

ZMIANA KULTURY A KULTURA ZMIANY

*Nowe sposoby funkcjonowania
instytucji w czasie pandemii*



ZMIANA KULTURY A KULTURA ZMIANY

*Nowe sposoby funkcjonowania
instytucji w czasie pandemii*

Spis treści

	CELE I METODOLOGIA	4
→ <i>Rozdział I</i>	MISJA KULTURY	8
→ <i>Rozdział II</i>	PANDEMIA JAKO	15
→ <i>Rozdział III</i>	NARZĘDZIA	25
→ <i>Rozdział IV</i>	EMOCJE	34
→ <i>Rozdział V</i>	TĘSKNOTY	40
→ <i>Rozdział VI</i>	TRENDY W REDEFINIOWANIU	49
→ <i>Rozdział VII</i>	PROGNOZY	55
→ <i>Rozdział VIII</i>	REKOMENDACJE	63
	ZESPÓŁ BADAWCZY	66

CELE I METODOLOGIA



WSTĘP

Na początku 2020 roku Strefa Kultury Wrocław w ramach programu Praktycy Kultury ogłosiła konkurs badawczy, którego celem było poznanie, analiza i diagnoza wrocławskiego sektora kultury i – co za tym idzie – rozszerzenie dotychczasowego zasobu wiedzy na jego temat.

W ramach konkursu adresowanego do interdyscyplinarnych grup można było zgłaszać propozycje projektów badawczych – ilościowych, jakościowych, eksperymentalnych lub zastosowanych w dowolnej kombinacji – dotyczących zmiany w sposobie zarządzania kulturą we Wrocławiu. Zespół Praktyków Kultury proponował zagadnienia horyzontalne, wokół których propozycje badań miały być zbudowane: zmiany klimatyczne i ich wpływ na funkcjonowanie sektora kultury, nowe technologie w kulturze, strategie związane z udostępnianiem i uspołecznianiem kultury.

Propozycja, którą złożyliśmy jako autorzy niniejszego raportu, stanowiącego efekt kilkumiesięcznej pracy badawczej, była związana z nowymi technologiami i Internetem, które w znacznym stopniu wpływają na sposób odbioru kultury i uczestnictwa w niej.

PANDEMIA JAKO KONTEKST BADANIA – REAKCJA ZESPOŁU BADAWCZEGO

Moment ogłoszenia wyników i przejścia do pracy projektowej zbiegł się w czasie z wybuchem pandemii, co w znacznym stopniu wpłynęło na sposób pracy naszego zespołu i merytorykę samego badania. Z tygodnia na tydzień okazało się, że obserwacja wpływu nowych technologii na życie kulturalne Wrocławia nie będzie już możliwa – większość instytucji i przestrzeni związanych z kulturą i sztuką z dnia na dzień zamknęła swoje drzwi. Tym samym zmiana – hasło przewodnie Praktyków Kultury na 2020 rok – stała się samospełniającą się przepowiednią, a pandemiczne okoliczności zachęciły nas do weryfikacji pierwotnych założeń.

Pandemia zaskoczyła wszystkich. Postanowiliśmy jednak – wspólnie z zespołem Praktyków Kultury – zaadaptować się do zaistniałej sytuacji i wręcz wykorzystać ją do obserwacji zupełnie nowego zjawiska.

W wyniku wprowadzenia obostrzeń sanitarnych wyłoniło się kolejne pole działania w kulturze – instytucje musiały przenieść swoje działania do Internetu, korzystając z niego w trochę inny niż do tej pory sposób. Sieć stała się swego rodzaju domem

kultury – przestrzenią prezentacji działań artystycznych, edukacyjnych, literackich i animacyjnych. Dla części instytucji proces zmiany był niełatwy, zarówno pod względem przygotowania i dystrybucji ich oferty w środowisku online, jak i w obszarze organizacyjno-komunikacyjnym.

Wcześniej – o czym przeczytają Państwo w dalszej części raportu – Internet był dla instytucji kultury narzędziem promocji i PR’u, a w wyniku wybuchu pandemii stał się realną przestrzenią, w której zmuszone były działać, nie zawsze będąc do tego przygotowanym. Tym samym nagła zmiana okoliczności wymusiła na środowisku kultury adaptację do nowych warunków.

ŚWIAT KULTURY VS. PANDEMIA – ADAPTACJA SEKTORA

Proces ten jest niezwykle interesujący i nasuwa pytania dotyczące definicji uczestnictwa i zaangażowania odbiorczyń i odbiorców, charakter budowania i rozwijania relacji z nimi, a przede wszystkim o wartość merytoryczną działań w sieci – te na początku pandemii zdawały się części naszych respondentek i respondentów czymś tymczasowym lub awaryjnym. Czas pokazał jednak, że do funkcjonowania w Internecie instytucje kultury muszą przywyknąć, a technologia i sieć stały się nieodłącznym elementem ich codzienności.

Warto więc przyjrzeć się bliżej wrocławskim instytucjom kultury, które w ciągu ostatnich kilku miesięcy testowały nowe narzędzia i formuły pracy online – część z nich stawiała pierwsze kroki w Internecie, część miała już doświadczenia na tym polu.

Pandemiczna zmiana zachęciła nas do określenia celów badawczych na nowo. W związku z tym w centralnym punkcie zainteresowania naszego zespołu pojawił się wpływ pandemii na funkcjonowanie instytucji kultury we Wrocławiu. Z kolei wśród celów szczegółowych badania znalazły się również odpowiedzi na pytania dotyczące instytucji pod kątem ich:

- zdolności adaptacji do nowych warunków,
- działań podjętych w tym pełnym wyzwaniu czasie,
- funkcjonowania „od kuchni”, a więc sposobów, w jakie zespoły poszczególnych instytucji poradziły sobie z pracą w trybie zdalnym,
- obaw i wątpliwości towarzyszących zmianie.

Ważnym elementem badania były także pytania o przyszłość uczestnictwa w kulturze i o sposoby jego definiowania przez wrocławskie kadry kultury.

Warto zaznaczyć, że w procesie badawczym nie ujęliśmy kwestii organizacyjnych związanych z obostrzeniami (a więc z regulacjami dotyczącymi liczby uczestniczek i uczestników czy bezpieczeństwa sanitarnego podczas wydarzeń) czy perspektywą odbiorczyń i odbiorców kultury w czasie pandemii. Projekt badawczy był adresowany bezpośrednio do organizatorek i organizatorów kultury w sieci.

JAK BADALIŚMY? – METODOLOGIA ORAZ DOBÓR PRÓBY

Wybraliśmy cztery pola działalności kulturalnej: **teatr i sztuki performatywne, literaturę i promocję czytelnictwa, działalność interdyscyplinarną i edukację kulturalną oraz sztukę współczesną** – a w każdym z nich dwie instytucje kultury z Wrocławia, które wyraziły chęć wzięcia udziału w naszym projekcie, dzięki czemu przeprowadziliśmy serię wywiadów z ich pracownikami i pracownikami. Dobór próby był celowy – w naszej opinii w tak skonstruowanej grupie udało nam się zilustrować zróżnicowany charakter życia kulturalnego we Wrocławiu.

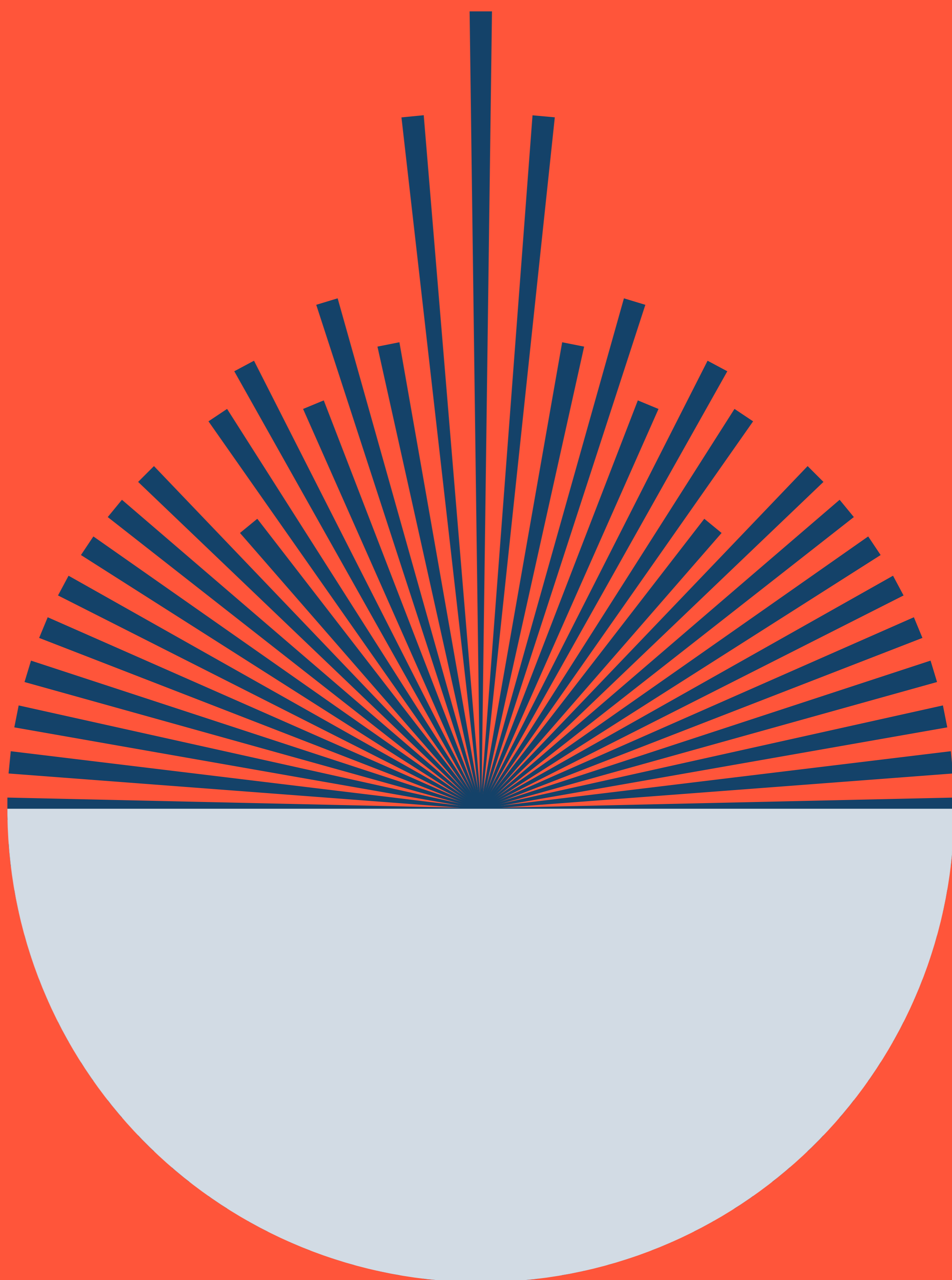
W niniejszym raporcie będą mogli Państwo przyrzeć się funkcjonowaniu w sieci ośmiu wrocławskich instytucji kultury, na liście których znajdują się: Teatr Muzyczny Capitol, Instytut im. Jerzego Grotowskiego we Wrocławiu, Strefa Kultury Wrocław, Ośrodek Działań Twórczych Światowid, Muzeum Współczesne Wrocław, Galerie Sztuki Współczesnej BWA Wrocław, Miejska Biblioteka Publiczna, Wrocławski Dom Literatury. Obserwowaliśmy je od momentu wprowadzenia pierwszych obostrzeń, czyli od 11 marca 2020 roku do 6 czerwca 2020 roku¹, kiedy kultura w Polsce została odmrożona po raz pierwszy. Warto podkreślić, że badanie będące podstawą niniejszego raportu zostało przeprowadzone w pierwszym półroczu 2020 roku, w związku z czym wskazane przez nas dane reprezentują jedynie badany przez nas okres.

Badanie oparliśmy o analizę zastanych w Internecie treści (desk research mediów społecznościowych) oraz serię pogłębionych wywiadów z zespołami poszczególnych placówek (IDI z reprezentantkami i reprezentantami zespołów kierowniczych oraz diady z pracownikami i pracownikami). Łącznie przeprowadziliśmy szesnaście wywiadów uzupełnionych o dodatkową technikę pozyskiwania danych w postaci dziennika badawczego, który przesłaliśmy wskazanym wcześniej respondentkom i respondentom.

¹ Po tym okresie trwało też nieustrukturyzowane monitorowanie działań instytucji, celem wypracowania prognoz dotyczących ich dalszego rozwoju na podłożu technologicznym. Wnioski te umieściliśmy w rozdziale VII.

→ *Rozdział I*

MISJA KULTURY



Istnieje teza mówiąca, że praca w kulturze wiąże się z misją. Jednak na pytanie „jeśli tak jest, to powiedz, jak tę misję rozumiesz?” najczęstszą odpowiedzią był śmiech – czasem lżejszy, czasem bardziej wyrazisty. Odpowiedzi towarzyszyło rozbawienie, do tego ten rodzaj rozbawienia, który wpędza badacza w pewne zakłopotanie, gdyż, niestety, nawet cyfrowa forma wywiadu nie pozwala zajrzeć odbiorcy do głowy. Dla znacznej części naszych rozmówczyń i rozmówców słowo „misja” okazywało się być na tyle patetyczne, że reakcją, wręcz intuicyjną, było wyparcie właśnie poprzez śmiech. A, jak wynika z naszych rozmów, praca w sektorze kultury¹ niewątpliwie wiąże się z misją.

Zagadnienia poruszane w tym raporcie mają swoje korzenie w sieci pewnych motywacji i potrzeb. Aby usystematyzować naszą pracę postanowiliśmy wyodrębnić je i przedstawić w formie piramidy, w której odnosimy się do figury piramidy, w przypadku której najważniejsze wartości znajdują się u podstaw, a wierzchołek reprezentuje te wyższego rzędu, takie jak chociażby samorealizacja.

¹ Sektor kultury – na potrzeby niniejszego raportu pojęcie to zostało zawężone do wybranych instytucji działających na terenie Wrocławia i dla których organizatorem jest Gmina Wrocław.



ODBIORCA

„Trzeba pamiętać także o tym, że to nie my jesteśmy najważniejsi, tylko ludzie, którzy przychodzą i to wszystko jest w zasadzie dla nich”.

Relację między pracownikami i pracownikami instytucji kultury a publicznością można uprościć i sprowadzić do „obustronnej wymiany satysfakcji”. Właśnie usatysfakcjonowanie odbiorczyń i odbiorców jest, jak się okazuje, najważniejszym czynnikiem kształtującym motywację działaczek i działaczy kultury. Satysfakcję zaś trzeba rozumieć jako konstrukt zupełnie względny: każdy człowiek doświadcza jej w indywidualny sposób. Spoiwem tych różnic jest jednak kultura.

Co istotne, nasze respondentki i nasi respondenci przywiązują dużą wagę nie tylko do frekwencji (o tym w dalszej części rozdziału), ale przede wszystkim do jakościowego uczestnictwa w przygotowanej przez nich ofercie. A najłatwiejszym sposobem weryfikacji wspomnianej jakości wydaje się być bezpośrednia międzyludzka interakcja. To ona była wskazywana jako czynnik niezbędny do funkcjonowania instytucji kultury, a raczej: **nadania mu sensu**. Niezależnie od charakteru działalności, rozmiaru czy struktury badanej instytucji, w wypowiedziach respondentów był to stały motyw.

Bazując na teorii ANT², wypracowanej przez Michela Callona, Bruno Latoura i Johna Lawa, która zakłada równorzędność aktorów-sieci, publiczność staje się czynnikiem stanowiącym o istnieniu instytucji. Nie ma mowy, by jedno mogło istnieć bez drugiego. Kolejnym aktorem-sieci są pracownice i pracownicy. Na poziomie motywacji obrazowy przykład bibliotekarza przychodzącego do miejsca pracy w niedzielę po to, by dostarczyć czytelniczce książkę, jest niemalże standardem.

Co więcej, źródło tak pieczołowitej troski o zbudowanie i, przede wszystkim, utrzymanie wspólnoty, zdaje się mieć korzenie w społecznym zapleczu samych zainteresowanych. Pracownikami i pracownikami instytucji są bowiem w większości również stałe odbiorczynie i stali odbiorcy kultury. Empatyzacja z publicznością nie opiera się więc na obserwacji i badaniach, lecz własnych, namacalnych doświadczeniach.

W ramach pełnienia roli nadawcy wyróżniają się pomniejsze funkcje, których realizacja stanowi podłoże procesu interakcji kultury z odbiorcą.

2 Teoria aktora-sieci, ANT (od ang. actor-network theory)

Edukacja

Kultura dąży do tego, by uświadamiać swoją grupę odbiorczą. Uczy odbiorczynie i odbiorców formułować opinie i rozpoznawać otaczające ich zjawiska. Ośmiela do wchodzenia w interakcję poprzez odrzucenie swojego elitarnego wizerunku – jest powszechna i każdy ma prawo za jej pośrednictwem budować swój kapitał kulturowy oraz wiedzę.

Dyskusja

Kultura dostarcza swojej publiczności platformę do rozmowy, nie rzadko poruszając tematy spoza głównego nurtu społecznego. Tym samym nie tylko znacząco poszerza horyzont poznawczy odbiorczyń i odbiorców, ale też pielęgnuje ich umiejętność empatii.

Ostoja

Kultura stanowi bezpieczną przystań, „ramię, na którym można się wypłakać”. Szczególnie było to istotne w dobie pandemii, kiedy to sektor wziął na siebie odpowiedzialność za stworzenie pozorów stabilności i poczucia bezpieczeństwa swojej grupy odbiorczej.

ROZWÓJ KULTURY

„Kultura sama w sobie zawsze przetrwa, bo to jest właśnie ta limfa, która nas po prostu czyni”.

W tym miejscu należy rozróżnić dwa podmioty, ściśle ze sobą połączone, a nawet przenikające się nawzajem: **kulturę** oraz **instytucje kultury**. Pierwszy z nich jest bytem nadrzędnym, realizującym się samoistnie. Drugi zaś należy postrzegać jako narzędzie czy też pośrednika. Instytucje funkcjonują w makrokosmosie kulturalnym, w którym ich jednostkowe działania wpływają na rozwój całego sektora. A także w drugą stronę – ewolucja kultury znajduje przełożenie w ofercie poszczególnych placówek.

Postrzeganie kultury w sposób tak holistyczny okazuje się być stymulantem, który ze względu na jego istotę umieściliśmy na drugim poziomie piramidy potrzeb. Wśród badanych pracowników i pracowników, szczególnie tych na stanowiskach kierowniczych, zaobserwowaliśmy motywację, by nadawać swoim działaniom większy sens. Z kolei w opozycji do idealizmu pojawiała się racjonalna, choć wciąż dumna postawa niektórych respondentek i respondentów, którzy nakreślili istotę sektora w gospodarce państwa. W obu przypadkach ta definicja działań wykracza poza działanie wyłącznie w przestrzeni czterech ścian swojej instytucji.

