2011). *Project Management: The Managerial Process*. New York: McGraw Hill.
- Loist, S. (2020). *Film Festival Research Workshops: Debates on Methodology. Documentary Film Festivals Vol. 1: Methods, History, Politics*. Pieejams: https://www.academia.edu/110535287/Film_Festival_Research_Workshops_Debates_on_Methodology (skatīts 07.09.2024.)
- Maximini, D. (2022). *Agile Leadership in Practice*. Springer, Cham.
- Nold, H. (2021). *Agile Strategies for the 21st Century: The Need for Speed*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
- Paterek, P. (2018). Agile Transformation Framework in Software Project Organization. In: *ICMLG 2018: 6th International Conference on Management, Leadership and Governance. Bangkok University, Bangkok, Thailand, 24–25 May 2018*, pp. 258–267. UK, Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Paterek, P. (2019). *Agile Transformation Changes from the Perspective of Project Team Values*, AGH University of Science and Technology, Krakow, Poland. 8th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries “Project Management Development – Practice and Perspectives”: Riga, Latvia, April 25–26, 2019. Conference Proceedings. Riga: University of Latvia, 262 p.
- Patton, J. (2008). *Don't Know What I Want, But I Know How to Get It*. Pieejams: https://jpattonassociates.com/dont_know_what_i_want/ (skatīts 07.09.2024.)
- Rüling, C. C., Pedersen, J. (2010). Film festival research from an organizational studies perspective. *Scandinavian Journal of Management*.
- Shipman, A. & Vogel, A. (2024) Streaming the festival: what is lost when cultural events go online. *Review of Social Economy*, 82:1, (126–146). Pieejams: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/00346764.2022.2099006?needAccess=true> (skatīts 07.09.2024.)

- Špundak, M. (2014). Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 940.–948. lpp. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/270846766_Mixed_AgileTraditional_Project_Management_Methodology_-_Reality_or_Illusion (skatīts 12.04.2024.)
- Toraldo, M.-L., & Islam, G. (2019). Festival and Organization Studies. *Organization Studies*.
- Turkebayeva, K. (2020). Project Management Methodology: Theoretical Review. Satbayev University. 53.–68.lpp. 9th *International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries “Project Management Development – Practice and Perspectives”*: Riga, Latvia, April 23–24, 2020. *Conference Proceedings*. Riga: University of Latvia, 92 p. Pieejams: http://www.balticpmconference.eu/sites/default/files/image-uploads/proceeding_book_2020_updated.pdf (skatīts 13.04.2024.)
- Vallejo, A. V., Peirano, M. P. (2017). *Film Festivals and Anthropology*. Cambridge Scholars Publishing.
- Vogel, A. (2023). *Film Festivals and Festivalization. Cinema and the Festivalization of Capitalism*. Koninklijke Brill NV, Leiden, The Netherlands. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/366972266_Film_Festivals_and_Festivalization (skatīts 07.09.2024.)
- Wysocki, Robert K. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid* (8th ed). Indianapolis: John Wiley and Sons.
- Zasa, F. P., Patrucco, A., Pellizzoni, E. (2021). Managing the Hybrid Organization: How Can Agile and Traditional Project Management Coexist?, *Research- Technology Management*, Vol. 64., No. 1, pp. 54–63. Pieejams: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2021.1843331?scroll=top&needAccess=true> (skatīts 13.04.2024.)