
EKSPERTYZA

23

gap.



**open
eyes**
economy
summit

**Pandemia w kulturze.
Szansa na pozytywną
zmianę?**

Pandemia w kulturze. Szansa na pozytywną zmianę?

1. Wstęp

Większość powstających obecnie dokumentów dotyczących pandemii COVID-19 i jej skutków skupia się na dotykających nas wszystkich, negatywnych konsekwencjach obecnej sytuacji. Nie umniejszając problemów, przed którymi stanął sektor kultury, w niniejszej ekspertyzie zadaliśmy sobie pytanie, czy ta trudna sytuacja może być lekcją, z której można wyciągnąć pozytywne wnioski? Czy pandemia może zmienić na lepsze sektor kultury? Czy na przekór rosnącym problemom o obecnym kryzysie można mówić w kontekście szansy na zmiany w dobrym kierunku? Wielopoziomowa analiza bieżącej sytuacji pozwoliła na wyodrębnienie kilku grup problemów, w ramach których zauważamy potencjał do pozytywnych zmian. Różnorodne i często przenikające się wątki pojawiające się w debacie o kondycji i przyszłości sektora kultury zgrupowaliśmy wokół następujących zagadnień: zmian systemowych, modeli biznesowych, relacji z publicznością oraz ekologii. Przedstawiona perspektywa dotyczy przede wszystkim podmiotów kultury, choć zaprezentowane kwestie mogą być także istotne i odpowiadające sytuacji twórców indywidualnych.

2. Zmiany systemowe

W stabilnych czasach wprowadzanie innowacyjnych, systemowych rozwiązań na szerszą skalę jest rzadkie, przede wszystkim dlatego, że nie ma wystarczających bodźców do zmian. Istnieje tendencja do odrzucania zagrożeń lub reinterpretacji nowych pomysłów w sposób, który pasuje do wymogów istniejących struktur władzy¹. Kryzys może stać się okazją do zmiany perspektywy, zaproponowania – a nierzadko także wymuszenia – nowych rozwiązań (tu można przywołać wątek przyspieszenia prac nad ustawą o statusie artysty zawodowego). Kwestia spowolnienia jako okazji do namysłu nad obecną sytuacją często pojawia się też w debatach dotyczących sektora kultury². Dotyczy to zarówno indywidualnych twórców, którzy w wirze nakładających się na siebie zleceń i konieczności utrzymania stabilności finansowej, o którą niełatwo freelancerom, nie mają często czasu na realne działania twórcze, wpadających w „grantozę” organizacji pozarządowych, jak i goniących za realizacją wskaźników instytucji publicznych. Pęd by realizować coraz więcej i więcej został gwałtownie przerwany w marcu tego roku, potencjalnie dając okazję do spojrzenia na spokojnie na dotychczasowe działania.

Wśród pojawiających się opinii przedstawicieli środowiska kultury warto zwrócić w tym kontekście uwagę na kilka kwestii. Po pierwsze, instytucje kultury, by zadowolić mecenasa, organizatora, miały tendencję do generowania coraz większej liczby wydarzeń, wyższych frekwencji, przekładających się na rosnące wielkości wskaźników w raportach i sprawozdaniach. *Lock-down* i zmiana sposobu działania to okazja by zastanowić się nad przyszłymi działaniami i postawić na jakość (nie

¹ R. Murray, J. Caulier-Grice, G. Mulgan, *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation – NESTA 2010, s. 109.

² Np. wypowiedzi Giorgii Boldrini z urzędu miasta Bolonii, podczas JRC Webinar pt. *European Cultural and Creative Cities: bouncing forward*, 7.07.2020, <https://ec.europa.eu/jrc/en/event/webinar/european-cultural-creative-cities-post-covid19-times-bouncing-forward>.

ilość) i odpowiadanie na (przebadane) potrzeby publiczności³. Po drugie, pojawia się kwestia (rozwijana również poniżej) zalet kameralności wydarzeń, wymuszonej przez wymogi sanitarne. Kameralność zapewnia bliższy i bardziej bezpośredni kontakt z dziełem lub twórcą i potencjalnie daje szansę na lepsze zaspokojenie potrzeb odbiorców⁴. Przed pandemią wiele mówiło się o festiwalizacji życia kulturalnego i jej negatywnych konsekwencjach, obecnie jest okazja, by życie festiwalowe zaplanować inaczej.