A i funkcjonowanie w swoim mikrokosmosie ma niebagatelne znaczenie. Wspieranie kulturotwórczych zjawisk we własnym środowisku, wzniecanie zainteresowania kulturą, czy też tworzenie dedykowanej przestrzeni dla twórczyń i twórców – każde z działań instytucji odbija się na całym sektorze.

WPŁYW NA SPOŁECZEŃSTWO

„Pandemia chyba dotkliwie pokazała wielu osobom, że bez kultury to można by się zabić w tej izolacji, więc całe szczęście, że ktoś nagrał te spektakle, filmy i jest Netflix itd. Bo co byci biedni ludzie robili w tym domu? No nic, no nie wiem, bawili się papierem toaletowym?”.

W środku piramidy mieści się kolejny stopień oddziaływania zewnętrznego, tym razem wpływ działalności kulturalnej na ogół społeczeństwa. Instytucje i tworzące je pracownice i pracownicy (będący ich głosem) nie boją się społecznie istotnych kwestii. Tolerancja, równe szanse czy dbałość o środowisko to zaledwie czubek góry lodowej.

Do pewnego stopnia znów zahaczamy tu o wspomnianą przy grupie odbiorczej edukację. Na tym poziomie motywacja dotyka jednak bardziej kolektywnego rozumienia budowania kapitału – światopogląd, jaki odbiorczynie i odbiorcy wyniosą z placówki kulturalnej ma nie tylko służyć im, ale też całemu społeczeństwu.

Pracownice i pracownicy kultury stawiają więc przed sobą zadanie by odpowiadać na nastroje społeczne w przypadkach, kiedy jest to programowo uzasadnione i tożsame z misją instytucji.

POCZUCIE WARTOŚCI WŁASNEJ PRACY

„Nie da się pracować bez poczucia tego, że to, co robię, jest ważne i potrzebne innym ludziom”.

Następny szczebel w piramidzie potrzeb dotyczy przekonania, że praca w kulturze niesie za sobą większy cel. Szczególny wyraz dał temu wybuch pandemii – wśród niektórych naszych respondentek i respondentów pojawiła się tendencja do ekscytacji z działania w formatywnym okresie. Do przodu pchała ich świadomość, że każde z ich działań odcisnie piętno na przyszłości sektora, społeczeństwa i w mniejszej skali – ich własnej instytucji.

Badając tę pobudkę, zaobserwowaliśmy, że głos pracownic i pracowników bezpośrednio przekłada się na komunikację zewnętrzną

instytucji. Na przykładzie jednej z badanych instytucji: jako główną tendencję komunikacyjną w dobie pandemii wyróżniliśmy **adaptację**. Rozmowy z pracownikami tejże placówki potwierdziły, że jej głos wynika bezpośrednio z ich nastawienia. Oni sami zaadaptowali się do sytuacji, tym samym przenieśli to na instytucję, w której pracują.

Jednocześnie umieszczamy tę motywację tak nisko, bazując na uświadomionych lękach naszych respondentek i respondentów. Choć sami przejawiają inicjatywę czynienia powinności wobec społeczeństwa, nierzadko odczuwają brak wzajemności. Stałym motywem jest przekonanie o tym, że w obliczu zagrożenia kultura usunie się na dalszy plan w hierarchii potrzeb. Brak zaufania do systemu, państwa i ciągłe drżenie o przyszłość sprawiają, że pracownikom i pracownikom kultury trudno jest w pełni docenić swoje stanowiska.

PRZETRWANIE

„Misji się nie ugotuje i nie poda w garnku na obiad”.

Samo umieszczenie przez nas tej kategorii u szczytu piramidy potrzeb niejako potwierdza, że praca w sektorze kulturalnym jest misją. Osoba pracownika kultury jawi się jako postać altruistyczna, ale też wyznająca ideały, bowiem wszystkie pozostałe potrzeby górują w jego osobistej hierarchii nad komfortem materialnym. Niedofinansowanie w tej części gospodarki to już stały, wielokrotnie dyskutowany temat. Głos respondentek i respondentów, wyrażający myśl: „patrzac na moje wynagrodzenie, to rzeczywiście jest misja”, był przykrym motywem powtarzającym się niemal w każdej rozmowie.

Praca w kulturze nierzadko więc staje się walką o przetrwanie (szczególnie w mniejszych instytucjach). Niezrównoważony czas pracy, przestarzały sprzęt o ograniczającej funkcjonalności oraz budżety nieproporcjonalne do stawianych wobec instytucji kultury oczekiwań – to tylko niektóre z trudności, z jakimi borykają się pracownice i pracownicy wielu placówek kultury.

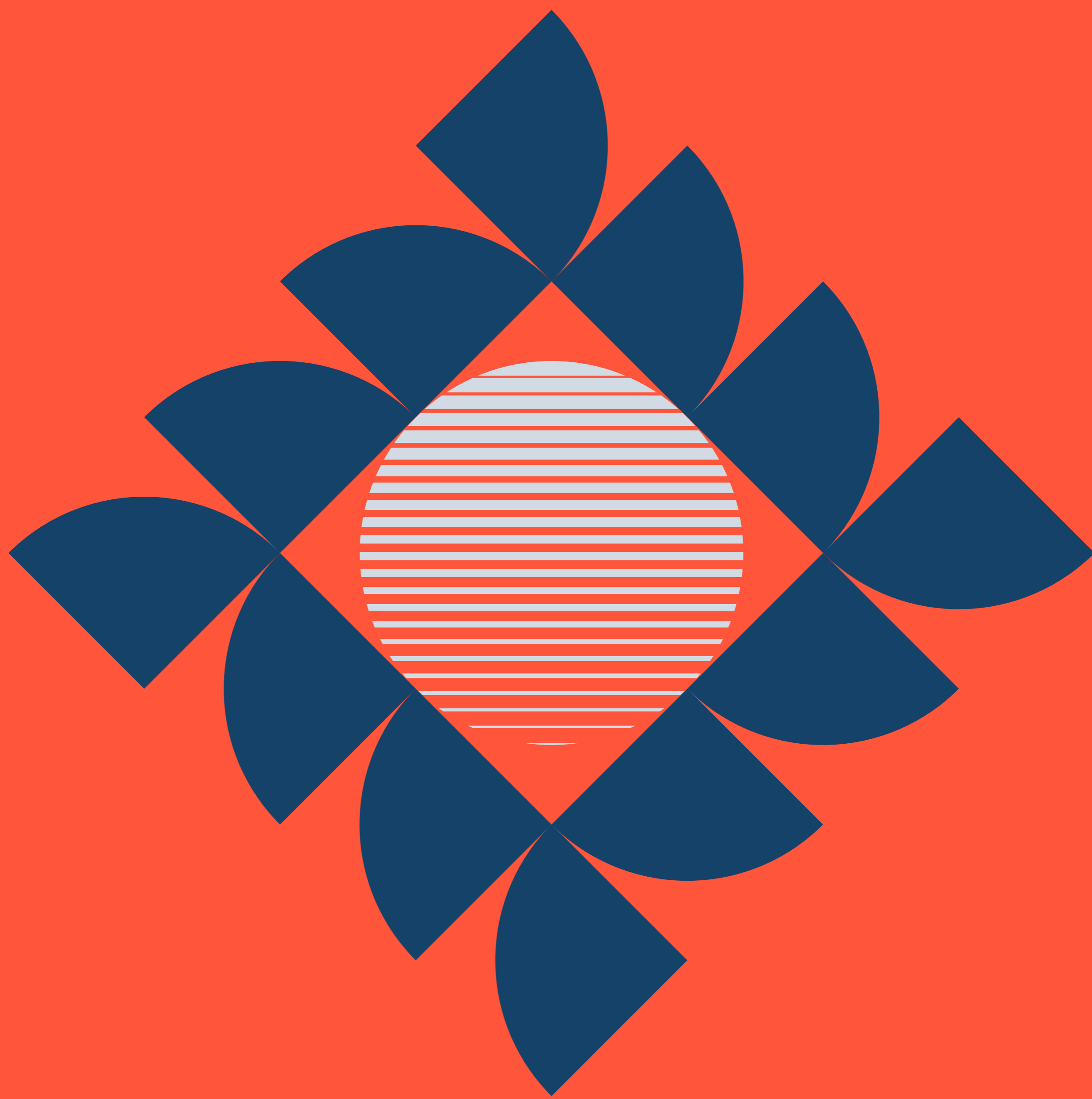
Ponownie wracamy tu do wspomnianego wyżej trendu adaptacji, tym razem w zgoła innym kontekście. Zaobserwowaliśmy bowiem tendencję **godzenia się** z warunkami. Pracownice i pracownicy akceptują zacieranie się granic między pracą a życiem prywatnym, nie komunikują swoich potrzeb i finalnie nie wierzą w poprawę.

I.
Misja kultury

Spełnienie na pozostałych poziomach piramidy potrzeb rekompensuje im tę trudność i jednocześnie powstrzymuje przed podjęciem innej, lepiej płatnej pracy.

→ *Rozdział II*

PANDEMIA JAKO



Już na początku badania wpływu pandemii COVID-19 na działania podejmowane przez instytucje kultury postawiliśmy sobie podstawowy cel: zrozumieć, czym była (i jest) pandemia dla pracowników i pracowników badanych placówek.

Kompleksowość badanej sytuacji sprawiła, że określenie, w jaki sposób postrzegano pandemię stało się fundamentem, bez którego niemożliwe byłoby sformułowanie ostatecznych wniosków i rekomendacji.

Podczas prowadzonych rozmów zwróciliśmy uwagę na zróżnicowanie opinii respondentek i respondentów, które wynikało między innymi z profilu działalności danej instytucji i jej wielkości, a także zasięgu dotychczasowych działań. Ponadto do istotnych kwestii należą także: liczba zatrudnianych osób oraz sposób organizacji pracy (obowiązujący przed nadejściem pandemii w marcu 2020 roku).

Niniejszy rozdział, obrazujący pandemię jako wielowymiarowe i skomplikowane zjawisko, ma pomóc w lepszym zrozumieniu opinii, motywacji i emocji opisywanych w dalszej części raportu.

WSPÓLNOTA

„Co było dla nas najważniejsze? Być w reakcji i być w dialogu”.

W przypadku wspólnotowej interpretacji pandemii okazuje się, że ten okres był czasem, w którym uczono się efektywnej komunikacji. Paradoksalnie, pomimo tego, że kontakt (teoretycznie) był utrudniony, ludzie zbliżyli się do siebie – zwracano większą uwagę na odbywane rozmowy i przekazywane podczas nich treści, wyżej ceniono czas (swoją i innych), bardziej doceniano każdą wymianę zdań.

W wielu wywiadach działaczki i działacze kultury wspominali, że nie są pewni, czy takie zacieśnienie więzi nastąpiłoby w „niepandemicznych” warunkach. Komunikacja zapośredniczona umożliwiła im na przykład częstszy kontakt z ludźmi pracującymi w biurach, do których wcześniej nigdy nie było „po drodze”, a tym samym dała szansę na lepsze poznanie innych pracowników i pracowników instytucji (często od zupełnie nowej, nieznannej dotąd strony).

Respondentki i respondenci, podkreślając silne poczucie wspólnoty, przypisywali jej walce ze wspólnym problemem. Sytuację zagrożenia uznawali za motywację do bycia razem i łączenia się

po to, by wspólnie stawić czoła przeciwnościom. Szczególnym przejawem zjednoczenia były inicjatywy wewnętrzne, które w niektórych instytucjach przybrały kształt regularnych spotkań integracyjnych (online) i warsztatów organizowanych z myślą o pracownikach i pracownikach.

Pandemia wyraźnie pokazała wzajemną troskę działaczek i działaczy kultury, którzy starali się wspierać wzajemnie w „trudnym czasie pełnym niepewności”. Wspomniana troska nie ograniczała się jednak do działalności wewnętrznej. Pracownice i pracownicy czuli się w obowiązku, by dodawać otuchy również swoim odbiorczyńom i odbiorcom i podejmowali próby opieki nad nimi, tworząc dla nich ofertę online. Instytucje starały się umożliwić dalszą pracę artystkom i artystom, którzy podczas pandemii zmagali się z problemami finansowymi. Niektóre z nich postawiły na współpracy z innymi placówkami przy tworzeniu całkowicie nowych projektów. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie relacji zawieranych między lokalnymi instytucjami. Istotna okazała się wymiana nie tylko wiedzy i pomysłów, ale też doświadczeń i słów otuchy. Kryzys ponownie zwrócił uwagę sektora kultury na to, jak ważne jest (i będzie) sieciowanie.

STYMULATOR KREATYWNOŚCI

„Pojawiła nam się w głowach taka lampka: «okej, mamy duży problem i dużą przeszkodę». Jak możemy to obrócić na naszą korzyść? To znaczy: na korzyść sztuki?».

Problemy, oprócz tego, że połączyły działaczki i działaczy kultury, dały im okazję do „wykazania się” kreatywnością. Według nich zachęcanie zespołu do generowania pomysłów pozytywnie rzutowało na ich motywację do pracy, bo dawało im poczucie wpływu na sytuację, w jakiej znalazła się ich instytucja. Okazało się to tym bardziej istotne, że pandemiczna rzeczywistość początkowo rodziła w nich poczucie bezradności. Ostatecznie pandemia okazała się jednak czasem zwiększonej (pro)aktywności pracownic i pracowników, a wcielanie w życie ich pomysłów pokazało, jak istotne dla sektora są inicjatywy oddolne (czyli wychodzące nie tylko od kierowniczek czy kierowników).

Szczególnym stymulatorem kreatywności w czasie lockdownu był **dyskomfort**, związany nie tylko ze wspomnianą bezradnością, ale też z **niepewnością** (do której wrócimy w dalszej części raportu). Niektórych motywowała chęć uniknięcia ewentualnych problemów finansowych, inni czerpali motywację wprost z wyzwania,

jakie postawiła przed nimi pandemia. Zupełnie nowa rzeczywistość wyzwoliła pokłady kreatywności i była okazją, by wspiąć się na jej wyżyny – wejść na stosunkowo nowe pole działania, jakim jest Internet i „zrobić coś fajnego, z czego można być dumnym”.

SZANSA

„Pandemia po prostu przyspieszyła to, co i tak by nastąpiło. Tę naszą wycieczkę do sieci”.

Początkowy lockdown dał pracownikom i pracownikom sektora kultury szansę na dostrzeżenie, że w przestrzeni online poruszają się **prawdziwi ludzie**, dla których warto tworzyć treści. Dotychczas publiczność online znajdowała się w cieniu tej „fizycznej”, choć – jak przyznał jeden z respondentów – świat wirtualny jest częścią rzeczywistego i jego cyfrowość nie przeczy realności wydarzeń, które się w nim odbywają. W tym okresie respondentki i respondenci zauważyli, jak duży potencjał niesie ze sobą przestrzeń online. Dzięki osiągnięciu nieporównywalnie dużych zasięgów realizowano misję popularyzacji kultury, docierając z tworzoną ofertą do nowej publiczności (częściowo mieszkającej poza Wrocławiem).

Respondentki i respondenci zwracali uwagę na to, że „ilość” była dla nich ważna, jeśli tylko szła w parze z jakością. Wzmocniona działalność w sieci dała instytucjom szansę na kreowanie bardziej wyrazistego i łatwiej dostrzegalnego wizerunku marki. Niektóre placówki, które dotychczas działały głównie lokalnie, dostrzegły potencjał w zejściu z utartej ścieżki i zaistnieniu w świadomości szerszego grona odbiorców.

Działaczki i działacze kultury zyskali niezwykłą szansę na zdobycie zupełnie nowych umiejętności, które mogą okazać się pomocne w prowadzeniu przyszłych działań. Czas pandemii w przypadku wielu placówek był okresem przyspieszenia intelektualnego, w którym motywacja do wypracowania nowych rozwiązań była bardzo wysoka. W programach instytucji zagościły nowe elementy, które – dzięki pozyskanym przez pracownice i pracowników kompetencjom – mają szansę pozostać w nich na dłużej. Szczególnie produktywne były w tym czasie osoby odpowiedzialne za social media, które miały ogromne pole manewru i możliwości do intensywnego testowania skuteczności różnych działań – wypracowały w ten sposób schematy, do których mogłyby wracać.

Pandemia dała także szansę sprawdzenia się w zdalnym trybie pracy; pozwoliła pracownikom i pracownikom wyrobić sobie zdanie

na temat jej plusów i minusów. Stopniowo uczono się elastyczności i zarządzania sobą w czasie, a także lepszego rozumienia tego, jakie warunki pracy sprzyjają wykonywaniu poszczególnych zadań. W niektórych przypadkach pandemia była także okazją do zajęcia się projektami odkładanymi „na kiedyś”, na które dotychczas zawsze brakowało czasu.

PRZERWA

„To jest tak trochę jak żołnierze, którzy czekają na polu bitwy na tę bitwę, a ta bitwa nie następuje, bo będzie jutro, pojutrze, za tydzień, za dwa. Po trzech tygodniach to już nie ma armii, tak, tylko leżą... i nie są zdolni do niczego, tak niestety to wygląda w kulturze”.

Zdania co do słuszności określenia pandemii jako „przerwy” są podzielone, ale podczas prowadzonych rozmów powtarzała się obserwacja: „nawet jeśli była przerwa, to coś cały czas robiliśmy”. Niektóre pracownice i niektórzy pracownicy funkcjonowali w zawieszeniu, nie potrafiąc znaleźć dla siebie miejsca; innym doskwierał brak zadań, choć – teoretycznie – każdego dnia musieli stawiać się „w miejscu pracy”. „Nie było funkcjonowania, była praca” – w instytucjach, które pandemię postrzegały jako przerwę, brakowało poczucia sensu i motywacji.

Niektóre respondentki i niektórzy respondenci przedstawili inną perspektywę: początkowe miesiące lockdownu były przerwą nie dla sektora, a dla tych instytucji, które nie poradziły sobie ze stworzeniem propozycji działań online – czy to ze względu na charakter swojej działalności, czy też w związku z podejściem pracowników czy pracowników. Z jednej strony możliwość zawieszenia działalności nie wymagała od działaczek i działaczy wyjścia poza dotychczasową strefę komfortu (o ile nie wiązało się to z kłopotami finansowymi). Z drugiej strony jednak, nawet tak krótki – jak wówczas się spodziewano – czas nieobecności niósł ze sobą ryzyko wypadnięcia z obiegu i zostania zapomnianym. Cały czas zmagano się również z obawami o niewystarczającą jakość działań online, co w konsekwencji miało wiązać się z mało pochlebną oceną z zewnątrz – tę obawę podzielało wiele i wielu z naszych rozmówczyń i rozmówców.

