

Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis

Studia de Cultura 13(4) 2021

ISSN 2083-7275

DOI 10.24917/20837275.13.4.8

Magdalena Stoch

Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

ORCID 0000-0002-4973-1600

Krakowskie instytucje kultury w czasach pandemii COVID-19.

Case study

Wprowadzenie

Doświadczenie globalnej pandemii COVID-19, która wybuchła w marcu 2020 roku, w sposób znaczący wpłynęło na sposób funkcjonowania instytucji kultury na świecie. Również w Polsce próbowano radzić sobie z przymusową izolacją. Zmianie uległy praktyki instytucji kultury i oferta kulturalna, sposób zarządzania pracownikami oraz strategię komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Celem przedstawionych w artykule badań była diagnoza kluczowych problemów, z jakimi mierzyły się w roku 2020 i 2021 trzy krakowskiej instytucje kultury: Krakowskie Forum Kultury (ponad 200 tysięcy odwiedzających rocznie), licząca się w środowisku biblioteka naukowa i duże muzeum sztuki współczesnej, których nazwy – na prośbę respondentów – zanonimizowano w toku badania. Na potrzeby artykułu w czerwcu 2021 roku przeprowadzono trzy ustrukturyzowane wywiady pogłębione, które nagrano, a transkrypcja nagrań stanowiła podstawę sformułowanych wniosków. Pytania badawcze wyprowadzono z przeglądu zastanej literatury przedmiotu (szczegóły metodologiczne w dalszej części artykułu).

Artykuł podsumowuje główne ustalenia z przeprowadzonych wywiadów eksperckich i – ze względu na wąską próbę badawczą – należy go traktować jako formę pilotażu do badań szerszych i bardziej pogłębionych. Moim celem było zidentyfikowanie najważniejszych problemów badawczych wskazywanych przez osoby pracujące w dużych i poważnych instytucjach kultury w Krakowie.

Stan badań

W drugiej połowie 2020 roku zaczęły się pojawiać pierwsze raporty i opracowania naukowe diagnozujące kondycję sektora. Rada Europy opublikowała raport poświęcony sytuacji kultury w pandemii. Część dedykowaną Polsce, *The Compass in Poland Points to Culture*, opracował Rafał Wiśniewski, dyrektor Narodowego Centrum Kultury (NCK). Zwraca ona uwagę na zwiększone zainteresowanie czytelników zasobami bibliotek cyfrowych oraz na pojawienie się nowych dzieł i projektów kulturalnych online. Przeważająca część tekstu to jednak relacja z programów finansowych zainicjowanych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego,

takich jak obsługiwany przez NCK program „Kultura w sieci”, uruchomiony w kwietniu 2020 roku w ramach tak zwanej Tarczy Antykryzysowej. Budżet programu wynosił 80 milionów złotych i był dystrybuowany w formie dotacji instytucjonalnej oraz stypendiów indywidualnych. Wśród beneficjentów instytucjonalnych programu dominowały organizacje pozarządowe (49 procent) oraz samorządowe instytucje kultury (33 procent). Na początku sierpnia 2020 roku Ministerstwo uruchomiło również program rekompensujący straty wywołane epidemią, szacowany na 400 milionów złotych i skierowany do podmiotów prowadzących działalność kulturalną w zakresie teatru, muzyki i tańca (Wiśniewski 2020: 85).