Po trzecie, zgodnie z zasadą „*creativity comes from limits*”, ograniczenia związane z COVID-19 dają szansę tworzenia nowych, innowacyjnych sposobów funkcjonowania podmiotów kultury. Nowe rozwiązania dotyczą m.in. wchodzenia z działaniami kulturalnymi w nowe, nieoczywiste przestrzenie a także adaptację istniejących przestrzeni kultury do nowych funkcji. Przykładem może być choćby Mobilna Scena Strefy Kultury Wrocław (prezentacja twórczości artystów w przestrzeniach podwórek – scen, z publicznością uczestniczącą w wydarzeniach z balkonów i okien) albo bolońskie muzeum sztuki współczesnej MAMbo, które przekształciło swoje przestrzenie wystawiennicze w przestrzenie rezydencji i produkcji artystycznych dla artystów najbardziej dotkniętych przez pandemię⁵. Te nowe rozwiązania to nie tylko wyraz rezyliencji podmiotów kultury, ale bardzo często także rozpoznanie i poszerzenie ich społecznej roli. Należy tu także zaznaczyć, że pytania o to, czym mają być instytucje kultury, i czy to nie jest właściwy czas na dyskusję nad ich misją i rolą,

³ *Nieczynne do odwołania. Strategie działania instytucji kultury w warunkach pandemii*, Koalicja miast, 5.05.2020, <https://www.facebook.com/koalicjamiast/>.

⁴ *Zmierzch ery festiwalu? Nowe realia organizowania dużych wydarzeń*, Koalicja miast, 4.06.2020, <https://www.facebook.com/koalicjamiast/>.

⁵ W tym czasie pojawiły się także konkursy grantowe, których priorytetem jest wspieranie innowacyjnych formatów działania, np. konkurs organizowany przez Instytut Pileckiego *Rozszerzona rzeczywistość* (<https://www.facebook.com/events/271687229525529/>) albo innowacyjne projekty, takie jak program rezydencyjny Biennale Warszawa (<https://biennalewarszawa.pl/covid-19jaki-swiat-po-pandemiiprogram-rezydencyjny/>).

pojawiają się coraz częściej⁶. Ponadto, wydaje się, że pandemia udowodniła wagę kultury w momentach kryzysowych, o czym przypominają środowiska i sieci kultury, lobbujące za potraktowaniem kultury jako jednego z istotnych elementów postpandemicznych programów prorozwojowych (np. *Europe Day Manifesto. Cultural Heritage: a powerful catalyst for the future of Europe*⁷, *the 2020 Rome Charter*⁸).

Sytuacja kryzysowa wymusiła także zmiany organizacyjne. Nie chodzi tu tylko przeniesienie części działalności do Internetu, ale w wielu przypadkach dostrzeżenie potencjału takiego rozwiązania oraz konieczności budowania odpowiednich kompetencji zespołu. Skok cyfrowy, który się dokonał w ostatnich miesiącach dotyczy w sposób oczywisty także sektora kultury. Istotną zmianą (która oczywiście może mieć jasne i ciemne strony) jest praca zdalna. Do pracy w trybie hybrydowym i rezygnacji z części przestrzeni biurowej przekonało się, na przykład, Krakowskie Biuro Festiwalowe⁹. Oznacza to nie tylko oszczędności po stronie pracodawcy, ale także pewną elastyczność czasu pracy dla pracownika (co w niektórych sytuacjach życiowych, jak choćby wychowywanie małego dziecka, może mieć niebagatelne znaczenie, zwiększając szanse na rynku pracy samotnych rodziców i osób wracających do pracy po urlopie rodzicielskim).

⁶ Por. M.P. Edson, *Digital transformation in the time of COVID-19. Sense-making, scaling up, and capacity building workshops*, Europeana pro, 3.07.2020, <https://pro.europeana.eu/post/digital-transformation-in-the-time-of-covid-19-edge-predictions>.

⁷ Zob. https://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2020/05/20200509_EUROPE-DAY-MANIFESTO.pdf.

⁸ Zob. <http://www.2020romecharter.org/>.

⁹ M.P. Edson, op. cit.

3. Modele biznesowe: on-line i kameralność – dwie szanse dla nowej oferty kulturalnej

Sytuacja epidemiczna spowodowana przez COVID-19 to bezpośrednie zagrożenie dla utartych sposobów funkcjonowania przyjętych przez wiele organizacji – także przez te działające w tzw. sektorze kultury. Niemniej, żaden kryzys nie niszczy wszystkiego. Podczas, gdy zagraża jednym, innych będzie wspierał – podobnie jest i w tym przypadku. Szukając dróg wyjścia z kryzysu warto odnotować następujące obserwacje:

- Niemal wszystkie sektory gospodarki (także publicznej), gdzie tworzenie wartości uzależnione jest od skali transakcji (im większa liczba transakcji tym lepiej) osiąganey w świecie rzeczywistym (*off-line*) są narażone na moce perturbacje. Gdy mowa o sektorze kultury można tu przytoczyć festiwale muzyczne, kina, wystawy muzealne – wszędzie tam, gdzie z powodu epidemii niezbędne są restrykcje dot. liczby i charakteru obsługiwanych osób, działalność ta będzie „cierpieć”.
- Z kolei wszystkie firmy i instytucje, które w głównej mierze działają on-line są nie tylko uzależnione od tych perturbacji – sytuacja pandemiczna wręcz wzmacnia ich pozycje. W idealnej sytuacji znalazły się te firmy, gdzie zarówno produkt, jak i transakcja mają charakter cyfrowy (np. sektor tzw. gier komputerowych).
- Zyskują również ci, których produkt ma charakter kameralny – czyli jego realizacja możliwa jest przy udziale relatywnie małej grupy osób/odbiorców/klientów. Mówimy o produktach „szytych na miarę” skierowanych pod konkretne wymagania jednego klienta, lub bardzo wąskiej grupy – nie liczy się wtedy skala. Za to „marżowość” takich przedsięwzięć może być spektakularna, gdy klient

(czy cała grupa docelowa) jest odpowiednio zamierzalny. Jako przykład z dziedziny kultury można by podać malowanie obrazu na konkretne zamówienie osoby/firmy dobrze uposażonej.