Naszą uwagę zwróciło szczególnie podejście, które najlepiej ilustruje cytat: „lepiej nie robić nic, niż robić to słabo, a ten czas wykorzystać na przygotowania do powrotu do normalności”. Zdecydowano się więc mocniej skoncentrować na organizacji planu działań na czas „pocovidowy”, w konsekwencji zaniedbując

„tu i teraz”. W tym przekonaniu zawierała się ledwo skryta nadzieja, że choć pandemia jest uciążliwa i sprawia sektorowi kultury wiele problemów, jest również stanem tymczasowym, który za chwilę przeminie – „nie ma więc sensu przywiązywać się zbyt mocno do jej realiów”. Z perspektywy czasu wiemy jednak, że wspomniana „chwilowa przerwa” przerodziła się w wielomiesięczne oczekiwanie na możliwość powrotu do dotychczasowego sposobu prowadzenia działalności.

ZAGROŻENIE

„Jeżeli nie zaczniemy wymyślać nowych rzeczy, to staniemy się niepotrzebni”.

Dominujący lęk po stronie instytucji kulturalnych dotyczył – co też wynika wprost z opisanej przez nas misji (rozdział I.) – utraty odbiorczyń i odbiorców. Instytucje zwyczajnie bały się, że niedostarczenie jakościowej oferty skutkuje utratą publiczności. Mimo że kontynuacja działań w okresie pandemii COVID-19 bynajmniej nie była narzucona, to jednak na pracownikach i pracownicach ciążyła presja utrzymania w ryzach „wypracowanej” przez lata społeczności. Ostatecznie więc „cel się nie zmienił, tylko narzędzia”. Wciąż istniała potrzeba stałego i nieprzerwanego komunikowania.

Co więcej, przy okazji walki o utrzymanie uwagi odbiorczyń i odbiorców pogłębiło się poczucie ogromnej **konkurencji w sieci**. I wcale nie zamknęło się ono w ramach lokalnego środowiska. Dla przykładu konkurencją wrocławskiego teatru stały się nie tylko inne teatry z innych części miasta czy kraju, ale także placówki z całego świata. Instytucje wpadły więc w niebezpieczną pułapkę nieustannego porównywania siebie i swoich materiałów do tych, które zalały sieć. A podaż w tej optyce była przytłaczająca, choć patrząc z boku – wyolbrzymiona. Lokalne instytucje wcale bowiem nie produkowały więcej treści niż przed okresem zamknięcia – problemem była jednak kumulacja ofert wszystkich placówek w jednej, internetowej przestrzeni. I w tej przestrzeni trzeba było zaistnieć.

Pandemia nie była jednak jedynie zagrożeniem dla działalności i jej znaczenia. Przed wszystkim dotknęła kwestii bardziej „doczesnych” i codziennych, takich jak choćby zatrudnienie i nakład obowiązków. Z jednej strony pracownice i pracownicy komunikowali presję, bowiem w krótkim czasie musieli znacząco poszerzyć wachlarz swoich umiejętności, z drugiej zaś niepewność i zwątpienie. Czy ich stanowiska rzeczywiście były potrzebne? Czy są

ciężarem dla budżetu? Czy wszelkie zapewnienia ze strony szefostwa są autentyczne, czy może na ich biurkach czekają już wypowiedzenia? Przede wszystkim całą tę grę negatywnych emocji umacniało poczucie ograniczonej siły sprawczości.

WERYFIKACJA

„To powinna być wskazówka dla każdego, kto ma choć trochę rozumu w zarządzaniu czymkolwiek, żeby natychmiast starać się wykorzystać to, że ta pandemia zmusiła nas do pewnej zmiany paradygmatu”.

Kultura jako sektor od lat opiera się na – przy czym pragniemy zaznaczyć, że stosujemy fundamentalne, choć obrazowe uproszczenie – słynnej zasadzie „jakoś to będzie”. I w perspektywie funkcjonowania od rocznej dotacji do rocznej dotacji pewne dziury można było sprawnie łątać. Pandemia jednak zweryfikowała funkcjonowanie tego modelu zarządzania instytucją kultury. Stąd jedna z tez, z którymi konfrontowaliśmy nasze respondentki i naszych respondentów, brzmiała następująco: „Pandemia nic nie zmieniła w sektorze kultury, ale obnażyła pewne słabości”¹. Oto ich skondensowane wypowiedzi w odniesieniu do tej tezy.

¹ Teza ta została zaczerpnięta z obserwacji debat publicznych dotyczących sytuacji sektora w dobie pandemii.

„W rozumieniu kultury jako twórczości artystycznej dla szerokiego grona odbiorców nie dostrzegam zmian. W kwestii instytucyjnej – tu zmieniło się wszystko”.

„Jeżeli nie będziemy reagować, to powiemy, że się nic nie zmieniło. A jeżeli zaczniemy szukać nowych rozwiązań i korzystać z technologii, no to można [będzie] powiedzieć, że bardzo wiele się zmieniło”.

„Pandemia znacząco obnażyła braki w naszym przygotowaniu technologicznym, wywracając do góry nogami sposób, w jaki funkcjonujemy”.

„[Pandemia] zmieniła zarządzanie finansami, zmieniła organizację pracy, zmieniła godziny pracy, zmieniła jakość. A przy tym obnażyła brak PR-u wewnętrznego, czyli takiej pracy firmy na rzecz pracowników, którzy są jej ambasadorami”.

„To kryzys, głęboki kryzys. Zredefiniował sposób, w jaki ludzie doświadczają kultury, znacząco uderzając w instytucje”.

„Pandemia przyspieszyła trochę tę cyfryzację i pracę w środowisku online, a także szybko wprowadzenie pewnych rozwiązań, o które walczyło się latami.”

„Naprawdę są ludzie, którzy mówią, że nic się nie zmieniło? [Pandemia] nie obnażyła słabości, ale wpłynęła na kulturę w sposób dramatyczny. Szczególnie odczuli to artyści”.

Ostatecznie jednak ten raport nie analizuje kwestii strukturalnych czy socjoekonomicznych. Dlatego zdecydowaliśmy się na podstawie wypowiedzi respondentek i respondentów przedstawić perspektywę problemów wewnętrznych, które pandemia zintensyfikowała.

Pierwszym z nich jest **weryfikacja dotychczasowego podejścia do rozwoju**. Odkładanie w czasie wykorzystania zasobów internetowych miało negatywny rezultat. Szczególnie trudno było tym instytucjom, które przed zarządzonym zamknięciem drzwi zupełnie unikały pracy przy użyciu cyfrowych narzędzi. Dopiero ten przełom otworzył wielu podmiotom oczy nie tylko na istotę tworzenia oferty zdalnej, ale i na istnienie spragnionej takich rozwiązań publiczności. Również we własnych strukturach nastąpił technologiczny przewrót – stale odkładana nauka zdalnego zarządzania musiała odbyć się w trybie przyspieszonym. Narzędzia projektowe, których unikano, okazały się „nie takie złe”. Jak zauważył jeden z respondentów, pandemia stała się „przyczynkiem do zaadresowania problemów, które wcześniej były niedostrzegane lub pomijane”.

Uwydatnieniu uległy też problemy z komunikacją. Wiele pracowników i wielu pracowników zostało „przyłapanych” na braku umiejętności porządkowania treści czy nawet... pisania maili. Kiedy więc wymuszonej zmianie uległy dotychczasowe rozprężenie i luźna forma komunikacji, a kalendarze napchano umówionymi połączeniami, wśród pracownic i pracowników pojawił się niespotykany dotąd poziom poinformowania. Ludzie wiedzieli o wszystkim co się dzieje – a to było dla nich zaskakujące.

Przy rozważaniach o adaptacji technologicznej sektora nie sposób pisać jedynie o technikach i narzędziach. Należy zwrócić uwagę również na szerszy plan, na infrastrukturę. W tym przypadku pracownice i pracownicy napotkali największe problemy. **Archaizm warunków pracy**, m.in. przestarzałe laptopy, niewystarczająca jakość łącza internetowego, braki w podstawowym wyposażeniu sprzętowym, to wspólny mianownik każdej z badanych placówek. Efektywność pracy staje się tematem wręcz abstrakcyjnym w takich warunkach.

Konieczność przejścia na pracę zdalną podczas pandemii pokazała, jak istotna jest dobra **organizacja wewnętrzna**. Jednocześnie kierowniczki i kierownicy zaobserwowali, że ludzie chcą i lubią pracować, ale też, że wiele stanowisk nie ma odzwierciedlenia w realiach pracy zdalnej. Część pracownic i pracowników adaptowała się więc do nowych ról, ucząc się korzystania z narzędzi

cyfrowych i nowoczesnych strategii działań. Co więcej, obnażony został niedobór kadrowy na stanowiskach związanych z komunikacją zewnętrzną, czyli tych, które formowały całościowy obraz placówek podczas ich zamknięcia. Z drugiej strony jednak pandemia zwróciła uwagę na rozkład pracy, w tym między innymi liczbę godzin dziennie na nią poświęconych.

Weryfikacji uległy też uprzedzenia do uczestniczek i uczestników kultury oraz stereotypy na ich temat. Szczególnie wyraźnym przykładem są tutaj osoby starsze, którym przypisano niezdolność i brak chęci do doświadczania kultury za pośrednictwem Internetu. Oczywiście istnieją takie osoby, jednak jest też wiele senierek i seniorów, którzy uczą się korzystać z oferty online i dobrze sobie z tym radzą. Zaledwie w jednym przypadku spotkaliśmy się z jakościową weryfikacją tego zjawiska i zaczerpnięciem wiedzy od podmiotów bliskich osobom starszym. Niestety jednak wiodącą praktyką było opieranie się na nieuzasadnionych domysłach. Pierwszoplanowym problemem więc nie było ograniczenie technologiczne tej grupy odbiorców, ale brak podjęcia próby dotarcia z komunikatem ze strony instytucji.

POLE DO ADAPTACJI

„Uczymy się dostosowywać do warunków, które zmieniają się z dnia na dzień. I to chyba jest lekcja dla wszystkich”.

Pracownice i pracownicy sektora kultury podczas pandemii pokazali, że „chcieć znaczy móc” i – choć dla niektórych okazało się to zaskoczeniem – poradzili sobie z przystosowaniem do nowych, często trudnych warunków.

Szczególnie w pierwszych tygodniach lockdownu intensywnie uczyli się korzystać z nieznanych dotąd narzędzi (czasami w jeden dzień, oglądając serię tutoriali w Internecie), a następnie wykorzystując je do proponowania zupełnie nowych działań. Testowanie i nauka metodą prób i błędów stały się codziennością, a w niektórych instytucjach także sposobem na umożliwienie pracownikom pozostania aktywnymi zawodowo, jeśli ich dotychczasowe obowiązki okazały się niemożliwe do zrealizowania podczas lockdownu.

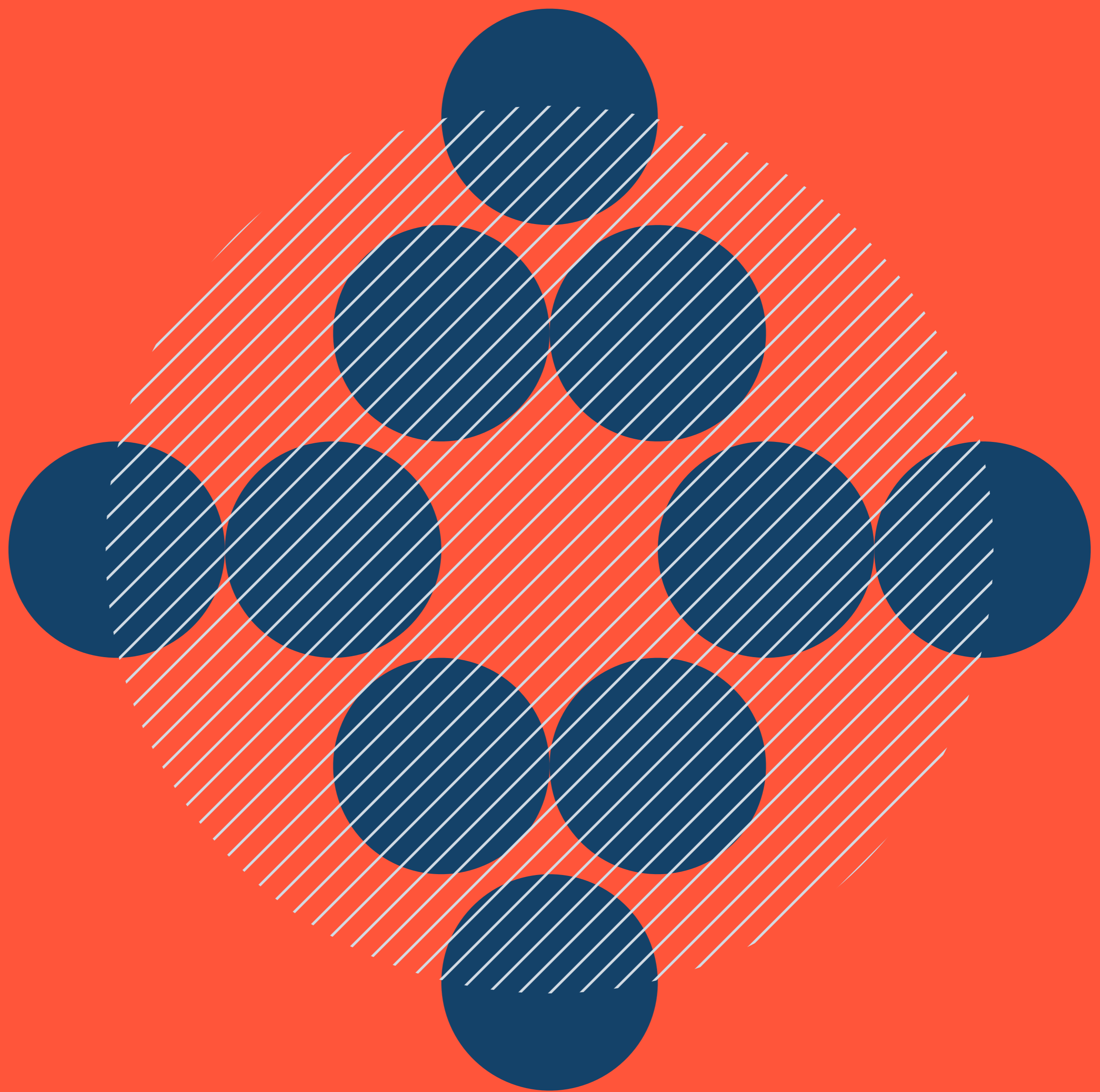
Dynamiczny rozwój sytuacji zmusił działaczy kultury do działania „na bieżąco”, gdy chaos dnia codziennego uniemożliwiał planowanie czegokolwiek w dalszej perspektywie. Dostosowanie się do wprowadzonych obostrzeń niektórym placówkom zajęło

kilka dni, inne potrzebowały wielu tygodni, by podjąć działania online. Część instytucji zdecydowała się na pracę metodą „małych kroków”, uznawszy, że w czasie pandemii wszelkie dalekosiężne plany w każdej chwili mogłyby ulec dezaktualizacji. Były jednak i takie, które dostrzegły sens w tworzeniu hipotetycznych scenariuszy i alternatywnych strategii, choć zdawały sobie sprawę z tego, że „nie można spodziewać się niespodziewanego”.

Choć część działaczek i działaczy skłoniła się ku przekonaniu, że dostosowanie się do zaistniałych warunków jest nieuniknione, reszta nie chciała dopuścić do siebie myśli, że kto tego nie zrobi, wypadnie z obiegu. Kultura nie funkcjonuje przecież w bezpiecznej bańce i jeśli nie podejmie odpowiednich kroków, to świat na nią nie zaczeka. Mimo postępującego rozwoju technologii, przeniesienie działalności kultury do sfery online nie było dotychczas priorytetem: nie było „odpowiednich bodźców”, „wystarczająco dużo czasu”, „sprzyjających temu okoliczności”. Aż przyszła pandemia. A wraz z nią potrzeba adaptacji.

→ *Rozdział III*

NARZĘDZIA



PRACA ZDALNA

„Na ile to jest w ogóle fikcja – praca zdalna – a na ile to jest rzeczywistość wykonywanie pracy”.

Pracownice i pracownicy instytucji kultury w marcu 2020 roku przeszli na tryb pracy zdalnej. Brak wcześniejszych doświadczeń z zarządzaniem zespołem pracującym z domów wiązało się z brakiem sprawdzonych metod, których wypracowanie leżało po stronie samych zainteresowanych. Wydaje się, że wiodącym kryterium uznania wykonywania pracy w trybie zdalnym (przede wszystkim, choć nie tylko w instytucjach kultury) jest miejsce jej wykonywania, znajdujące się poza przestrzenią codziennego wypełniania obowiązków w dotychczasowym, standardowym trybie.

W związku z tym pandemia stała się szansą nie tylko weryfikacji dotychczasowych praktyk w tym zakresie, zwłaszcza wśród osób, które już pracowały w tym trybie, ale również w zdecydowanej większości pierwszego zetknięcia się z pracą tego rodzaju. Dlatego bez wątpienia na opinie respondentek i respondentów na temat pracy zdalnej wpłynęła aura lockdownu.

PROBLEMY

Brak kontroli

Zdalna forma pracy, wprowadzana w chaotycznych okolicznościach, przysporzyła kilka fundamentalnych problemów.

Jednym z nich był dotychczasowy brak możliwości jej wprowadzenia. Dlatego jedni (np. działy obsługi klienta czy kierownice i kierownicy samochodów) dostali wymuszone przez okoliczności „wolne”, drudzy zaś (głównie działy administracyjne) musieli mimo wszystko dojeżdżać do miejsca pracy.

Z kolei w przypadku wprowadzenia pracy zdalnej istotną przeszkodą była konieczność nadzoru pracownic i pracowników wykonujących swoje obowiązki. Brak możliwości kontroli chociażby obecności przy komputerach (bez użycia dedykowanych do tego celu narzędzi) doprowadzało na przykład do sytuacji zgłaszania problemów technicznych i wykorzystywania ich jako powodów nieobecności w obowiązkowych spotkaniach. Jeśli już pracownice i pracownicy na nich się meldowali, zdarzało się, że robili to w warunkach do tego nieodpowiednich i niesprzyjających, przekrzykując odgłosy komunikacji miejskiej czy sklepowy gwar.

Niemal intuicyjnym rozwiązaniem tego problemu było wprowadzenie bieżącego raportowania. Zawiodło to jednak z co najmniej trzech powodów:

- pracę koncepcyjną trudno zmierzyć i raportować,
- kierowniczkom i kierownikom nie zawsze wystarczało czasu na to, by weryfikować nadesłane dokumenty – w efekcie kumulowała im się lista nieodczytanych maili,
- obowiązkowe raporty wzmagają w pracownikach i pracownikach poczucie funkcjonowania w biurokratycznym rygorze, znacznie skuteczniejsze okazały się próby budowania kolektywnego poczucia odpowiedzialności.