Na jakie zatem kierunki rozwoju dla sektora kultury wskazuje sytuacja związana z COVID-19? Na bazie powyższych wniosków można wskazać dwa kluczowe fenomeny, które trzeba potraktować jako trendy, za którymi warto nadążyć, aby podejść proaktywnie do wyjścia z kryzysu pandemicznego.

On-line

Wewnątrz złożonego świata tzw. sektorów kultury i kreatywnych¹⁰ istnieją branże, które niemal od samego początku są przygotowane na kryzysy pandemiczne. Przykładem takiej branży jest wspomniana już branża gier komputerowych wchodząca w skład tzw. subsektora audiowizualnego. Sam produkt w postaci gry komputerowej jest tworzony cyfrowo i do dużego stopnia zespoły pracujące nad nim pracują, lub mogą pracować zdalnie¹¹. Gra jest w całości cyfrowa a jej dystrybucja nie wymaga w XXI w. już żadnego fizycznego nośnika danych. Ponadto, jest ona używana (czy konsumowana) także cyfrowo przy użyciu komputera (z dostępem do sieci www).

Jak widać, wartość, którą tworzą i dostarczają firmy działające w branży gier jest niemal całkowicie oderwana od konieczności fizycznego kontaktu. Co więcej, konieczność spędzania czasu w domu, która wiąże się

¹⁰ Kiedy piszemy o sektorach kultury i kreatywnych, przyjmujemy ich definicję zaproponowaną przez KEA w raporcie *Economy of Culture in Europe* (2006). Zgodnie z tą definicją jest to zbiór organizacji działających w ośmiu sub-sektorach: dziedzictwo, archiwa i biblioteki; książka i prasa; sztuki wizualne; architektura; sztuki performatywne; sektor audiowizualny i multimedia; edukacja oraz „inne”.

¹¹ Chodzi o to, że osoby pracujące na tworzeniem produktów tego typu nie muszą znajdować się w jednym czasie w jednej przestrzeni fizycznej. Ich praca z łatwością da się realizować z różnych miejsc na świecie połączonych jedynie infrastrukturą komunikacyjną oparta o Internet.

z kryzysami pandemicznymi może powodować zwiększenie się popytu na gry komputerowe. Nie bez powodu, polska firma CD Projekt Red (producent serii gier o Wiedźminie oraz zapowiadanej gry „Cyberpunk”) zyskuje w czasach pandemii na wartości stając się najcenniejszą spółką na polskiej giełdzie. Co ciekawe, w momencie pisania tej analizy giełdowa wartość CD Projekt Red była wyceniona na 26,7 mld zł i przewyższała wycenę takich gigantów jak PKO BP, PZU, Orlen, czy PGNiG. Może się to wydawać kuriozalne, jednak wskazuje to także na odczucia inwestorów, którzy wydają się jeszcze mocniej wierzyć w „biznesy cyfrowe”. Ta wiara bierze się nie tylko z aktualnego kryzysu epidemicznego. Już od pierwszego boomu inwestycyjnego w przedsięwzięcia i usługi cyfrowe powszechnie wiadomo, że cyfrowość produktu pozwala na osiągnięcie skali niemożliwej do zrealizowania w żaden inny sposób.

Z drugiej strony – instytucje kultury także będące częścią tzw. przemysłów kultury od dawna borykają się z tzw. „cyfryzacją siebie”. Z jednej strony od dłuższego czasu panuje przekonanie, że istnienie w świecie on-line jest szansą dla instytucji kultury (choćby szansą dotarcia do coraz to nowych grup odbiorców bez wykluczania np. geograficznego). Z drugiej strony, widać wyraźnie, jak nie są one zdolne zbudować wartościowej i konkurencyjnej oferty dla tych odbiorców, dla których on-line wcale nie znaczy „gorszej jakości”. W większości, ta cyfrowa obecność sprowadza się do prowadzenia strony internetowej i kanałów w mediach społecznościowych. Są oczywiście dobre przykłady, ale wciąż pozostają wyjątkami na mapie aktywności polskich (choć nie tylko polskich) instytucji kultury.

Pandemia COVID-19 pokazuje raz jeszcze, jak wielką szansą jest cyfrowość. Nawet, gdyby zagrożenie epidemiczne jutro zniknęło, nie zmieni to tego, iż coraz więcej osób jest obecnych on-line i spędza „tam” coraz więcej czasu. Coraz częściej robimy zakupy w sieci, a także konsumujemy treści będące ludzką kreacją w takiej, czy innej formie. Bycie on-line nie tylko pozwala

na przełamanie barier dostępu (np. dystans geograficzny, różne bariery dla osób z niepełnosprawnościami ruchowymi), ale także na dotarcie do większej liczby odbiorców. Należy też pamiętać o tym, że instytucje kultury bardzo często są w posiadaniu wyjątkowych wręcz aktywów – cyfrowych obrazów unikatowych dzieł sztuki, które z powodzeniem można wykorzystywać do kreacji cyfrowych usług.

Cyfrowa obecność jest również szansą na nowe źródła finansowania uniezależniające instytucje kultury od – jak to się mówi – „politycznych pieniędzy”. Jak pokazuje wiele przykładów nawet Polacy chętnie finansują działania, które mają dla nich sens. Wystarczy szybka analiza portalu Patronite.pl, żeby potwierdzić tę tezę:

L.p.:	Nazwa	Krótki opis	Kwota zbierana miesięcznie	Kwota zebrana w sumie	Liczba patronów
1.	Langusta na palmie	Portal dedykowany produkcji treści video dot. wiary katolickiej.	ok. 59 tys. zł	Ponad 2 mln zł	2 426
2.	Radio Nowy Świat	Radio tworzone przez byłych dziennikarzy Trójki.	ok. 652 tys. zł	Ponad 1,6 mln zł	24 787
3.	Dariusz Rosiak	Tworzenie podcastu dot. spraw międzynarodowych.	ok. 49 tys. zł	Ponad 173 tys. zł	2 924
4.	Tomasz Sekielski	Tworzenie filmów dokumentalnych na ważne społecznie tematy.	ok. 63 tys. zł	Ponad 1,9 mln zł	1 871

Powyższe zestawienie pokazuje, że odpowiedni produkt, adresowany do odpowiedniej publiczności jest w stanie wygenerować przychody finansowe nawet w tzw. trudnych czasach. Można podsumować – miesięcznie, ok. 32 tysiące Polaków wydaje nieco ponad 800 tys. zł na finansowanie zaledwie czterech cyfrowych inicjatyw.

Co ciekawe – wszystkie powyższe przykłady polegają na tworzeniu treści kulturalnych i ich rozpowszechnianiu przy użyciu form i kanałów cyfrowych. Z dużą dozą prawdopodobieństwa można stwierdzić, iż potencjał finansowy Polaków do wspierania interesujących i atrakcyjnych cyfrowych projektów kulturalnych nie został wyczerpany. To olbrzymia szansa, którą należy wykorzystać.

Kameralność

Drugie zjawisko, które zyskuje na znaczeniu można określić mianem kameralności. Ograniczenia pandemiczne pokazały, że modele wielkich, masowych festiwali, czy innych masowych eventów (jak np. tzw. noce muzeów) nie są dobrze zabezpieczone przed tą, czy innymi epidemiami mogącymi przydarzyć się w przyszłości. Organizatorzy, których modele funkcjonowania opierają się w sposób wyłączny o realizację wielkich masowych imprez plenerowych stają przed trudnym wyzwaniem próbując dopasować event dla kilkudziesięciu tysięcy osób do pandemicznych wymogów sanitarnych.

Pewną odpowiedzią może być tu właśnie realizacja wydarzeń o charakterze kameralnym. I oczywistym jest, iż wydarzenia te nie mogą opierać się o zasadę „im więcej odbiorców tym lepiej”. Wyznacznikiem powinny być tu raczej takie hasła jak indywidualizacja, nisza, jakość, wysoka marża. Spróbujmy dedefiniować – wydarzenie kameralne to takie, które:

- jest skierowane do węższej grupy odbiorców;
- bazuje na dobrym rozpoznaniu wyjątkowych potrzeb tej grupy, a sam produkt jest mocno dopasowany do tych potrzeb;

- podczas jego realizacji możliwe jest zapewnienie lepszej jakości wielu elementów oferty (np. o wiele lepszą jakość realizacji dźwięku można uzyskać w odpowiednim pomieszczeniu koncertowym, aniżeli na scenie zbudowanej na wielkim stadionie w otwartej przestrzeni);
- jeśli jest to wydarzenie komercyjne, to za wyższą jakością idzie zwykle większa marżowość oferty – dobrze zidentyfikowana węższa grupa (nisza), o specyficznych wymaganiach względem jakości, jest w stanie zapłacić więcej za ofertę dopasowaną do swoich wyjątkowych preferencji.