Zaburzona równowaga

W trakcie pandemii mieszkania, domy czy wynajmowane pokoje stały się miejscem, które musiało pomieścić biura, sale konferencyjne, siłownie czy strefy relaksu i odpoczynku – to z kolei musiało zmieścić się na kilkudziesięciu lub kilkunastu metrach kwadratowych. W przypadku „pandemicznego” work-life balance właśnie przestrzeń, a nie równowaga, w kontekście czasu pracy odgrywała najistotniejszą rolę.

Jednakże w związku z tym, że pracownice i pracownicy przez cały dzień mieli dostęp do narzędzi swojej pracy, towarzyszyło im poczucie, że mogą pracować o każdej porze. Dlatego granice pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym się zatarty. Naturalne stało się na przykład gotowanie obiadu w godzinach pracy, a odbieranie telefonów po godzinach. To prowadziło z kolei do sytuacji rozprężenia, powodującego, że pracownice i pracownicy nie byli w stanie efektywnie ani pracować, ani odpoczywać.

Respondentki i respondenci podejmowali różne próby znalezienia skutecznego rozwiązania tego problemu. Niektóre osoby ubierały się tak, jak zwykły to robić w przypadku swojej pracy. Dla pozostałych rozwiązaniem była wydzielona przestrzeń do pracy, będąca jednak luksusem, na który nie każdy mógł sobie pozwolić.

KORZYŚCI

Weryfikacja

Część respondentek i respondentów w wyniku przejścia w zdalny tryb pracy weryfikowała dotychczasowe praktyki. Okazało się, że niektóre obowiązki nie tylko mogły być wykonywane zdalnie, ale wręcz w tej formie były bardziej efektywne. Jak zauważyła

jedna z respondentek, „okazało się, że 90% naszej pracy mogłoby być wykonywane z domów”.

Warunki domowe mogły stymulować kreatywność, niwelowały presję i wzmacniały skupienie. Elastyczność czasu i formy pracy z kolei pozwalała na dopasowanie pracy zgodnie z własnymi preferencjami. Dodatkowo niektóre osoby zwracały uwagę na poczucie satysfakcji z powodu pozytywnego wpływu na środowisko naturalne, związanego przede wszystkim z ograniczonym korzystaniem na przykład z samochodu.

NARZĘDZIA

Chaos

„Także ten chaos był podyktowany brakiem standardów, brakiem jakiejś jednorodnej polityki w tym zakresie, z jednej strony, a z drugiej strony też wygodą i chęcią szybszej i sprawniejszej pracy”.

Chaos w odniesieniu do pracy zdalnej oznacza przede wszystkim nadmiar możliwości, potęgowany brakiem odgórnie ustalonego zestawu narzędzi i spójnego systemu zarządzania. W związku z tym pracownicy i pracownicy korzystali właściwie ze „wszystkiego, co możliwe”, kierując się przy tym głównie prywatnymi preferencjami. Ostatecznie osiągnięcie celu, jakim było uporządkowanie materiałów i wykonanie pracy, było niemożliwe, a wykorzystywanie wybranych narzędzi okazywało się kontrproduktywne. To stanowiło problem większości zespołów pracujących w badanych instytucjach.

Doprowadziła do tego dynamicznie zmieniająca się sytuacja oraz wynikające z niej niepewność co do przyszłości i chaos organizacyjny. Brak przekonania o skuteczności czy adekwatności użycia określonych narzędzi do wykonywania zadań, np. zarządzania projektami, czasem czy pracą, uwidocznili również przyczynę w postaci braku kompetencji. Pracownicy i pracownicy nie mieli odpowiedniej wiedzy i umiejętności, zarówno do oceny możliwości danych narzędzi, jak i ich późniejszego wykorzystania. Tym samym okazało się, jak potrzebne jest rozwiązanie tego problemu, na przykład poprzez szkolenia, przygotowujące pracowników i pracowników do wyzwań związanych z rosnącym znaczeniem pracy zdalnej.

Chaos spowodowany był przez nieodpowiednie warunki zawodowe, w tym przede wszystkim braki sprzętowe lub narzędzia, których funkcjonalność okazała się być niewystarczająca w stosunku

do nowych potrzeb. Najczęściej wiązało się to z sytuacją finansową danej placówki. Dlatego sięgano po to, co znane i już dostępne w użytku prywatnym, będące lepszą alternatywą dla narzędzi służbowych.

Inną istotną przyczyną narzędziowego chaosu było również nadmierne przywiązanie do dotychczasowych rozwiązań, czyli „narzędziowy konserwatyzm”.

KONSERWATYZM

Narzędziowy konserwatyzm jest postawą interpretowaną przez nas jako duża niechęć i obawa przed korzystaniem z nowych narzędzi cyfrowych. I to właśnie ta obawa okazała się głównym katalizatorem opisywanego przez nas zjawiska. Przybierała odmienne formy, zależne bezpośrednio od interpretacji pandemii lub indywidualnego podejścia respondentki czy respondenta. W wyniku analizy wywiadów można wyróżnić dwa rodzaje obaw:

- obawa przed nieznanym,
- obawa przed utratą kontroli.

Obawa przed nieznanym

Nagłe i wymuszone przejście na pośrednią komunikację w pracy spotykało się często z niechęcią, niepewnością i lękiem. Wiązało się to głównie z brakiem wiedzy na temat dostępnych narzędzi, których poszukiwanie i wybór postrzegane było ponadto jako czasochłonny proces. Powodem takiego stanu był też brak umiejętności skutecznego posługiwania się narzędziami, co wywoływało w respondentkach i respondentach ogromne poczucie dyskomfortu.

W niektórych przypadkach rezerwa wobec nowych narzędzi cyfrowych wynikała z obawy przed tym, że nowa technologia zniszczy potrzebę bezpośredniego kontaktu, który dla naszych respondentek i respondentów okazał się kluczowym elementem pracy w kulturze.

Obawa przed utratą kontroli

Dla pracownic i pracowników instytucji kultury, sytuacja w której się znaleźli wiązała się zarówno z przygotowaniem, jak i odpowiedzialnością. Dlatego strach przed utratą kontroli oznaczał obawę przed obnażeniem własnej niewiedzy, swoich słabości, a tym samym w konsekwencji obawę przed niepowodzeniem i porażką.

Świadomość tego, że wydarzenie w formie internetowej może się nie powieść – a większości respondentek i respondentów towarzyszyła świadomość wad organizowania takich wydarzeń – zniechęcała do podjęcia wyzwania i przeniesienia działań do przestrzeni cyfrowej.

Pandemia wymusiła przełamanie „konserwatywnego” podejścia do narzędzi cyfrowych i spowodowała ostateczne sięgnięcie po nowe rozwiązania, zweryfikowane później jako odpowiadające nowym potrzebom. Wiązało się to jednak z dwoma postawami. Z jednej strony uobecniały się obawy związane z nowymi technologiami, powiązane z wiekiem badanych, z drugiej jednak strony młoda część kadry instytucji kultury wykazywała większą otwartość na zaistniałą sytuację w tym kontekście.

Warto zauważyć, że pomimo widocznych różnic w podejściu do zagadnienia, część osób oceniła narzędzia cyfrowe wykorzystywane w czasie pandemii pozytywnie. W ich opinii umożliwiły one rozwój instytucji, a przede wszystkim sprzyjały budowaniu relacji z odbiorcami i zwiększeniu uczestnictwa w kulturze.

PODEJŚCIE

„Trochę jest tak na Zoomach, że masz jak na wykładzie, że ktoś wykłada, potem ktoś drugi wykłada itd.”

Narzędzia pracy zdalnej wiążą się z określonym podejściem – zarówno do samych narzędzi, jak i do korzystania z nich. Wśród pojawiających się określeń, przede wszystkim dominowały określenia negatywne – programy te były wszak intruzem w dotychczasowym rytmie pracy instytucji. Oto niektóre z nich:

- **Zagrożenie dla organicznego charakteru pracy.** Specyfika pracy w branży kulturalnej w dużej, choć przeważnie nieustrukturyzowanej mierze, opiera się na prostych (niekiedy spontanicznych) schematach. To, co korporacyjna branża kreatywna nazwałaby choćby „backlogiem projektowym”, „daily” czy „sesją strategiczną”, tu przeważnie mieści się w ramach zwykłej „pracy nad projektem”. I to działało, zdaniem respondentek i respondentów, sprawnie. Dlatego kiedy pojawiły się narzędzia, procesy i fachowe nazewnictwo, towarzyszyła im obawa przed utratą pierwiastka spontaniczności w codziennej pracy.
- **Niepotrzebny zachód i fanaberia.** Po co szukać alternatywnych kanałów komunikacji, skoro można wysłać szybką

wiadomość SMS-em czy telefonem? Po co układać etapy projektu w kolumny, skoro wiadomo co trzeba robić? Narzędzia, choć w domyśle są ułatwieniem, dla badanych nosiły znamiona zbędnej komplikacji. Trzeba było się ich bowiem nauczyć lub przekonać wszystkich wokół, by swoją pracę przenieśli z dotychczasowego biurka do przestrzeni narzędzia.

- **Zbędne wydłużenie prostych procesów.** Gdy już wdraża się narzędzie, choćby do zarządzania etapami projektu, trzeba je stosować całościowo. Nawet do tych małych spraw, wymagających kilku minut uwagi. W efekcie pracownice i pracownicy nie tylko realizowali swoje zadanie, ale także musieli zadbać o odnotowanie tego w ramach narzędzia. Dodatkowa praca rodziła kolejne frustracje.

WYKORZYSTANIE

Spośród narzędzi wykorzystywanych przez respondentki i respondentów wyróżniały się dwa z nich: **Zoom** i **Messenger**. Poza opiniami na temat ich funkcjonalności, w wypowiedziach wybrzmiewały również pewne przeświadczenia, a nawet stereotypy, wpływające na ich użytkowanie. Analizując semantykę w wypowiedziach badanych, wyprowadziliśmy kilka podstawowych skojarzeń, które ukształtowały wizerunek tych dwóch narzędzi w kontekście działających w czasie pandemii instytucji kultury.

ZOOM

Pewniak

W momencie ogłoszenia pierwszej narodowej kwarantanny i przeniesienia codziennej aktywności do Internetu ludzie niekoniecznie byli świadomi jakie możliwości oferuje rynek narzędzi do komunikacji wideo. „Starym wyjadaczem” był Skype, który realizował tę funkcję od lat. Kiedy jednak świat oszalał na punkcie Zooma, nie ominęło to także sektora kultury.

Zoom kusił darmowymi rozmowami, intuicyjnym systemem i szeroką dostępnością. Stał się niejako fenomenem tych czasów, przejmując pałeczkę pierwszej instancji od Skype'a. Kiedy więc i w sektorze kultury zaistniała potrzeba prowadzenia wideokonferencji, pracownice i pracownicy kultury niezwłocznie dołączyli do tłumu zoomujących.

Badani opisywali Zooma jako ostoję, nierzadko używając takich słów, jak „sprawdzony” czy – co ważniejsze – „bezpieczny”. Dodatkowo tłumaczyli, że w obliczu chaosu, jaki nastąpił w wyniku zamknięcia, woleli sięgnąć po opcję powszechnie znaną, zamiast zastanawiać się nad innymi rozwiązaniami.

Pod krawatem

Używane narzędzia, często nieświadomie, formowały pewną hierarchiczną strukturę wewnątrz instytucji. Zoom plasował się w niej na samym szczycie, jako program najbardziej oficjalny. W wielu instytucjach to właśnie za jego pośrednictwem dochodziło do kontaktu z dyrekcją. Często głównym kryterium oficjalności danego narzędzia było właśnie to, czy korzysta z niego kierownictwo instytucji.

Macie 40 minut. Wystarczy?

Zoom oferuje darmowe połączenie konferencyjne, ograniczone jednak limitem czasowym do 40 minut w przypadku korzystania z bezpłatnej licencji. Ograniczenie było postrzegane w różny sposób, w związku z czym wśród respondentek i respondentów dominowały trzy sposoby radzenia sobie z nim:

- **Ograniczenia są po to, by je obejść.** W tym przypadku 40 minut nie wystarczało, by omówić odpowiednie kwestie, więc tuż po zakończeniu jednego spotkania organizowano następne.
- **Krótko, zwięźle i na temat.** Inni z kolei opisali ogranicznik czasowy jako motywator do konkretyzacji przekazu. Już z góry było wiadomo, że nie ma czasu na zbędne wydłużenia, stąd nacisk na sprawną organizację i zwięźłość.
- **Dodaj do koszyka.** Finalnie te instytucje, które z funkcjonalności Zooma były usatysfakcjonowane, ale też mogły na ten cel wygospodarować część budżetu, podejmowały decyzję o wykupieniu płatnej licencji. Czasami tłumaczono to również wartością Zooma w organizowaniu wydarzeń online.

MESSENGER

Znany i... lubiany?

Wydaje się, że główną i najważniejszą zaletą Messengera była jego dostępność. Niemal każdy ma go w telefonie i wie, jak go

używać. Co więcej, już na długo przed pandemią funkcjonowała komunikacja w jego ramach (później jedynie się zintensyfikowała). Narzędzie to, mimo swoich ułomności, stworzyło więc strefę komfortu, poza którą nikt nie chciał wychodzić.

Messenger w pracy?

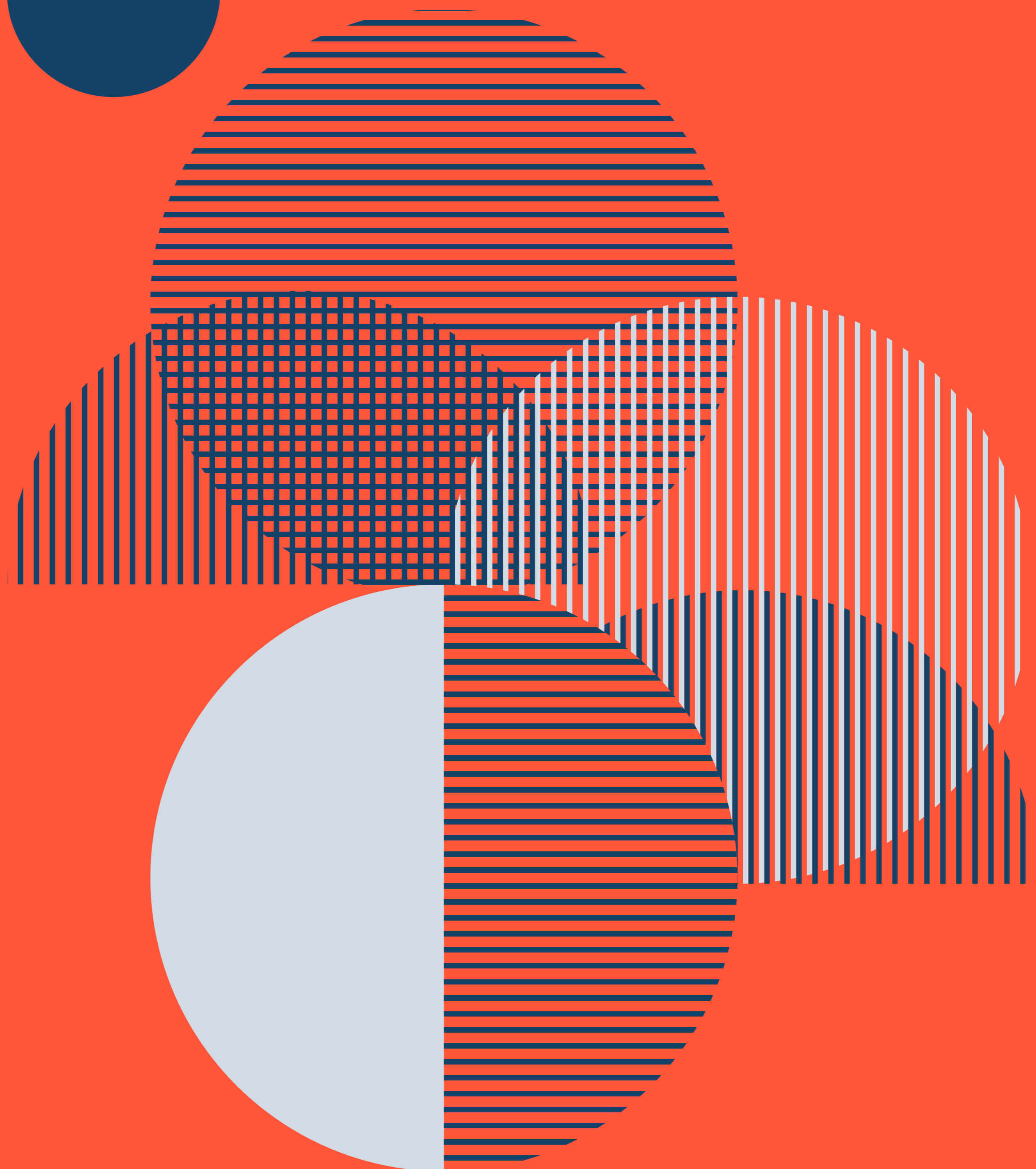
Chwilami jednak ta strefa komfortu była mocno naruszana. Jeden z respondentów mówił o Messengerze jako o „podejrzanym narzędziu do pracy”. Tuż za wspomnianą dostępnością szły nieoficjalność i chaotyczność. Messenger bynajmniej nie jest narzędziem kojarzącym się z profesjonalnością, przez co u badanych pojawiało się lekkie poczucie wstydu związane z tym, że wykorzystują go do celów służbowych. Obrazowy przykład stanowi garstka pracowników jednej z instytucji komunikującej się za pomocą Messengera, którzy po prostu uznali, że wolą nie instalować tej aplikacji.

Nie ma ucieczki

Messenger używany jako narzędzie pracy przede wszystkim rażąco ingerował w życie prywatne. Komunikator nie pozwala bowiem podzielić swojego profilu na ten osobisty i zawodowy. W związku z tym, korzystając z niego po godzinach pracy, badani musieli unikać natarczywych wiadomości od współpracownic i współpracowników lub – co gorsza – odpowiadali na nie, odmawiając sobie wypoczynku. Praca na Facebooku oznaczała w tym przypadku poczucie, że z pracy nie wychodziło się nigdy.

→ *Rozdział IV*

EMOCJE



SFRUSTROWANI

„Komunikatory? Onesą bardziej do oznajmiania, niż do rozmawiania”.