Aby z powodzeniem zaistnieć w post-pandemicznym świecie warto zatem podjąć wysiłek zmian dobrze zakorzenionych postaw funkcjonujących w wielu instytucjach kultury. Dwa główne wyzwania, na które należy szukać pozytywnej odpowiedzi to:

1. Nowa odsłona obecności on-line
2. Tworzenie niszowych, zindywidualizowanych i karmalnych produktów kulturalnych

Z tym, że każde z tych wyzwań wymaga odpowiedniego podejścia do budowania oferty kulturalnej. Przede wszystkim chodzi o zdanie sobie sprawy z tego, że sam artefakt (czy to obraz, czy rzeźba, czy jakiegokolwiek inne dzieło sztuki) nie jest ofertą. Ofertą jest za to kompletny produkt, który funkcjonuje w oparciu o dobry „model biznesowy” pokazujący, jak konkretne aktywa (m.in. – choć nie tylko – w postaci dzieł sztuki) są przekształcane (przez realizację odpowiednich działań) w produkty, za którymi idą konkretne wartości oczekiwane przez konkretną grupę odbiorców. I nie chodzi tu wyłącznie o wartości estetyczne, czy moralne kojarzone zwykle z tzw. „wysoką kulturą”. Łatwość dostępu, czy bezpieczeństwo odbioru mogą być równie ważne dla (post)pandemicznego odbiorcy, co estetyka. A kreatorzy i realizatorzy oferty kulturalnej powinni dbać o to, by ich

oferta utrzymywała równowagę między wysokimi ambicjami kulturalnymi a indywidualnymi wymaganiami potencjalnych odbiorców – zarówno tych będących w świecie on-line, jak i tych nastawiających się na interakcje bezpośrednio.

Pandemia COVID-19 może być więc dla instytucji szansą na wypracowanie ciekawszej i dostosowanej do aktualnych potrzeb oferty online, a co za tym idzie – na rozwijanie kompetencji cyfrowych pracowników tych instytucji i wdrażania nowych modeli i metodyk pracy (oraz współpracy), które sprzyjają powstawaniu tego rodzaju projektów (praca w interdyscyplinarnych zespołach, praca z wykorzystaniem metodyk zwinnych popularnych w sektorach kreatywnych i technologicznych). Jest to okazja do transformacji cyfrowej instytucji i namysłu nad tym, w jaki sposób działalność online może przestać być jedynie domeną kilku osobnych działów (np. działu komunikacji i działu zbiorów cyfrowych), by zamiast tego stać się ważnym aspektem całości działań instytucji¹².

4. Publiczność

Instytucje kultury od lat definiują swoje działania przez pryzmat publiczności – grup odbiorców, dla których i z którymi działają. Również Komisja Europejska konsekwentnie zachęca instytucje kultury do stawiania publiczności w centrum ich działań¹³ czyniąc z tego punktu jeden z priorytetów unijnych programów. Nie zawsze jednak za deklaracjami zbudowanymi wokół rozwoju

¹² Nawiązanie do tytułu strategii cyfrowej londyńskiej Tate Gallery na lata 2013–2015 – *Digital as a dimension of everything*, zob. <https://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything>.

¹³ Raport Kreatywnej Europy o znaczeniu rozwoju publiczności: A. Bollo i in, *Study on audience development. How to place audiences at the centre of cultural organisations: final report*, European Commission, Brussels 2017, https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/news/20170421-new-study-audience-development_en.

widowni (ang. *audience development*) idą konkretne instytucjonalne strategie ukierunkowane na zachowanie i badanie potrzeb publiczności oraz rozwijanie jej zainteresowań i angażowanie jej w różne, twórcze, edukacyjne czy informacyjne działania. W dalszym ciągu, część instytucji, przy konstrukcji swoich planów programowych, skupia się na pytaniu o to ile osób styka się z ich działaniami, zamiast starać się zrozumieć kto jest ich publicznością i dlaczego jest zainteresowany, albo nie, ich ofertą programową. I wreszcie, jak najlepiej do tej grupy zainteresowanych dotrzeć. W efekcie, instytucje w dalszym stopniu często nie znają profilu i potrzeb swoich widzów, użytkowników czy czytelników i nie wiedzą jak skutecznie się z nimi komunikować i budować trwałe relacje.

Aktualna sytuacja spowodowana kryzysem COVID-19 daje sektorowi kultury wyjątkową szansę na redefinicję relacji z publicznością. To idealny, choć po części wymuszony, moment na to, aby zrobić znaczący krok naprzód w zrozumieniu i ułożeniu na nowo zasad współpracy z wszystkimi zainteresowanymi nią partnerami, w tym odbiorcami. Skoro to oni – odbiorcy – i ich potrzeby są w centrum działań instytucji, to kluczowe jest czy instytucja te potrzeby rozumie i potrafi na nie odpowiedzieć, programowo, ale też poprzez sposób, w jaki komunikuje się z adresatami jej działań. Obecny czas daje także szansę weryfikacji dotychczasowych praktyk, redefinicję własnych ambicji i postaw. Może też on wiązać się z koniecznością dołączenia do zespołu pracowników instytucji nowych kompetencji, związanych z cyfrowością, ale też z bardziej „jakościowym” podejściem do budowania relacji z grupami odbiorców.