Niespodziewane zamknięcie instytucji kultury wzburzyło ich pracownice i pracowników – miesiące planowania i przygotowań, długie próby i spotkania, niezliczone rozmowy i ustalenia... „nagle wszystko poszło na marne”, usłyszeliśmy. A ogromna frustracja spowodowana koniecznością porzucenia efektów wykonanej pracy dodatkowo rosła w związku z (często wielokrotnym) przekładaniem stworzonej uprzednio oferty na bliżej nieokreślone „kiedyś”. Nawet wybranie nowej daty wydarzenia nie ratowało sytuacji – nikt nie był w stanie z całą pewnością stwierdzić, czy będzie można je zrealizować. Te działaczki i ci działacze, którzy tworzyli ofertę online dopasowaną do obowiązujących obostrzeń, musieli zmagać się z brakiem możliwości nawiązania bezpośredniego kontaktu z odbiorczyniami i odbiorcami. Nawet jeśli udało się dotrzeć do nich z ofertą – co wśród nieskończonych zasobów Internetu było wyzwaniem samo w sobie – pracownicom i pracownikom instytucji trudno było dostrzec w statystykach uczestnictwo prawdziwych ludzi.

Winą za odczuwaną frustrację obarczano technologię. Narzędzia, których używano, nie spełniały oczekiwań albo były zawodne; problemy techniczne irytowały i wzmacniały poczucie bezradności, gdy nie potrafiono im zaradzić. Szczególnie bolesne okazały się te, które utrudniały skuteczną komunikację (nie tylko z odbiorczyniami i odbiorcami, ale także ze współpracownicami i współpracownikami) – przecież technologia powinna pełnić funkcję ułatwienia i ratunku w obliczu przymusowej izolacji. A jednak trudności w porozumiewaniu się z innymi ludźmi złościły bardziej niż zwykle. Kontakt ze współpracownicami i współpracownikami nagle stał się w pewnym sensie „transakcyjny”. Jeśli ktoś czegoś potrzebował, wysyłał wiadomość – jak najbardziej zwięzłą i konkretną, po to, by porozumieć się jak najszybciej. A jeśli prowadził rozmowę wideo albo przez telefon, to „przechodził do sedna”, bo nikt nie chciał być uwięziony przy ekranie zbyt długo. Brakowało więc ludzkiego elementu komunikacji – przynajmniej w tym służbowym kontekście. Z drugiej strony dla niektórych respondentek i respondentów konieczność korzystania z komunikatorów stała się okazją do nawiązania kontaktu z osobami, z którymi dotychczas nie mieli okazji rozmawiać (na przykład ze względu na dystans, jaki dzielił ich pomiędzy oddziałami czy filiami), a w efekcie do nawiązania relacji z nimi. Niestety jednak, nawet wprowadzenie w niektórych instytucjach „zdalnych przerw na kawę”, podczas których

prowadzono luźne rozmowy, tylko podkreślało, że taki sposób porozumiewania się to zaledwie namiastka kontaktu bezpośredniego (kwestię problemów z dynamiką rozmów poruszamy we wcześniejszych rozdziałach). A frustracja piętrzącymi się przeszkodami tylko rosła.

NIEPEWNI

„Zobaczmy, czy kultura wysoka wróci na listę potrzeb społeczeństwa, czy pandemia spowoduje jej stopniowe wymieranie”.

Życiu w pandemicznej rzeczywistości towarzyszyło stałe obciążenie psychiczne, związane z poczuciem bezsilności wobec sytuacji, na którą nie ma się wpływu. Problem dodatkowo podsyciała dezorientacja i brak wystarczającej ilości informacji, by móc podjąć świadome decyzje dotyczące działalności prowadzonej przez instytucje kultury. Niepewność wynikająca z niedoinformowania była dla wielu pracowników i pracowników męcząca tym bardziej, że wiązała się nie tylko z brakiem możliwości kontynuacji pracy w dotychczasowy (dobrze im znany) sposób, ale także z mającym na horyzoncie ryzykiem utraty posady. Nagłe zamknięcie kin, galerii sztuki, teatrów, muzeów i innych placówek kulturalnych wzbudziło obawy o przyszłość – szczególnie, że o końcu pandemii wówczas nie spekulowano.

Radzenie sobie z niepewnością w domowym biurze przysparzało wystarczająco dużo problemów, więc zapytania, które z czasem zaczęły napływać od publiczności, tylko dolewały oliwy do ognia. Działaczki i działacze kultury, przyzwyczajeni do udzielania swoim odbiorczynom i odbiorcom odpowiedzi na nurtujące ich pytania (związane z programem instytucji), tym razem byli zmuszeni bezradnie rozkładać ręce i tłumaczyć, że wiedzą od pytających niewiele więcej. Na wiadomości z zapytaniem o datę powrotu do „normalności” odpisywali z rosnącym i ledwo skrywanym niepokojem: „my też mamy nadzieję, że nastąpi to jak najszybciej”. A z tyłu głowy pojawiały się myśli, że – być może – ta cała pandemia zniknie w ciągu kilku tygodni i tworzenie nowej strategii działania nie ma sensu. Brak możliwości planowania wymusił więc w wielu instytucjach obranie taktyki „małych kroczków”, która (w obliczu tak obezwładniającego rozchwiania rzeczywistości) wydawała się bardziej logiczna, niż stosowane zazwyczaj planowanie długofalowe.

Pracownik i pracowników kultury nie opuszczał także lęk o kondycję finansową instytucji, zwłaszcza tych, w których zyski ze

sprzedaży biletów były źródłem utrzymania zatrudnianych osób. „Odbiorcy nie zapłacą przecież tyle samo za bilet na spektakl obejrzany na ekranie laptopa”, zwracali uwagę. Inni szli o krok dalej, pytając: „co, jak nas zamkną? Co, jak nie będziemy już potrzebni?”. Konieczność przeniesienia całej działalności do sfery online wiązała się z wieloma obawami, ale jedną z najbardziej męczących było poczucie bycia „nieistotnym” w obliczu wszechobecnego zagrożenia zdrowia i życia. Pandemia zasiała ziarno niepewności w części respondentek i respondentów, w pewien sposób podważając fundamenty opisanej w rozdziale I. misji ich pracy w kulturze: jak istotna jest kultura dla ludzi? Jak dużą rolę tak naprawdę pełni w ich życiu? Wątpliwości te zdawały się jednak dotyczyć raczej działalności prowadzonej przez instytucje (takie jak kina, teatry, muzea czy galerie sztuki), niż kultury per se. W końcu platformy streamingowe święciły triumfy, a i popularność książek i audiobooków stale rosła.

Działaczki i działacze kultury czuli się więc podwójnie zagrożeni – pandemia dotknęła bowiem nie tylko kwestii finansowych, ale też samej misji kultury. Zastanawiano się nad rolą, jaką reprezentowane przez nich instytucje powinny odgrywać w dobie kryzysu: czy zapewnianie odbiorczyniom i odbiorcom rozrywki jest wystarczające? Czy spoczywa na nich odpowiedzialność za bycie ostoją bezpieczeństwa?

EMPATYCZNI

„Tak, to jest trochę w ten sposób. Trzeba więcej...kiedy coś mówisz, czasem uśmiech, mimika wystarcza, żeby wyjaśnić, że jest miło i sympatycznie, a kiedy to samo z takimi samymi emocjami napiszesz, ale bez właśnie tych tam ozdobników, to różnie może być odbierane”.

Paradoksalnie, wynikający z pandemicznego zamknięcia dystans fizyczny przełożył się na polepszenie jakości relacji (według relacji części respondentek i respondentów). Ludzie stali się bardziej wrażliwi na drugą osobę, zaczęli przywiązywać większą niż kiedykolwiek wagę do samopoczucia osób dookoła. Kiedy więc głównym kanałem rozmów stały się komunikatory, a na płynność rozmów wpływały różne przeszkody, to właśnie empatia i wrażliwość podtrzymywały łączy.

W rozmowach

„Zdzwonki” w instytucjach były niemal codziennością. Jeśli nie każdego dnia, to przynajmniej raz w tygodniu pracownice i pracownicy

łączyli się, by omówić postępy w pracy. „Powtórz, proszę”, „a, to jeszcze raz”, „przepraszam, nie słyszałem” – to już klasyka gatunku rozmów przy użyciu narzędzi cyfrowych. Nasze respondentki i nasi respondenci nie tylko mówili o wzmożonej czujności i wyrozumiałości względem technologicznych przeszkód, ale też podkreślali, że mowa o zupełnie innym, nowym rodzaju kontaktu. Pozbawiono ich wszelkich retorycznych praktyk, takich jak szept, przekrzykiwanie czy komunikacja niewerbalna. Rozmawiać trzeba było się nauczyć na nowo.

*„Może powiem tak, tak się mówi,
że w komunikacji telefonicznej trzeba
się postarać, żeby usłyszeć to, co nie
zostało powiedziane”.*

W pisaniu

Mimo wszystko jednak (zapośredniczona) rozmowa twarzą w twarz opierała się na intuicyjnych, wypracowanych schematach. Inaczej było z komunikacją pisaną, w komunikatorach tekstowych czy mailowych. Tu pojawiały się przede wszystkim problemy z precyzyjnym określeniem myśli i pomysłów, ale też z wyrażeniem emocji. Jeden z respondentów opowiedział o sytuacji, w której jego przekaz został odebrany jako agresywny, a sytuację naprawił dodając do niego emotikony.

Względem odbiorców

„Gdy spojrzeliśmy w ekran, potrafiliśmy dostrzec w nim drugiego człowieka” – usłyszeliśmy od jednego z badanych. Zgodnie z misją kultury, opisaną w rozdziale I., odbiorczynie i odbiorcy byli głównym motywatorem pracownic i pracowników instytucji i to dla nich, mimo częstej niechęci, zapoznawali się z formą online. Umiejętności empatyczne służyły tu także jako indyktor kierunku działań – nawet bez konkretnych danych działaczki i działacze umieli przewidzieć potrzeby swojej grupy odbiorczej i na nie odpowiadać. Część instytucji opierała swoją działalność na rozmowach i zebranych za ich pomocą informacjach zwrotnych, po to, by jeszcze skuteczniej trafiać w cel.

LIDERKI I LIDERZY KULTURY

„Moją dodatkową motywacją było zapanowanie nad tą jednością zespołu, nad tym żeby dać im wsparcie, uspokoić ich, że nic ich złego, w sensie bytowym, nie czeka”.

Nasze badania uświadomiły nam, że instytucje kultury prowadzą osoby, które w swojej pracy kierują się (wcześniej wspomnianą) empatią i wrażliwością. Jednym z ich głównych celów jest zadbanie o dobro pracownic i pracowników, którzy nie tylko wypełniają swoje obowiązki, ale jednocześnie tworzą zespół ludzi będących ze sobą w bliskich relacjach.

W głównej mierze o motywacji pracownic i pracowników decydował styl przywództwa, jaki realizowali ich przełożone czy przełożeni. Mógł on wynikać bezpośrednio z poczucia opisywanej w rozdziale I. misji pracy w kulturze. Z pewnością był to również jeden z czynników, który odpowiadał za interpretację pandemii oraz podjęte działania. Entuzjazm i motywacja, czy wręcz przeciwnie – niechęć i rezygnacja liderki lub lidera przekładały się wprost na charakter działań realizowanych przez instytucję. W niektórych przypadkach dominacja negatywnego nastawienia dyrektorki czy dyrektora do technologii potrafiła zdominować strategię działania instytucji lub całkowicie powstrzymać oddolne działania pracownic i pracowników.

Na liderkach i liderach oraz kadrze zarządzającej ciążyła duża presja; byli zmuszeni podejmować decyzje dotyczące działań, jakie zrealizują ich instytucje, mimo że sami nie posiadali wystarczającej wiedzy, by czuć się z nimi komfortowo. W wyniku chaosu informacyjnego, braku dostępu do potwierdzonych informacji dotyczących obostrzeń nie mieli narzędzi, które pozwoliłyby im ustalić strategię działania. A brak autorytetów tylko potęgował strach. Trudne okazało się nie tylko zarządzanie zespołem online, ale również poświęcanie każdej z pracownic i każdemu z pracowników odpowiedniej ilości czasu. Każdy miał inną wizję pracy zdalnej – nowe warunki pracy sprawiły, że kierowniczkę czy kierownicy mieli okazję poznać swój zespół od innej, nieco bardziej prywatnej, strony.

Pielęgnacja komfortu psychicznego pracownic i pracowników była jednym z najważniejszych zadań kierownictwa i przyjmowała różną formę. Pojawiały się listy, cotygodniowe spotkania mające na celu dzielenie się wiedzą, a czasami nawet ćwiczenia oddechowe.

→ *Rozdział V*

TĘSKNOTY



WARTOŚCIOWANIE¹

„Tego nic nie zastąpi. W sieci można cuda na kiju robić, ale to nie jest to samo”.

W opinii większości respondentek i respondentów wszystko co online było mniej wartościowe, niewystarczające. Wydarzenia, publiczność, uczestnictwo czy nawet sama informacja zwrotna, a co najważniejsze sama instytucja – wszystko to w formie zapośredniczonej nie było już tym samym. Biblioteka nie była już w pełni biblioteką, a teatr nie był już teatrem. Oznacza to, że instytucje funkcjonujące w innym kontekście uległy pewnej redefinicji.

„Wolimy mieć pięciu uważnych odbiorców na żywo, niż stu scrollujących coś innego online”.

W większości przypadków wydarzenia online były traktowane nie jako alternatywa, a jako rekompensata, co bezpośrednio łączyło się z interpretacją pandemii jako przerwy.

Główna obawa werbalizowana przez respondentki i respondentów wiązała się z brakiem realnego zaangażowania publiczności w przygotowane wydarzenie. Na przykład wyjściu do teatru towarzyszy całe spektrum przygotowań, które czynią je tak wyjątkowym, a czego nie wymaga już uczestnictwo w wydarzeniu online.

Niektóre z narzędzi, np. transmisje na żywo, utrudniają komunikację między nadawcą a odbiorcą. Zapośredniczenie kontaktu w świecie cyfrowym może sprawić, że część komunikatów – w tym przede wszystkim tych niewerbalnych – ginie. Zauważyliśmy, że osoby, z którymi rozmawialiśmy, często nie miały pewności co do tego, czy publiczność była zaangażowana. Brakowało im reakcji i natychmiastowego feedbacku, które podczas organizowanych wydarzeń na żywo nadawały ich pracy sens.

Uczestnictwo ilościowe odbiorców jest ważne, ale to uczestnictwo jakościowe daje pracownikom i pracownikom większe poczucie satysfakcji. Pojawiały się głosy potwierdzające tę tezę – niektóre pracownice i niektórzy pracownicy mieli wrażenie robienia czegoś, co nie do końca było komukolwiek potrzebne.

Statystyki nie dostarczają organizatorom i organizatorom informacji zwrotnych w postaci jakościowych danych. Mówią jedynie o liczbie unikalnych użytkowniczek i użytkowników, wyświetleń

¹ Wartościowanie w naszym rozumieniu to poddawanie ocenie funkcjonowania instytucji zarówno w formie stacjonarnej, jak i w formie online.

czy komentarzy. Przeciwnie jest w przypadku wydarzeń stacjonarnych, podczas których informacja zwrotna zawiera się chociażby w brawach, owacjach na stojąco czy liczbie zadawanych pytań podczas paneli dyskusyjnych. Ponadto elementem przemawiającym za wyższością wydarzeń stacjonarnych nad tymi online jest spontaniczność, której zdaniem respondentek i respondentów brakuje podczas tych drugich. W związku z tym uczestnictwo online nie jest dla nich szczególnie motywujące.

FETYSZYZACJA KONTAKTU BEZPOŚREDNIEGO

„Czego brakowało? Oczywiście tych kontaktów międzyludzkich. Tego, co się robi w biurze, gdzieś pomiędzy pracą. Czasami, żeby atmosfera była lepsza, można sobie pogadać, zjeść wspólny posiłek”.

Przejęcie w tryb pracy zdalnej pociągało za sobą konieczność komunikacji pośredniej. Dlatego z czasem pojawiła się tęsknota za bezpośrednim kontaktem z innymi ludźmi. Była ona odczuwalna przede wszystkim przez te pracownice i tych pracowników, którzy do tej pory mocno cenili sobie żywy kontakt ze swoimi współpracownikami i współpracownikami, głównie z tymi, z którymi na przykład dzielili biuro i obowiązki, czy też wspólnie spędzali przerwy, pijąc kawę lub rozmawiając o prywatnym życiu.

Część respondentek i respondentów zapytana o to, czego najbardziej im brakowało, mówiła: „ludzi, po prostu brakowało ludzi”, choć – mimo wspomnianych trudności z komunikacją pośrednią, których oczywiście nie można było pominąć – w czasie lockdownu pozostawali przecież w stałym kontakcie. W większości przypadków widzieli swoje twarze na ekranach komputerów i słyszeli swoje głosy, mieli możliwość rozmawiania ze sobą i bycia „na bieżąco” z tym, co działo się w ich życiach.

Największą tęsknotę odczuwano jednak za „mikroradościami” dnia codziennego – za spontaniczną wymianą uśmiechów, za rzucanymi mimochodem żartami, za krótką rozmową „o niczym” w korytarzu i za wspólnym pić kawy w przerwie między kolejnymi obowiązkami. Jak powiedziała jedna z respondentek: „ludzie bardzo potrzebują tego fizycznego kontaktu, spojrzenia w oczy”. Brakuje im możliwości obserwowania drobnych gestów i odezwania się do siebie tak po prostu, bez wcześniejszego umawiania się na rozmowę na Zoomie. Podczas pracy zdalnej brakowało drobnych ekscytacji i małych zdarzeń, które zazwyczaj sprawiają, że ma się ochotę opowiedzieć bliskim o tym, co działo

się w pracy. A przede wszystkim: istotą pracy jest nie tylko realizacja kolejnych zadań, ale także socjalizacja i budowanie relacji z innymi.

„Teatr to jest żywy organizm, po prostu potrzebuje kontaktu z widzem”.

Ponadto dla działaczek i działaczy kultury tęsknota za bezpośrednim kontaktem dotyczyła także odbiorczyń i odbiorców. Dla nich ten kontakt jest czymś więcej, niż tylko chęcią powrotu do „tego, co dawniej”. Możliwość rozmowy z uczestniczkami i uczestnikami organizowanych wydarzeń oraz szansa na otrzymanie od nich informacji zwrotnej służą nie tylko jako natychmiastowa gratyfikacja, ale też jako motywacja do dalszego tworzenia i rozwijania oferty kulturalnej. Bezpośrednia obecność publiczności daje też pracownikom i pracownikom instytucji okazję do weryfikacji zaangażowania i jakości uczestnictwa – obecność online rodziła obawy o zmianę dotychczasowego „aktywnego uczestnictwa” w „bezrefleksyjne oglądanie”. A, jak zostało wcześniej podkreślone, popularyzowanie kultury jest jednym z filarów misji każdej działaczki i każdego działacza kultury.

NORMALNOŚĆ VS. NIENORMALNOŚĆ

„Chciałabym, żeby był powrót do normalności po prostu”.

Częstą odpowiedzią na trudne i zupełnie nowe warunki, jakie przyniosła pandemia, było kurczowe trzymanie się tego, co znane. Poznawanie nowych zasad funkcjonowania wywoływało instynktowną reakcję wracania do tego, co „było dawniej” i porównywania ze sobą tych dwóch – tak różnych od siebie – rzeczywistości.