Ostatnie miesiące jasno pokazały znaczenie kultury i kreatywności dla społeczeństwa. Wielu komentatorów podkreśla, iż dostępność treści kulturowych w czasie pandemii i sam fakt udostępnienia przez wiele instytucji treści online i bezpłatnie przyczyniło się do zachowania

zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia¹⁴. Kontakt z kulturą dawał poczucie pozostania częścią fizycznie odseparowanej wspólnoty. Czas izolacji stworzył też przestrzeń na bardziej osobistą interakcję instytucji z jej publicznością, na dialog realizowany za pośrednictwem mediów społecznościowych czy warsztatów i spotkań online, na kameralność i intymność doświadczenia i przeżywania kultury, o którym mowa w tekście powyżej. Ta zmiana oznacza jednak konieczność nabycia przez instytucje nowych, nakierowanych na publiczność kompetencji i dedykowanych temu zadaniu narzędzi (jak np. umiejętności i odpowiednie programy umożliwiające poprowadzenie przyjaznego webinarium). Dla części z nich to będzie jedynie rozwinięcie już realizowanej strategii. Dla innych oznacza to zmierzenie się z nieznanym medium i nowym rodzajem komunikacji. Dla wszystkich jest to szansa na katalizowanie, poprzez działalność online, szerszej transformacji sektora z wyłącznej na integracyjną, nie tylko pod względem ludzi kultury (nowe kompetencje), ale także odbiorców (nowe doświadczenie) i partnerstw (odpowiedź na nowe potrzeby).

Istnieje również możliwość większego zaangażowania się sektora kultury w cyfrowy rozwój publiczności poprzez włączenie się w pomaganie społecznościom w pokonywaniu (społecznej) przepaści cyfrowej, jak to ma już, od dłuższego czasu, miejsce na przykład w wybranych bibliotekach publicznych. W wyniku takich działań powstaje dojrzałe partnerstwo, będące czymś więcej niż wspólne doświadczenie kultury. Instytucje wchodzi w rolę edukatorów wspierających jednostkę i społeczność w mierzeniu się z wyzwaniami współczesności.

Olbrzymia intensyfikacja nieograniczonych geograficznie czy kubaturą pomieszczenia działań programowych i komunikacyjnych realizowanych kanałami online, których jesteśmy aktualnie świadkami, poza

¹⁴ Jest to m.in teza wyrażona przez prof. Piera Luigi Sacco podczas serii webinarów organizowanych przez OECD <https://www.oecd.org/cfe/leed/culture-webinars.htm>.

szansą odświeżenia relacji ze „starymi” widzami i pokazania instytucji w nowej odsłonie, stwarza także wyjątkową okazję do dotarcia do nowej publiczności. I nie chodzi tu o zastąpienie wizyty w muzeum czy bibliotece wirtualnym doświadczeniem obcowania z kulturą, a o wykorzystanie tego drugiego do zachęcenia nowych grup odbiorców do żywszego uczestnictwa w kulturze, do zapoznania się z ofertą instytucji, do doświadczenia i współtworzenia kultury.

Nowe warunki, w jakich aktualnie pracują instytucje kultury, szczególnie muzea, galerie czy archiwa, oraz ich fokus na relacje z publicznością, stwarzają też okazję do rozwijania ostatniego z wymienionych powyżej punktów, czyli do budowania relacji z publicznością na partnerskich zasadach i szukaniu wartości w współtworzeniu doświadczenia kultury przez profesjonalnych kuratorów i zaangażowanych laików. Wiele instytucji zdecydowało się zaprosić swoich odbiorców do kreatywnego wykorzystania ich zasobów – do zostania wirtualnymi kuratorami czy komentatorami kolekcji i działań¹⁵. Takie otwarcie się (kolekcji, ale przede wszystkim zespołów instytucji) na użytkowników oznacza większą uważność instytucji na głosy ich własnej publiczności i odejście od rutynowego myślenia o doświadczeniu kultury jako o gotowym produkcie, który jest „ofiarowywany” publiczności.

Trudno uciec od myśli, że dzięki pandemii COVID-19 sektor kultury dostał czas i przestrzeń na refleksję i przemyślenie swojej relacji z publicznością. A ta, jeśli mądrze zbudowana, jest kluczowa dla świadomego i skutecznego budowania atrakcyjnej oferty programowej i długofalowego dialogu i relacji z odbiorcami kultury. Aktualnie, ma to jeszcze większe znaczenie ze względu na pełne wyzwania warunki, w jakich instytucje działają i z którymi się mierzą.

¹⁵ Dobrym przykładem są działania Muzeów Narodowych w Warszawie i Krakowie, które przez organizację serii konkursów zaprosiły swoją publiczność do kreatywnego „bawienia” się cyfrowymi zbiorami muzealnymi i dzięki temu do odczarowania i personalizacji muzealnego doświadczenia.

5. Ekologia

Globalny kryzys COVID-19 sprawił, że instytucje kultury zmuszone zostały zamknąć swoje drzwi nie tylko dla swojej publiczności, ale także dla pracowników. Wraz z zamknięciem budynków i koniecznością zatrzymania dotychczasowych praktyk (wydarzeń, podróży, produkcji wystaw i innych elementów programu) pojawiła się szansa na weryfikację i zmianę utartych sposobów pracy, przemyślenie formatów działań i wypracowanie nowych sposobów budowania relacji z odbiorcami. Będąc niewątpliwie trudnym doświadczeniem dla sektora¹⁶, *lock-down* może stanowić cenną okazję do zmiany także tych praktyk instytucjonalnych, które mają szczególnie niekorzystny wpływ na środowisko. W okresie przymusowego zamknięcia wiele instytucji skutecznie poszukiwało sposobów angażowania publiczności za pośrednictwem oferty online¹⁷, eksperymentując z formatami, które mogą stać się stałym elementem programów jako – oswojona w ostatnim czasie przez znaczną część społeczeństwa – alternatywa dla wydarzeń wymagających zapraszania gości z odległych części świata. Wyzwania budżetowe, które mogą pojawić się przed instytucjami w związku ze spadkiem turystyki¹⁸, mogą sprzyjać preferowaniu tego rodzaju rozwiązań, a wymogi związane z zachowaniem dystansu¹⁹ wymuszają na instytucjach kameralność, o której była mowa już wcześniej. Pod wpływem tego, jest szansa wprowadzenia zmian w co

¹⁶ Według badań przeprowadzonych przez ICOM, 82,6% respondentów przewiduje, że z powodu globalnej pandemii COVID-19 programy muzealne będą musiały zostać ograniczone, a 29,8% spodziewa się, że liczba pracowników będzie musiała zostać zmniejszona. 12,8% uczestników obawia się, że ich muzeum może zostać zamknięte, zob. <https://icom.museum/en/news/museums-museum-professionals-and-covid-19-survey-results/> Z danych dla Europy zgromadzone przez NEMO (Network of European Museum Organisations) wyłania się obraz nieco odmienny niż ten, który w skali globalnej próbował uchwycić ICOM, ale tylko nieznacznie bardziej pozytywny, zob. <https://www.nationalgeographic.com/history/2020/06/museums-treasures-endure-how-we-see-them-may-change-coronavirus/?fbclid=IwAR2sZdO-8UEkjdGGVCC3-a7zWnneEIHxb4hxvOTTcVOgO9iZGvFXeCL1Zd4>.

¹⁷ Według danych ICOM, 15% muzeów deklarowało wzrost działań spod znaku komunikacji cyfrowej, a połowa – działań w mediach społecznościowych.

¹⁸ Przy spadku turystyki o 50-70%, europejskie instytucje tracą znaczną część swoich przychodów ze sprzedaży biletów czy sklepów muzealnych, zob. <https://www.nationalgeographic.com/history/2020/06/museums-treasures-endure-how-we-see-them-may-change-coronavirus/?fbclid=IwAR2sZdO-8UEkjdGGVCC3-a7zWnneEIHxb4hxvOTTcVOgO9iZGvFXeCL1Zd4>.

¹⁹ W zależności od specyfiki budynku, muzea będą w stanie przyjmować od 20% do 50% dotychczasowej liczby zwiedzających, tamże.

najmniej czterech ważnych obszarach działalności instytucji: produkcji, praktykach codziennych pracowników, sposobach użytkowania budynku i jego najbliższego otoczenia, tworzeniu programów²⁰.

Jeśli chodzi o produkcję (wydarzeń, wystaw, festiwali), to niewątpliwie jej skala zostanie ograniczona za sprawą czynników wspomnianych powyżej. Szukając sposobów ograniczenia kosztów produkcji, instytucje mogą sięgnąć po takie środki, jak ograniczenie zakupów na rzecz wtórnego wykorzystania i przetworzenia posiadanych materiałów, a także organizowania się instytucji w grupy i sieci w celu wymiany i współdzielenia (w tym dokonywania wspólnych zakupów). W procesach zakupu materiałów do zajęć i warsztatów może pojawić się preferencja, by kupować materiały wielokrotnego użytku. Ograniczenia w możliwościach transportu sprzyjać mogą korzystaniu z lokalnych zasobów (co powinno przełożyć się także na korzystanie z zasobów najbliższego otoczenia np. przy zamawianiu cateringu).

Zmiana praktyk codziennych pracowników może zostać ułatwiona przez doświadczenie pracy zdalnej, po którym wiele instytucji rozważyć może wprowadzenie modeli mieszanych (częściowa praca zdalna). Powrót do biur, być może w zmniejszonym zakresie lub na elastycznych zasadach, to okazja do zmiany praktyk codziennych pracowników związanych z użytkowaniem przestrzeni biurowej. Elektroniczny obieg dokumentów sprzyjający pracy zdalnej może znacząco ograniczyć potrzebę wydruków papierowych, a zmienna liczba osób przebywających w biurze może stanowić dobry pretekst do ograniczenia pewnego rodzaju zakupów (np. wody w plastikowych butelkach) i wprowadzenia nowych praktyk (np. wspólne kosze do segregacji śmieci na korytarzach

²⁰ Przywołując te obszary odnoszę się do manifestu grupy „Muzea dla klimatu”, który zawiera listę obszarów działalności instytucji, które powinny zostać poddane rewizji ze względu na ich wpływ na środowisko, zob. E. Chomicka, A. Jach, A. Janus, I. Kaszyńska, *Muzea dla klimatu*, „Notes na 6 tygodni”, Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa: <https://www.nn6t.pl/2020/04/15/muzea-dla-klimatu/>.

zamiast pojedynczych koszy w pokojach lub pod biurkami pracowników).