Koncepcje „normalności” i „nienormalności” zostały zarysowane i określone w ten sposób przez samych respondentów – choć nie ujęli ich wprost jako pojęć, według których postrzegali świat. Określenia te wystąpiły w każdej z przeprowadzonych rozmów i najczęściej były używane jako synonimy dla „przedtem”, czyli „lepiej” („normalność”) i „teraz”, czyli „gorzej” („nienormalność”). Warto zauważyć, że z biegiem czasu, gdy końca pandemii nadal nie było widać, pojawiła się koncepcja „pełnej normalności”, ponieważ „normalność” przestała być wyczerpującym określeniem i potrzebowała doprecyzowania: pomiędzy dotychczasową czernią i białą dostrzeżono odcienie szarości.

Co ciekawe, nikt z respondentek czy z respondentów w wyróżnionych przez siebie elementach „nienormalności” nie dostrzegł szansy na to, by z czasem stały się one częścią „normalności”. Badane i badani skłaniali się raczej ku podejściu, że „trudne czasy kiedyś miną” i „w końcu uda nam się wrócić do normalności”. Nawet działaczki i działacze pracujący w tych instytucjach, którym udało się wypracować wydarzenia online (które sami uznawali za udane), myśleli o nich w kategorii tymczasowości i wspominali o tym, że już teraz planują kontynuację projektu, ale... stacjonarnie. Prowadzona przez nich działalność online nie była traktowana jako substytut dotychczasowych działań i z napięciem oczekiwano na możliwość „powrotu”, choć – podkreślamy – reprezentowane placówki były aktywne w sieci.

Należy jednak wziąć pod uwagę różnorodność i złożoność sektora kultury – poza pracownicami i pracownikami odpowiedzialnymi za tworzenie programów instytucji i specjalistkami i specjalistami od mediów społecznościowych, ważną rolę w kulturze pełnią także, między innymi osoby pracujące w działach administracji, osoby odpowiedzialne za przebieg wydarzeń (np. bileterki czy bileterzy). Ich pracę nie zawsze da się przenieść do sfery online ani nawet do trybu zdalnego, łatwo więc zrozumieć ich chęć powrotu do „tego, co dawniej”.

Pełne napięcia wyczekiwanie „normalności” rodzi pytanie: czy instytucje kultury traktowały (i traktują) pandemię jako okazję do nauki? Czy też był (i jest) to dla nich po prostu trudny okres, który trzeba „jakoś przetrwać”? I – co najważniejsze – czy kurczowe trzymanie się dawnych definicji „normalności” nie hamuje potencjalnego rozwoju sektora?

Niepewność pandemicznej sytuacji sprawia, że trudno przewidzieć, kiedy zdjęte zostaną wszystkie obostrzenia, więc redefinicja pojęcia „normalności” wydaje się być kluczowa dla dalszych działań podejmowanych przez instytucje kultury.

NORMALNE

wydarzenie stacjonarne

zaangażowanie

kontakt bezpośredni

praca stacjonarna, w biurze

NIENORMALNE

wydarzenie online

bierność

kontakt pośredni

praca zdalna, w domu

OBSESJA 1:1

„Nie da się przenieść stacjonarnego wydarzenia jeden do jednego do Internetu. Po prostu się nie da”.

Powyższe zdanie usłyszeliśmy, nie raz i nie dwa. To popularne przekonanie wśród badanych – na pierwszy rzut oka truizm. Zastanowiliśmy się jednak, czym są te jedyne i owa niemożliwa do uzyskania symetria.

Interakcja?

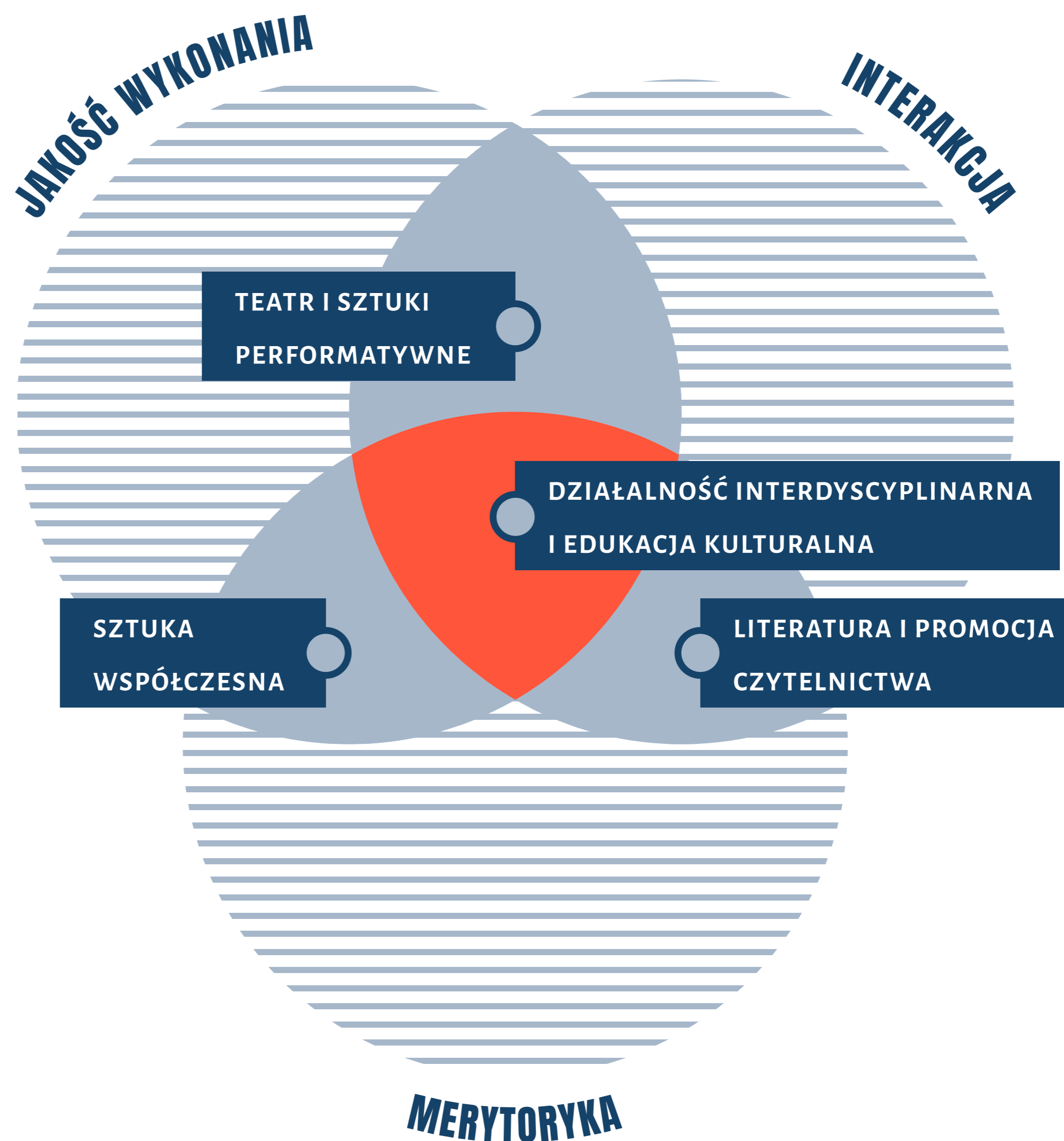
Internet zawsze był dla instytucji kultury przestrzenią interakcji drugiego rzędu, opartą na suchym i wręcz transakcyjnym kontakcie. Dopiero pandemia i odcięcie innych kanałów komunikacji i dystrybucji treści dały możliwość pogłębienia relacji na tej linii. Mimo zmiany formy, kontakt z odbiorcami wciąż zachodził.

Merytoryka?

Respondentki i respondenci zwracali także uwagę na wartość edukacyjną, jaką niósł ich przedpandemiczny program. Nie inaczej było w momencie przeniesienia działalności do sieci. Internet, jak zdążyli się przekonać, stanowi świetną platformę do dystrybucji treści edukacyjnych.

Jakość wykonania?

Zawarta w podtytule „obsesja” najpełniej dotykała właśnie jakości. Nierzadko respondentki i respondenci przedstawiali postawy tak skrajne, że nawet świadomość prowadzenia działalności w kompletnie innej przestrzeni niż rzeczywista nie szła w parze z obniżeniem własnych oczekiwań. Od „zubożających form” preferowali brak treści.



TEATR I SZTUKI PERFORMATYWNE

Spektakl. Kropka.

Działaczki i działacze instytucji skupionych wokół sztuk performatywnych obsesyjnie patrzyli na spektakl (odgrywany na deskach teatru, przed publicznością) jako jedyne działanie niosące sens. Taki pogląd znajdował uzasadnienie w następujących punktach.

- Obawie o jakość. Niezwykle trudne (i niezwykle drogie) jest transmitowanie czy nagranie spektaklu z zachowaniem wszelkich niuansów, które go stanowią. Mnogie kąty kamery, odpowiednie zbliżenia, jakość dźwięku – to wszystko jest niezbędne, by doświadczyć sztuki teatralnej. To przekonanie dodatkowo pogłębiała konkurencja – największe światowe marki kusily odbiorców profesjonalną oprawą, z którą, bez bardzo wysokiego budżetu, nie sposób się równać.
- Obawie o rentowność. Za jakość się płaci, a jak się płaci, to się oczekuje. Za spektakl w teatrze widzki i widzowie płacą chętnie. Kiedy jednak mają przeznaczyć swoje pieniądze

na odpowiednik w sieci, mają podobne oczekiwania względem jego jakości, a sprostanie tym oczekiwaniom często jest niemożliwe.

- Fundamentalnym znaczeniu interakcji. „Teatr bez widzów dryfuje tylko” – usłyszeliśmy. Stało się jasne, że zarówno odbiorczynie i odbiorcy nie przychodzą do teatru dla samego odbioru treści, jak i działaczki i działacze instytucji nie skupiają swojej pracy na „odbębnieniu spektaklu”. Przedstawienie jest dialogiem, a dialog wymaga obu stron komunikacji.

LITERATURA I PROMOCJA CZYTELNICTWA

Wydaje się, że gałąź kultury związana z czytelnictwem jest wyjątkowo uprzywilejowana w obliczu nadchodzącej ery doświadczania online – pojedyncze książki i całe zbiory są na bieżąco digitalizowane, a placówki biblioteczne wchodzą w trend automatyzacji. Jednak dla wielu instytucji tak złożony system wciąż jest melodią przyszłości, a stworzenie i udostępnienie bazy książek w cyfrowej wersji wykracza poza możliwości budżetowe. W związku z tym zauważyliśmy, że wśród respondentek i respondentów pojawia się niepewność wynikająca z myśli, że zmiany w tym zakresie powoli stają się nieuniknione.

Interakcja, czyli na przykład rozmowa z bibliotekarką lub bibliotekarzem przy zwracaniu książki, czy też pytanie zadane autorce lub autorowi podczas spotkania, wydaje się stanowić kluczową wartość – obok książek samych w sobie. Wobec tego wszelkie próby pośredniczenia kontaktu wiązały się z traktowaniem go jako substytutu komunikacji bezpośredniej. Choć w odniesieniu do badanych instytucji kultury uwidacznia się tutaj wyraźna różnica – jedne instytucje ten substytut starały się pielęgnować i rozwijać, inne z kolei wyczekiwały lepszych czasów.

SZTUKA WSPÓŁCZESNA

W przypadku sztuk współczesnych dokonano podziału na wydarzenia możliwe i niemożliwe do zorganizowania w sieci. Działalność instytucji tego typu skupia się nie tylko na merytoryce, ale także na namacalnym i jakościowym doświadczeniu. To jednak okazało się niemożliwe do przeniesienia do środowiska online. Obrazowo można by to wyjaśnić za pomocą przypadku „Dawida” Michała Anioła. Niemal każdy widział go w sieci,

a jednak często dopiero na żywo staje się jasne, że to arcydzieło mierzy ponad 5 metrów.

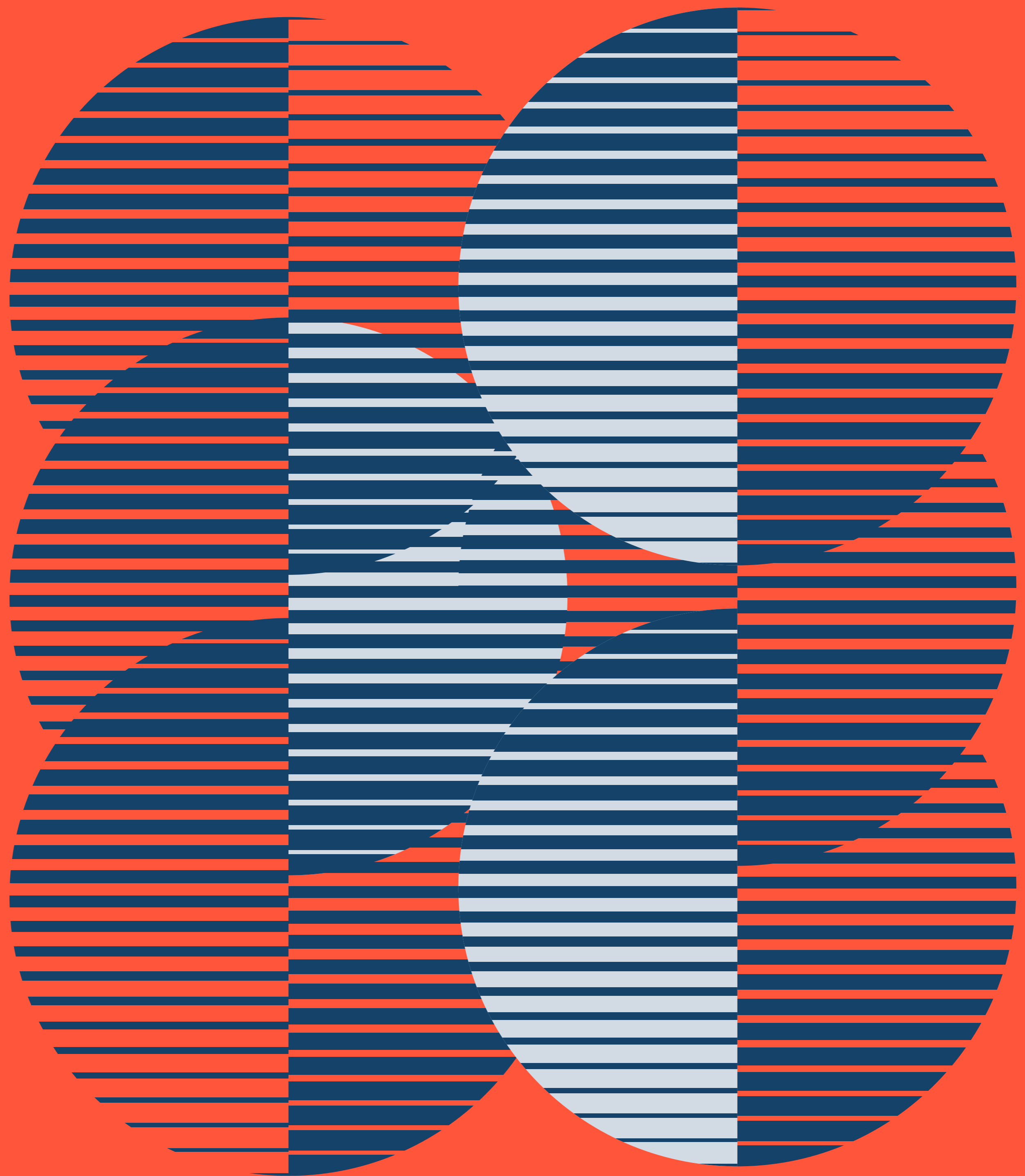
Skupiając się więc na przekazaniu esencji swojej działalności, czyli wartości merytorycznych, instytucje z tej gałęzi kultury podjęły udaną próbę adaptacji do nowej rzeczywistości, na własną rękę redefiniując interakcję. Choć były świadome braku kontaktu bezpośredniego, próbowały go pośredniczyć innymi drogami. Przykładowo, dyskusje z odbiorcami na temat sztuki prowadzono za pomocą wideokomunikatorów – stanowiło to nie tylko coś nowego, ale też zacieśniało więzy między instytucją a jej publicznością.

DZIAŁALNOŚĆ INTERDYSCYPLINARNA I EDUKACJA KULTURALNA

Charakter obu badanych w tym segmencie instytucji był trudny do porównania – łączyło je podobne pole skupienia i zakres aktywności, jednak tendencje względem nowej rzeczywistości były zgoła odmienne. W obu przypadkach zmianie nie uległa obsesja względem trzech wspomnianych pól – inne było jednak podejście. U jednych bowiem służyła jako motywacja do działania, drugich konieczność przenoszenia wyznawanych wartości do nowej przestrzeni demotywowwała.

→ *Rozdział VI*

TRENDY W REDEFINIOWANIU



W badanym przez nas sektorze użycie niektórych pojęć uległo swoistej redefinicji – nadano nowe znaczenia wcześniej używanym wyrażeniom. Nowe definicje nie wyczerpują zakresu wskazanych pojęć i w naszej opinii proces ich redefiniowania trwa – trudno jest jednak przewidzieć ich ostateczne znaczenie.

Niniejszy rozdział prezentuje nasze obserwacje dotyczące zmian definicji pojęć. Zmiany te zostały w różny sposób zawarte w wypowiedziach respondentek i respondentów, definiujących poszczególne zagadnienia w indywidualny sposób.

Zmiany mogą wynikać z wielu okoliczności – najczęściej są one splotem różnych zdarzeń, które w konsekwencji prowadzą do ewolucji niektórych schematów, przyzwyczajień i przekonań. W naszym rozumieniu przyczyna zmiany jest tylko **zapalnikiem** pewnych redefinicji – została ona przywołana przez nasze respondenci i naszych respondentów i z tego powodu została przedstawiona w tym rozdziale.

Skala zmian poszczególnych pojęć nie jest jednowymiarowa – dotyczy trzech różnych stopni. Podstawę analizy stanowiły przede wszystkim te wypowiedzi badanych, które nawiązywały do aspektu wartościowania poszczególnych pojęć.

→ **Stopień I**

Charakteryzuje się niskim poziomem zmian – konsekwencją procesu nie była zmiana głównego sensu, ale dookreślenie kluczowego znaczenia, a wręcz jego poszerzenie. W tym przypadku wszelkie zmiany (ze względu na swoje tempo) mają charakter ewolucyjny.

→ **Stopień II**

W tym przypadku następuje korekta, która nie zmienia całkowicie znaczenia danego pojęcia – początkowa definicja zaczyna istnieć równoległe z jej nową, zaktualizowaną wersją.

→ **Stopień III**

Wysoki stopień oznacza całkowite redefiniowanie – pojęcie jest interpretowane w zupełnie inny sposób niż pierwotnie. Charakter zmiany jest rewolucyjny – przebiega w szybkim tempie, skala zmian jest wyrazista.

TEKST KULTURY

Definicja: Wytwór człowieka – zarówno materialny, jak i niematerialny. W jego ramach klasyfikowane są raczej twory typowe,

niebędące w dużym stopniu zestawione bądź połączone z nową technologią.

Zapalnik zmiany: Internet zdemokratyzował dostęp do informacji, a w tym dostęp do kultury. Nośnik kultury w wielu przypadkach się zwirtualizował, a w konsekwencji możliwości jednostki w kontekście doświadczania kultury zostały zwielokrotnione.

Stopień zmiany: I

Redefinicja: W ramach aktualnej definicji tekstu kultury z dużo większą swobodą mówi się o produktach bądź dziełach, których główną przestrzenią funkcjonowania jest przestrzeń online'owa (np. Netflix, Spotify, Legimi, Khan Academy).

INSTYTUCJA KULTURY

Definicja: Miejsce o charakterze publicznym, którego głównym celem jest upowszechnianie kultury i prowadzenie dialogu z lokalną społecznością. Najistotniejszą cechą instytucji jest fizyczna przestrzeń, w której mają miejsce wszystkie działania organizowane w ramach realizowania programu.

Zapalnik zmiany: Pandemia oraz nałożone obostrzenia uniemożliwiły organizowanie wydarzeń w formie stacjonarnej – budynki zajmowane przez instytucje kulturalne przez długi czas były zamknięte. W konsekwencji główną przestrzenią do realizowania programu instytucji stała się przestrzeń internetowa.

Stopień zmiany: II

Redefinicja: To już niekoniecznie miejsce w przestrzeni publicznej, ale również przestrzeń internetowa, zawierająca w sobie wszystkie działania i wydarzenia, które charakteryzuje przede wszystkim brak kontaktu bezpośredniego. W tym przypadku to właśnie kontakt zapośredniczony staje się główną osią, wokół której budowana jest interakcja między pracownikami i pracownikami instytucji kulturalnej a odbiorczyniami i odbiorcami.

WYDARZENIE

Definicja: Działanie odbywające się w przestrzeni fizycznej – charakteryzuje je pełne uczestnictwo, realizowane poprzez obecność kontaktu bezpośredniego. Istotą tego typu sytuacji jest odbiór w czasie rzeczywistym – uczestnik doświadcza wszelkich bodźców „tu i teraz”. Wysoki jest także tzw. „próg wyjścia” – opuszczeniu

wydarzenia zazwyczaj towarzyszy zwrócenie na siebie uwagi pozostałych uczestniczek i uczestników.

Zapalnik zmiany: Zmiana przestrzeni organizowanych wydarzeń pociągnęła za sobą konsekwencje w postaci nowych zachowań odbiorców oferty kulturalnej.

Stopień zmiany: III

Redefinicja: Wydarzenia w nowej przestrzeni mają znacząco zniekształconą strukturę. Całość rozpoczyna się i kończy o konkretnej godzinie (ludzie nie gromadzą się wcześniej, ani nie zostają po), progi wejścia oraz wyjścia są znacząco obniżone (uczestniczki i uczestnicy śmiało wchodzą i wychodzą), a metoda uczestnictwa nie jest wpisana w żadne ramy (można brać udział choćby leżąc w łóżku). W efekcie uczestnictwo jest postrzegane przez organizatorki i organizatorów jako niepełne, tak jak i samo wydarzenie – obdarte z wielu stanowiących go czynników.

UCZESTNICTWO

Definicja: Odbiór oferty kulturalnej w sposób widoczny, wręcz namacalny. Proces ten nie zamyka się jednak w samej obecności w instytucji (czy na organizowanych przez nią wydarzeniach). Przedpandemiczne uczestnictwo było przez pracownice i pracowników kultury definiowane jako czynność – od uczestniczek i uczestników obecnych fizycznie oczekiwano aktywnej interakcji, czy to z organizowanymi wydarzeniami, czy też z „wytworami sektora” (publikacjami, wystawami itd.).

Zapalnik zmiany: Przeniesienie całej działalności sektora do Internetu poskutkowało niemożnością weryfikacji czynnego uczestnictwa. Namacalne dane jakościowe oparte na obserwacji ustąpiły tym czysto ilościowym – liczbie uczestniczek i uczestników, polubieniom i komentarzom. Dodatkowo, badani i badane sektora unikali sięgania po rozwinięte narzędzia do interpretacji danych.

Stopień zmiany: III

Redefinicja: Uczestnictwo w zdalnej kulturze było uczestnictwem biernym. Bez kluczowego elementu interakcji pracownice i pracownicy sektora często mieli poczucie puszczenia głosu w eter. Nawet niespotykanych dotąd liczb uczestniczek i uczestników wydarzeń (wynikających ze statystyk) nie traktowano jako wyznacznik frekwencji. Dodatkowo, przez brak przekonania

o jakości własnych działań w internetowej przestrzeni, podświadomie umniejszono też wartość ich odbioru.

INFORMACJA ZWROTNA

Definicja: Informacja zwrotna od uczestniczki czy uczestnika na wykonywane przez pracownicę lub pracownika działanie. Bezpośrednia (opinia, krytyka, pochwała itp.) czy też pośrednia, podlegająca obserwacji: np. oklaski, owacje na stojąco, uśmiechy, pomrukiwania, rozmowy, opuszczanie sali.

Zapalnik zmiany: Brak możliwości weryfikacji czynnego uczestnictwa poskutkowało zmianą formy informacji zwrotnej, która płynęła ze strony odbiorczyń i odbiorców.

Stopień zmiany: I

Redefinicja: Informacja zwrotna w przestrzeni online'owej zmienia swój charakter, zachowując jednak strukturę – forma bezpośrednia przejawia się w formie reakcji, komentarzy, czy pytań zadawanych na czacie, z kolei pośrednia jest czasem spędzonym na stronie, czy liczbą wejść i wyjść z pokoju webinarowego.

PUBLICZNOŚĆ

Definicja: Grupa osób biorąca udział w wydarzeniu stacjonarnym, którą może charakteryzować aktywne uczestnictwo. Udzielanie informacji zwrotnej przychodzi uczestniczkom i uczestnikom w sposób intuicyjny.

Zapalnik zmiany: Bezpośrednie uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych zostało nagle związane z pewnym ryzykiem. Okres lockdownu mógł utrwalić w młodych ludziach „złe nawyki”, m.in. uzależnienie od wirtualnego świata i przyzwyczajenie do natychmiastowej dostępności informacji i treści. Skutkiem tego może być mniejsze zainteresowanie doświadczaniem kultury w świecie rzeczywistym.

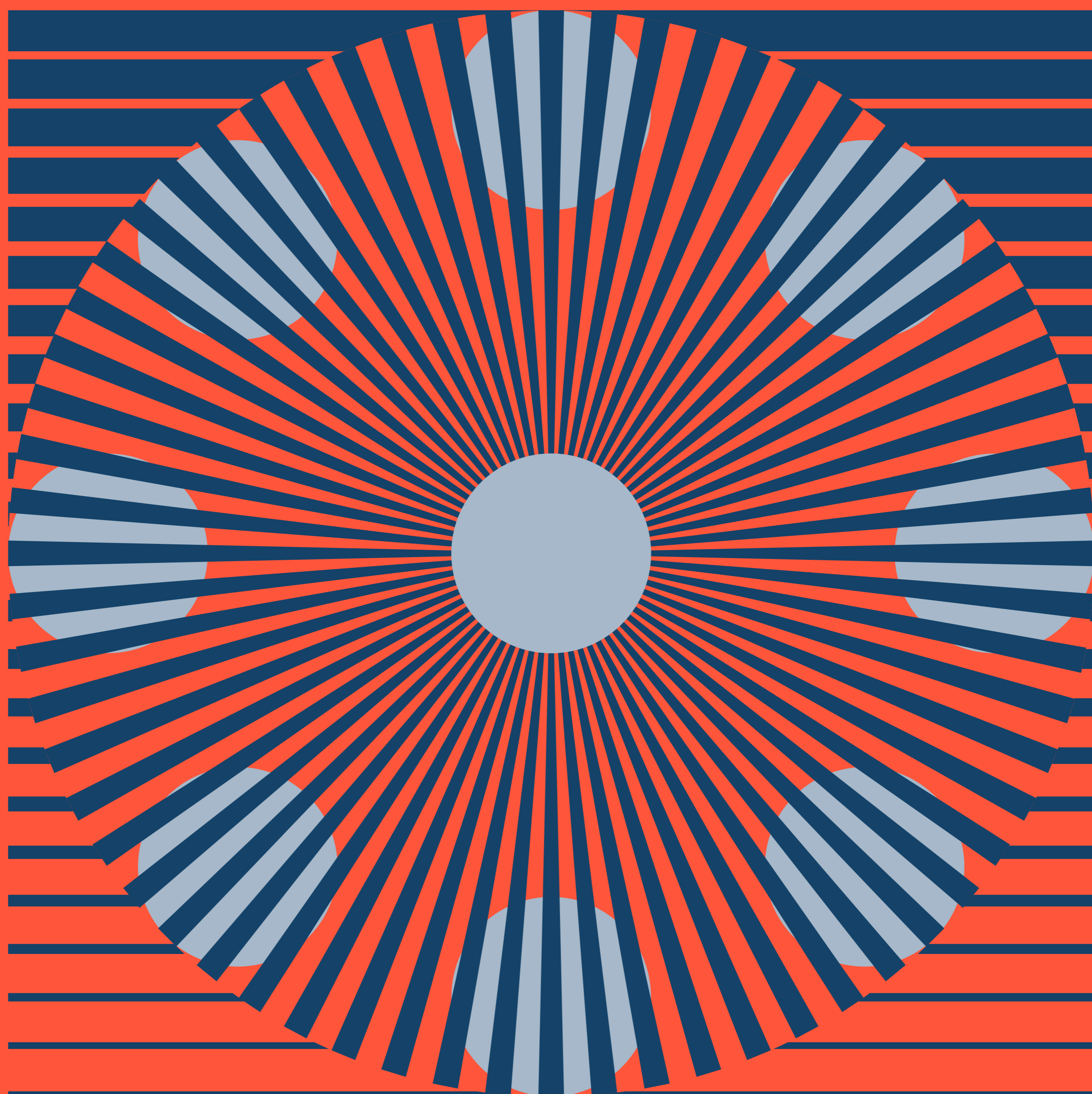
Stopień zmiany: III

Redefinicja: Publiczność postpandemiczna jawi się jako pełna obaw względem wszystkich sytuacji dotyczących korzystania z oferty kulturalnej realnie na żywo – z uwagi na własne zdrowie częściowo rezygnuje ona z kultury. Odbiorczynie i odbiorcy w obliczu przesytu materiałów dostępnych online sięgają tylko po to, co gwarantuje wysoką jakość doświadczenia. Ich uwaga

nażona jest na wiele elementów rozpraszających w postaci powiadomień z wszelkich mediów społecznościowych, stron czy aplikacji.

→ *Rozdział VII*

PROGNOZY



SCENARIUSZE PRZYSZŁOŚCI

Niniejszy raport stał się dla nas punktem wyjścia do stworzenia scenariuszy przyszłości, a tym samym powrotem do tytułowego zagadnienia „zmiany”. W tym rozdziale jednak, bazując na zebranych danych, omówimy zmianę w szerszej perspektywie – zastanowimy się nad tym, co w kontekście rozwoju technologicznego polskiego sektora kultury zapoczątkowała lub mogła zapoczątkować pandemia. Trendy wymienione w poszczególnych kategoriach mogą być obecne (i dalej rozwijane) także w instytucjach wyróżnionych w ramach pozostałych kategorii. Zaproponowana kolejność wynika bezpośrednio z wypowiedzi respondentek i respondentów reprezentujących właśnie te instytucje.

Do wyprowadzenia prognoz posłużyły nam następujące dane.

- **Pytania zadane respondentkom i respondentom.**
 1. Jak zaistniała sytuacja może wpłynąć na rozwój Twojej instytucji?
 2. Czy pandemia spowodowała, że instytucje kultury – bazując na doświadczeniach pandemii – przygotowują strategię działania na wypadek podobnych zdarzeń?
 3. Wyobraź sobie kulturę za 10 lat. Jak wyobrażasz sobie działalność instytucji kultury?
- **Obserwacja działań instytucji po okresie badania,** tj. od 6 czerwca do 1 października 2020 (okres możliwości działania stacjonarnego)
- **Analiza trendów (nieustrukturyzowana analiza danych zastanych)** – na podstawie analizy zarówno działań zagranicznych instytucji, jak i dostępnych publikacji.

#1 TEATR I SZTUKI PERFORMATYWNE

→ Sztuka immersyjna

Dotychczasowa oferta teatralna postawiła wyraźną granicę pomiędzy pojęciami nadawcy (aktorek, aktorów, reżyserek, reżyserów, scenarzystek, scenarzystów itd.) a odbiorcy (widowni). Ci pierwsi dbają o realizację scenariusza, z kolei ci drudzy są pasywnymi konsumentami treści. Rozwój teatru na tym polu to nie tylko możliwość włączenia widzki i widza w proces doświadczania spektaklu, ale i sposobność do stworzenia unikalnej relacji, bez separatora w postaci przestrzeni pomiędzy pierwszym rzędem

a sceną. Pojęcie sztuki immersyjnej nie jest inherentnie powiązane z wykorzystaniem technologii. To przede wszystkim redefinicja myślenia o strukturach i schematach teatralnych. Chodzi o zaangażowanie widzki i widza, zaproszenie ich do świata przedstawionego w sposób niemal dosłowny. Zmianie ulegnie rozumienie scenografii – nie musi ona się zamykać w czterech ścianach teatru, a nawet jeśli, wszystkim dobrze znana sala może przyjmować kompletnie inne oblicze, w zależności od spektaklu. Największą różnicą będzie zmiana postrzegania roli odbiorczyń i odbiorców. Ci już nie tylko będą siadać w fotelu, z wyraźnym obowiązkiem zachowania grobowej ciszy od momentu zgaszenia świateł. Dialog z publicznością, rozdawanie rekwizytów, a nawet personalizacja spektaklu to techniki, z którymi już eksperymentuje się na Zachodzie.

→ **Demokratyzacja oferty**

Kolejny krok w kierunku przekazania publiczności sprawczości. To podejście z kolei dotyczy nie samego spektaklu w czasie jego trwania, lecz wspólnego doboru oferty. Teatry zaczną rozumieć, że w świecie powszechnie dostępnej kultury (szerokiej dostępności w Internecie), widzki i widzowie staną się bardziej „wybredni” – będą poszukiwać konkretnych bodźców, odpowiadających ich własnym preferencjom i zapotrzebowaniom. Widzki i widzowie dostaną więc swoją rolę w procesie twórczym, będą mieli demokratyczny wpływ na kształt czy temat spektaklu, na którego bilet przeznaczyci swoje pieniądze.

→ **Odinstytucjonalizowanie teatru**

Trzecia prognoza, już w wielu miejscach wdrażana w życie, to kolejna polemika ze standardowym i schematycznym postrzeganiem teatru. Stanie się on nie tylko budynkiem, który zrzesza zatrudnionych aktorki i aktorów, reżyserki i reżyserów itd., lecz przestrzenią artystycznego wyrazu. Ta polemika z instytucyjnym postrzeganiem kultury to przede wszystkim krok w kierunku wolności wyrazu – każdy, niezależnie od instytucyjnej przynależności, będzie mógł stanąć na tych samych deskach.

#2 GALERIE I MUZEA

→ **Zmniejszenie dystansu między odbiorcą a nadawcą sztuki.**

Wydarzenia kulturalne w przestrzeni internetowej zaczną zacie-
rać granicę geograficzną i komunikacyjną pomiędzy twórczynią
czy twórcą sztuki, a jego odbiorczynią czy odbiorcą. Na wirtual-
nych pokazach dotarcie do artystki czy artysty może okazać się
prostsze – obie strony będą mogły się spotkać, zobaczyć i poroz-
mawiać. Oczywiście nie jest to kontakt bezpośredni – zarówno
nadawca, jak i odbiorca sztuki będą przybierać formę spersona-
lizowanych awatarów, którymi poruszają się w obrębie wystawy.
Możliwy jest czat indywidualny lub grupowy, gdy uczestniczek
i uczestników wystawy jest znacznie więcej. Jednak odbiorczynie
i odbiorcy nie muszą się obawiać, że ich siła przebicia może być
mniejsza niż innych uczestniczek i uczestników – każde pytanie
jest zauważane przez artystę. Dzięki temu kontaktowi artystki
czy artyści są w stanie zrozumieć swoją grupę odbiorczą, a ta
z kolei zgłębić sztukę.

→ **Projektowanie wydarzeń zorientowanych na odbiorcę.**

Zmniejszenie dystansu komunikacyjnego nastąpi również w obrę-
bie samych instytucji. Ulegnie zmianie ich strategia – przywią-
zywanie dużej uwagi do potrzeb odbiorczyń i odbiorców. Dzięki
poszerzonym badaniom oraz zbieraniu feedbacku na temat orga-
nizowanych wydarzeń, instytucje poznają swoje odbiorczynie
i swoich odbiorców, ich bolączki, pragnienia oraz, co ważniejsze,
społeczeństwo, w którym funkcjonują. To wszystko składa się
na spójny komunikat oraz wydarzenia zorientowane na użytkow-
niczki i użytkowników. Wraz z pojawianiem się coraz to nowszych
technologii, galerie i muzea będą aplikować te rozwiązania, aby
sprawdzić, w jaki sposób może to przysłużyć się ich odbiorczyniom
i odbiorcom. Kieruje nimi ciekawość i chęć rozwoju. Te wszystkie
elementy składają się na postrzeganie instytucji jako wzorców,
jeśli chodzi o odpowiedzialność społeczną w każdym obszarze –
między innymi gdy mowa o prawach pracowniczych, architekту-
rze czy ekologii.

→ **Multisensoryczność**

Organizatorzy i organizatorki wystaw zaczną odchodzić od oddzia-
ływania tylko na zmysł wzroku – na rzecz rozszerzenia doznań
odbiorczyń i odbiorców i przede wszystkim utrzymania ich uwa-
gi. Za pośrednictwem technologii sztukę będzie można odkryć
na nowo. Dotykem będzie można poznać struktury dzieł sztuki.
Dzięki specjalnym narzędziom obrazy czy rzeźby mogą wydać
swoje indywidualne dźwięki, a wchodząc z nimi w interakcję

uczestniczka czy uczestnik ten dźwięk może zmieniać, tworząc swoje spersonalizowane muzyczne doznanie bazujące na połączeniu ze sztuką. Na tym wrażenia się nie kończą – na specjalnych wydarzeniach sztukę będzie można degustować. Specjalnie przygotowane potrawy oddają smak obrazów czy rzeźb lub same stają się doznaniem zahaczającym o smakowe uniesienie. Na koniec węch – wystawy przepełnione aromatami mającymi pobudzić, uspokoić czy poruszyć uczestniczkę czy uczestnika, oczywiście wszystko to dobrane pod specjalne wydarzenie. Wystawy staną się odpoczynkiem od wszechobecnego okulocentryzmu. Ponadto placówki muzealne i galerie otworzą swoją ofertę na osoby z niepełnosprawnościami, zapewniając wszystkim równe wrażenia związane ze sztuką.