Podobnie, zmianie mogą ulec praktyki użytkowania budynków instytucji, w których przebywać będzie mniej zwiedzających i (potencjalnie) mniej pracowników. Wiele instytucji ma swoje siedziby w budynkach starych, zabytkowych, nie oferujących takich możliwości, jak nowoczesna przyjazna środowisku architektura. Jednak nawet wówczas – zwłaszcza przy ograniczeniu liczby osób korzystających z budynku – warto zwrócić uwagę na o odpowiednie korzystanie z energii i poddać refleksji sposoby, w jakie dotychczas zaplanowane było zużycie elektryczności czy wody. Wymuszone przez pandemię zasady zachowania dystansu mogą także sprzyjać – zwłaszcza w sezonie letnim – wykorzystaniu najbliższego otoczenia instytucji (podwórka, skwery, parki), będąc szansą na zwrot ku lokalności i najbliższemu sąsiedztwu²¹. Nowe programy instytucji mogą brać pod uwagę wykorzystanie tego otoczenia w taki sposób, by jednocześnie udostępniać je mieszkańcom najbliższych okolic i zaprosić do wspólnej troski i dbałości o ich jakość²².

Tworzenie programów także może uwzględniać aktualne wydarzenia i doświadczenia w sposób bezpośredni – wykorzystując zasoby, wiedzę i narzędzia posiadane przez instytucje, by edukować i pomagać w rozumieniu świata, który znajduje się w momencie zmiany. Jako instytucje specjalizujące się w porządkowaniu, gromadzeniu i produkcji wiedzy oraz prowadzeniu działań edukacyjnych, instytucje kultury, cieszące się dużym zaufaniem społecznym, mogą – w sposób adekwatny do ich profilu i misji – włączać się w działania zmierzające

²¹ W czerwcu 2020 kolejna edycja Muzealnego Think-Tanku poświęcona była właśnie tematyce sąsiedztwa i relacji instytucji ze społecznością lokalną: <https://www.polin.pl/pl/wydarzenie/muzealny-think-tank-muzea-i-sasiedztwo>.

²² Wiele instytucji prowadziło już wcześniej inicjatywy zmierzające do angażowania sąsiadów instytucji lub mieszkańców miast w działania na rzecz zieleni i środowiska lub do korzystania z terenów zielonych przy instytucji zob. m.in. Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN z programem *Łąka Leśmiana*: <https://www.polin.pl/pl/laka-lesmiana-2020>, czy program *Ekologie miejskie* Muzeum Sztuki w Łodzi: <http://ekologiemiejskie.pl>.

do łagodzenia negatywnych skutków pandemii²³ oraz przeciwdziałania zmianom klimatu.

Podsumowując

We wszystkich wymienionych obszarach, wyzwania, jakie podmioty kultury napotykają za sprawą pandemii COVID-19, mogą stanowić szansę na zmianę, jednak nie będzie to możliwe bez strategicznej, długofalowej wizji rozwoju tych instytucji oraz rozwoju publiczności, dla której te podmioty działają. Zatrzymanie spowodowane pandemią może być pretekstem do namysłu strategicznego, jeśli nie zostanie potraktowane jedynie jako krótkotrwałe zakłócenie w zwyczajnym trybie działania²⁴. Transformacyjny potencjał obecnej sytuacji wykorzystają te podmioty, które rozumieją, że powrót do „starej” normalności nie jest możliwy, a może nawet nie jest pożądany. Te, które będą w stanie postrzegać zmiany nie jako zagrożenie, ale szansę na tworzenie innej, miejmy nadzieję lepszej, normalności.

Warszawa, Kraków 7 lipca 2020 r.

Maria Drabczyk,

Filmoteka Narodowa – Instytut Audiowizualny;
Fundacja EUScreen

Aleksandra Janus,

Centrum Cyfrowe

dr Joanna Sanetra-Szeliga,

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Jan Strycharz,

Fundacja Warsztat Innowacji Społecznych

²³ O najbardziej bezpośrednim rodzaju wsparcia pisała aktywistka i wizjonerka sektora muzealnego, Nina Simon: <https://medium.com/@ninaksimom/how-can-i-contribute-four-steps-im-taking-to-figure-it-out-d7a35b5149d5>.

²⁴ Zachęcają do tego także instytucje wspierające i sieciujące sektor kultury, zob. m.in.: <https://pro.europeana.eu/post/digital-transformation-in-the-time-of-covid-19-preparation-and-action>.