#3 EDUKACJA KULTURALNA I PROMOCJA KULTURY

→ Streamowanie a fizyczne doświadczenie

Sztuka i technologia to coraz częściej spotykane połączenie. Może się okazać, że w przyszłości wiele instytucji, ale również samych artystek i artystów skupi na streamowaniu. Oznacza to, iż część działań może być dostępnych tylko w przestrzeni internetowej. Jednocześnie osobiste, niezapośredniczone doświadczenie bycia w muzeum będzie rosnąć. Oznacza to, że wzrośnie rola fizycznego doświadczenia i realnego angażowania odbiorczyni czy odbiorcy, a w konsekwencji zmieni się definicja pojęcia zaangażowania, na które będą się składały dodatkowe elementy. Fizyczna obecność może jednak stać się dobrem luksusowym, albo przynajmniej czymś o ograniczonym dostępie.

→ Projektowanie wydarzeń z wykorzystaniem danych

Oferta instytucji kulturalnych z biegiem lat będzie coraz lepiej dopasowana do potencjalnej grupy odbiorczej, a to za sprawą rosnącej roli danych. Propozycje kulturalne będą odpowiedzią na zbadane wcześniej potrzeby lokalnej społeczności – analiza i interpretacja danych staną się podstawą projektowania działań kulturalnych. Powstają więc pytania: na podstawie jakich danych będą projektowane wydarzenia, które dane będą przetwarzane, w jakim zakresie? Zjawisko to niesie ze sobą wiele niebezpieczeństw, które są bezpośrednio związane z data privacy. Zostaną stworzone mechanizmy operacyjne, które w znacznym stopniu ułatwią partycypację uczestniczek i uczestników – oferta nie będzie już tworzona „dla”, ale „z” odbiorczyniami

i odbiorcami. Konsekwencją będzie dużo wyższy poziom integracji lokalnej społeczności.

→ **Technologie w służbie edukacji nieformalnej**

Sposób upowszechniania wiedzy się nie zmieni, ale zmienią się narzędzia, które będą służyły do jej przekazywania. W przyszłości może się okazać, że otaczająca nas technologia stanie się całkowicie niedostrzegalna – będzie ona integralną częścią naszej rzeczywistości. Zwiększy się dostępność różnego rodzaju narzędzi, a w efekcie obniży się ich cena, co znacząco wpłynie również na demokratyzację oferty. Konsekwencją będzie również jeszcze głębsza redefinicja uczestnictwa, ale również samej informacji zwrotnej, która w przypadku uczestnictwa awatarów przybierze zupełnie inną formę.

#4 LITERATURA I PROMOCJA CZYTELNICTWA

→ **Automatyzacja**

Zautomatyzowana obsługa użytkowników i użytkowniczek nie jest niczym nowym na rynku polskich bibliotek – od wymiany klasycznych papierowych kart czytelnika na plastikowe karty z kodem kreskowym, po automaty do wypożyczania i zwracania książek w filiach bibliotek, które w minionych kilku latach ewoluowały w bardziej skomplikowane „bibliotekomaty” (lub „książkomaty”) stawiane w centralnych punktach miast. Dynamiczny rozwój e-commerce i firm kurierskich przyzwyczajają do łatwej dostępności dóbr, trudno więc dziwić się, że także instytucje kulturalne idą z duchem czasu i – żeby sprostać wymaganiom swoich użytkowników i użytkowniczek – decydują się na skorzystanie z rozwoju technologii.

→ **Hybrydowe wydarzenia kulturalne**

Choć na całkowite przeniesienie oferty kulturalnej do sfery online nasze respondentki i nasi respondenci spoglądali raczej niechętnie, praktyki minionych miesięcy najpewniej będą wykorzystywane w przyszłej działalności przynajmniej częściowo. Można więc oczekiwać, że wydarzenia dotychczas organizowane przede wszystkim w trybie stacjonarnym, zostaną rozszerzone o „wariant” online. Przykładem mogą być spotkania autorskie, organizowane w siedzibach bibliotek czy innych instytucjach promujących czytelnictwo, transmitowane jednocześnie

na żywo na stronach lub profilach w mediach społecznościowych danych instytucji. Tworzenie wydarzeń kulturalnych o charakterze hybrydowym umożliwi docieranie do szerszego grona odbiorczyń i odbiorców, zarówno ze względu na brak ograniczenia geograficznego, jak i czasowego – transmisje można przecież odtworzyć z dowolnego miejsca na świecie, w dowolnym czasie.

→ **Rozszerzanie oferty o nowe środki przekazu**

Trendem minionych miesięcy, który najpewniej będzie kontynuowany w przyszłości przez instytucje kulturalne związane z literaturą, jest sięganie po nowe (dla ich oferty) media. Odważne wprowadzanie nieznanymi dotąd środków przekazu jest nie tylko okazją do rozwoju samych placówek, ale też sposobem na zwrócenie uwagi dotychczasowych i potencjalnych odbiorczyń i odbiorców. Dobrymi przykładami są gry mobilne sprawdzające wiedzę fanek i fanów danego gatunku literackiego, podcasty edukujące na temat zawichości języka polskiego, serie filmów i vlogów z recenzjami najnowszych publikacji. Słowem – promocja czytelnictwa coraz odważniej wchodzi w świat social mediów i skutecznie adaptuje formy kojarzone dotychczas raczej z działalnością influencerów i influencerów czy branży rozrywkowej.

WNIOSKI

W obliczu pandemii zmiany zachodzące w sektorze kultury należy postrzegać w kategorii ewolucji, a ich wpływ na dalsze losy instytucji jako trwałe i znaczące. Rolę, jaką w tym procesie odegrała technologia, można określić w skrócie jako złożoną i wieloaspektową.

Nacisk na badanie potrzeb odbiorczyń i odbiorców oraz, następnie, dostosowywanie do nich oferty instytucji pozostaną trwałymi elementami scenariuszy przyszłości. Personalizacja tworzonych treści będzie szła ramię w ramię z dbałością o rozszerzanie ich dostępności – zarówno w rozumieniu „accessibility” (uwzględniającego osoby narażone na wykluczenie cyfrowe), jak i w sensie docierania do osób spoza dotychczasowego obszaru geograficznego.

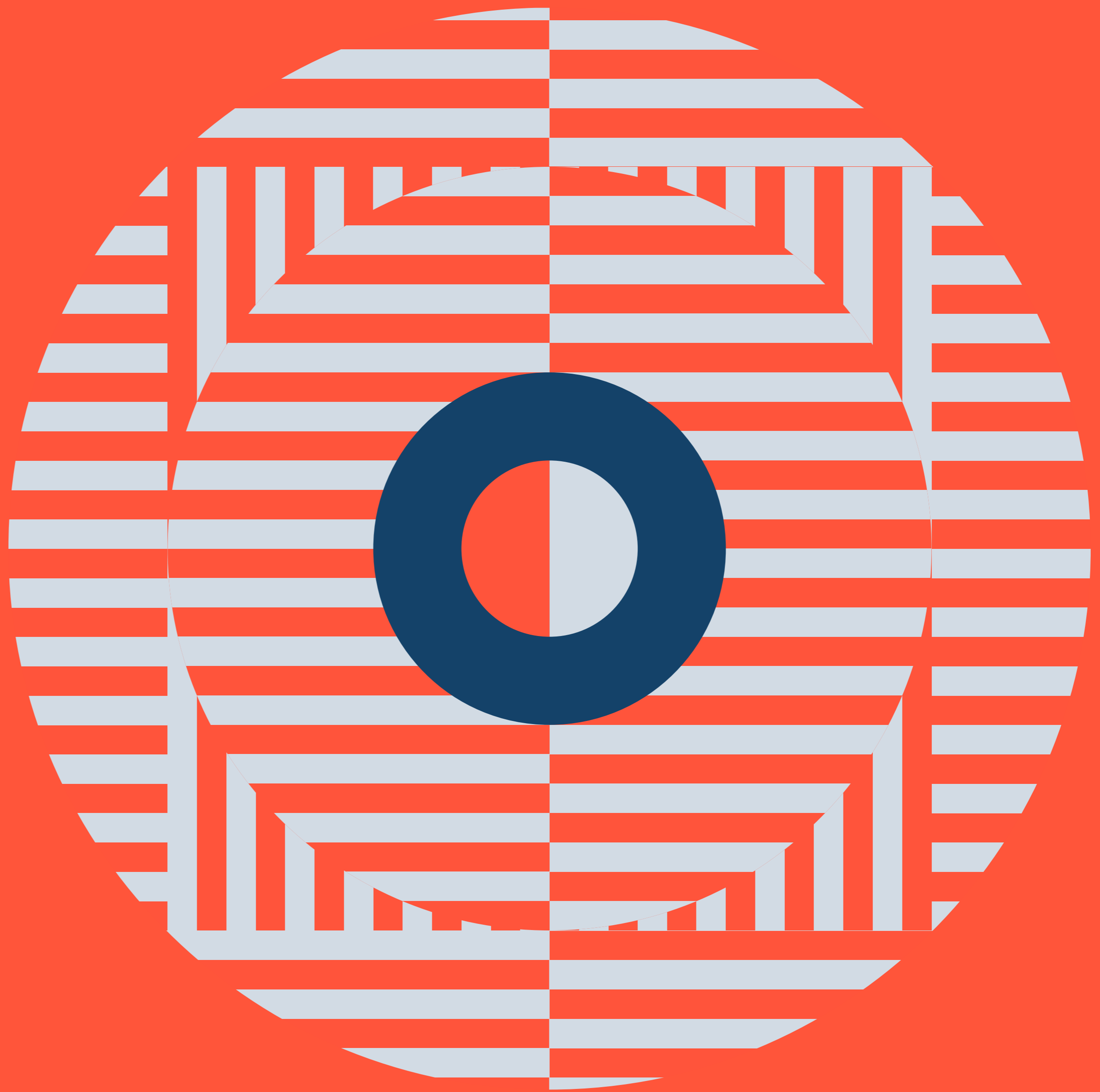
Tym samym redefinicji ulegnie rozumienie partycypacji – aktywność i pasywność nie będą dłużej związane z fizyczną obecnością (lub jej brakiem) w miejscu wydarzenia kulturalnego. Formy hybrydowe i streaming treści zachwieją dotychczasowym pojmowaniem roli widza czy uczestnika, stawiając przed instytucjami kultury nie lada wyzwanie.

VII. Prognozy

Eksploracja nowych form przekazu w oparciu o postępujący rozwój technologii otworzy przed sektorem nowe możliwości monetyzacji oferty i stworzy szansę na stopniowe poszerzanie dotychczasowego zestawu praktyk. Wdrażanie strategii adaptacyjnych z czasem zmieni się w prężny rozwój, wpływający stymulująco nie tylko na działaczki i działaczy kultury, ale także na całe społeczeństwo.

→ *Rozdział VIII*

REKOMENDACJE



Na podstawie przeprowadzonych wywiadów wytypowaliśmy główny problem powstały podczas pandemii, jakim jest organizacja pracy zdalnej. Z tej racji przygotowaliśmy checklistę, na wypadek krytycznych sytuacji, która pomoże ustrukturyzować działanie zespołu w erze online. Jednocześnie warto pamiętać o swoich indywidualnych potrzebach przy realizowaniu poszczególnych punktów.



Poznaj swoje pracownice i swoich pracowników oraz zwróć uwagę na ich umiejętności – może okazać się, że w swoim zespole masz świetnego facylitatora czy operatorkę kamery (rozsądnie pokieruj ich zdolnościami, pamiętaj o tym, by nie przeciążyć ich zadaniami).



Przed spotkaniem zawsze przygotuj agendę – to pomoże ustrukturyzować spotkanie już na samym początku, oraz pilnuj czasu przeznaczanego na jego poszczególne części.



Razem z zespołem spisz zasady pracy zdalnej, które ją uporządkują, np. sposób nazywania plików, trzymanie się wyznaczonego czasu wypowiedzi podczas spotkania.



Spisz potrzeby lub trudności wynikające z pracy zdalnej w formie listy.



Na podstawie listy wspomnianej w punkcie powyżej poszukaj narzędzi (lub przydziel poszukiwania konkretnej osobie w zespole), które byłyby rozwiązaniem wskazanych przez Was kwestii. Pamiętaj, że narzędzia mają być pomocą, a nie przeszkodą!



Po znalezieniu konkretnych rozwiązań zbierz zespół i zapoznaj go z narzędziem – zaplanuj wprowadzenie i objaśnienie jego funkcjonalności wraz z wytłumaczeniem jego zastosowania w obrębie zespołu (np. do konferencji czy krótkich telekonferencji). Tutaj spójrz na punkt pierwszy: może ktoś z zespołu zna daną technologię i może zrobić z niej wprowadzenie?



Po wprowadzeniu narzędzia zbierz informację zwrotną od swojego zespołu dotyczącą ich komfortu pracy z jego

wykorzystaniem i reaguj adekwatnie do zgromadzonych informacji. Dobieranie rozwiązań może zająć trochę czasu, potraktuj to jako proces.



Edukuj się i zachęcaj zespół do edukacji z zakresu zagadnień dotyczących pracy zdalnej oraz netykiety (w Internecie jest mnóstwo darmowych materiałów – przed ich obejrzeniem czy przeczytaniem sprawdź kompetencje osoby odpowiedzialnej za ich przygotowanie).



Pamiętaj o niezobowiązujących spotkaniach zespołowych, mających na celu edukację czy spędzenie ze sobą czasu, które będą cykliczne oraz reagujące na potrzeby pracowników i pracowników. Włączone kamery i luźna atmosfera – obowiązkowe!



Zbieraj informację zwrotną od swoich odbiorczyń i odbiorców na temat organizowanych wydarzeń. Czego potrzebują? Jakie formy są dla nich przystępne? Który cykl cieszy się największym zaangażowaniem i dlaczego? Dzięki temu zrozumiesz ich potrzeby, a wydarzenia będą mogły na nie odpowiedzieć.



Sprawdzaj, jak robią to inni! Nie bój się wzajemnej pomocy i współpracy poza Twoją instytucją.

ZESPÓŁ BADAWCZY





MANIA DĄBROWSKA

Przez ostatnie lata zaangażowana w działalność organizacji związanych z kulturą i edukacją, takich jak Koło Naukowe briefly, czy Stowarzyszenie Studenckie WIGGOR. Praca przy realizacji projektów merytorycznych i organizacji wydarzeń nauczyła ją nie tylko zarządzania czasem i zasobami, ale przede wszystkim pracy z ludźmi i czerpania z wiedzy oraz doświadczenia innych. Nieustannie szuka okazji do rozwoju osobistego i zawodowego; głęboko wierzy, że z każdej sytuacji można wyciągnąć cenne wnioski. Stale pochłonięta jakimś zadaniem, w każdą inicjatywę angażuje się w stu procentach.



RAFAŁ HYDZIK

Przed wybuchem pandemii trudnił się dziennikarstwem sportowym, pisząc m.in. dla Gazety Wrocławskiej. Później został przy pracy ze słowem pisanym, przeskakując jednak do branży marketingowej. Obecnie pracuje jako specjalista ds. Content Marketingu we wrocławskiej firmie HeroDOT. Aktualnie finiszuje też edukację na kierunku komunikacja wizerunkowa w Instytucie Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego. Swojej ciekawości świata daje upust działając w Kole Naukowym briefly., którego jest założycielem i wiceprzewodniczącym.



DARIA ŁABAJ

Pasję do dobrego designu, wnikliwego researchu i projektowania użytecznych produktów realizuje jako Junior UX Specialist w agencji kreatywnej 25wat. Rozwój umiejętności umożliwiają jej studia Komunikacji Wizerunkowej na Uniwersytecie Wrocławskim oraz działalność w stowarzyszeniu CodersCrew jako UX designer. Prywatnie miłośniczka kinematografii, innowacji technologicznych, które przyszłościowo pozwolą żyć zgodnie z naturą oraz fanka slow food. Dążenie do zrozumienia potrzeb drugiej osoby pozwala jej wniknąć w istotę problemu i znaleźć adekwatne rozwiązanie.



MARTYNA PICHETA

Działaczka, animatorka kultury, studentka Komunikacji Wizerunkowej na specjalności Branding. Badaczka w projektach organizowanych przez PTBRIO – m.in. Kongres Badaczy 2020, czy Trend Week 2020. Laureatka zeszłorocznej edycji konkursu “Zbadaj.to”. Organizatorka cyklu wydarzeń o nazwie KONCEPTY. Odkąd pamięta współpracuje z różnymi instytucjami kultury – te liczne współprace przerodziły się chwilę później w udział przy organizacji festiwalu WROsound. Praca przy eventach od zawsze daje jej dużo frajdy. Obecnie pracuje jako Research & Strategy Specialist we wrocławskim studiu brandingowym Odra Studio.

Zmiana kultury a kultura zmiany.

Nowe sposoby funkcjonowania instytucji w czasie pandemii

Niniejsza publikacja stanowi podsumowanie projektu badawczego realizowanego w ramach programu Praktycy Kultury przez zespół w składzie: Maria Dąbrowska, Rafał Hydzik, Daria Łabaj, Martyna Picheta.

Praktycy Kultury to prowadzony przez Strefę Kultury Wrocław program kompetencyjno-szkoleniowy skierowany do pracowników wrocławskiego i dolnośląskiego sektora pozarządowego, instytucji kultury oraz osób pracujących niezależnie. Nasze działania kierujemy do wszystkich, którzy chcą nabywać nowe umiejętności i dzielić się swoją wiedzą z innymi, interesują się najnowszymi trendami w zarządzaniu kulturą, a przede wszystkim pragną rozwijać swoje umiejętności w tym obszarze.

Autorstwo tekstów:

Krzysztof Bielaszka, Maria Dąbrowska, Rafał Hydzik,
Daria Łabaj, Martyna Picheta

Redakcja: Michał Wilk

Projekt graficzny: Patryk Gmerek

Koordinacja pracy zespołu badawczego:

Krzysztof Bielaszka, Martyna Picheta

Autor fotografii: Marcin Szczygieł

ISBN: 978-83-956838-1-7

Wydawca:

Strefa Kultury Wrocław
Ul. Świdnicka 8B,
50-067 Wrocław

www.strefakultury.pl

Niniejsza publikacja została opublikowana na licencji

CC BY-NC 4.0.



Strefa
Kultury
Wrocław

Praktycy Kultury

Cele
i metodologia