W kwietniu 2020 roku zespół ekspertów współpracujących z NCK przeprowadził badanie, w którym wzięło udział ponad 600 przedstawicieli ośrodków kultury, w przeważającej mierze pracujących na stanowiskach kierowniczych. Pomimo zgłaszanych problemów i dużej niepewności ponad 50 procent badanych ośrodków kultury wprowadziło do swojego zakresu nowe inicjatywy, takie jak: kursy online, publikacje materiałów archiwalnych, nagrania, współpraca z innymi instytucjami kultury. Biblioteki publiczne, jako miejsca sieciowania lokalnych społeczności oraz wyrównywania szans, podjęły działania ukierunkowane na adaptację swoich działań do warunków komunikacji online. Czytelnicy chętniej korzystali z repozytoriów online. Znacząco wzrósł poziom kompetencji cyfrowych bibliotekarzy. Podobne mechanizmy dostrzeżono w placówkach muzealnych, gdzie zintensyfikowano działalność promocyjną, doszkolono pracowników w zakresie nowych technologii, zreorganizowano miejsca pracy, zaadaptowano część oferty kulturalnej. Niemniej niektóre projekty wystawiennicze musiały ulec zawieszeniu. Przytłaczająca okazała się niepewność organizacyjna i finansowa, związana ze spadkiem dochodów własnych. Z kolei domy kultury funkcjonowały w zróżnicowany sposób: zdecydowana większość prowadzonych zajęć grupowych została zawieszona, a jedynie niewielki odsetek udało się przekształcić w zajęcia zdalne. Problemem okazał się brak sprzętu i luki w kompetencjach cyfrowych pracowników. Większość placówek organizowała konkursy online, udostępniała nagrania i twórczość własną animatorów i pracowników domu kultury (Rocznik Kultury Polskiej 2020).

Podobny raport, zatytułowany „Kultura w czasach pandemii. Doświadczenie polskich instytucji kultury”, wydała Fundacja Centrum Cyfrowe. Badanie ilościowe (ankiety) i jakościowe (grupy fokusowe) przeprowadzono jesienią i zimą 2020/2021. Celem była próba zdiagnozowania zmian w funkcjonowaniu instytucji kultury w Polsce, zarówno w organizacji pracy, jak i w ofercie dla publiczności – pod wpływem pandemii COVID-19. Z badań wynika, że osoby pracujące w instytucjach kultury cenią sobie zadaniowy tryb pracy i możliwość komunikacji online. Jednocześnie w większości przypadków kultura pracy nie zmieniła się, mimo zastosowania nowych mediów. Rzadko korzystano z profesjonalnych narzędzi online do zarządzania zadaniami i prowadzenia projektów. Pandemia stała się okazją do eksperymentowania z nowymi formatami działań. Za obszary problematyczne uznano: planowanie strategiczne, zarządzanie zespołami i elastyczne redefiniowanie ról poszczególnych działów (Buchner, Urbańska, Wierzbicka, Janus, Cetera 2021).

Autorzy kolejnego raportu: „Raport kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19”, powstałego w ramach działalności

fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej, zwracając z kolei szczególną uwagę na naruszenie całej złożonej struktury finansowej sektora i ekosystemu kultury. Przytoczone zostały badania GUS, z których wynika, że pod koniec pierwszego kwartału 2020 roku ponad połowa samorządowych i państwowych instytucji kultury doświadczyła negatywnych skutków pandemii. Przychody co czwartej z nich spadły o 50–90 procent, a co dwunastej o ponad 90 procent (Czyżewski i in. 2020: 6). Działania Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego uznano za niewystarczające, określając model redystrybucji środków jako „feudalny” (Czyżewski i in. 2020: 14). Zdaniem ekspertów finansowane są pojedyncze projekty, a nie długotrwałe działania strategiczne, budujące odporność całego sektora. Pandemia ujawniła dotychczasowy stosunek do internetu, traktowanego jako przestrzeń działań promocyjnych i informacyjnych, a nie kulturalnych *sensu stricto*. Wiele instytucji odkryło jednak znaczenie przestrzeni wspólnych, sąsiedzkich, na przykład parków i skwerów (Czyżewski i in. 2020: 16). Podkreślono, że

[...] okres pandemii przyspieszył zmiany w systemie pracy, uelastyczył ją i zdywersyfikował, np. w kontekście pracy zdalnej. Pokazał także konieczność stworzenia nowych sposobów organizacji pracy zespołów, budowania motywacji pracowników, utrzymywania ich w kontakcie, uelastyczenia podejścia oznaczającego nieustającą konieczność przedefiniowania zadań, przeprogramowywania, płynności na poziomie kontraktowania i rozliczania (Czyżewski i in. 2020: 30).

Sytuacja pandemii wyostrzyła i pogłębiła problemy istniejące w sektorze kultury od lat, takie jak „grantoza / projektoza”.

W 2021 roku ukazuje się artykuł powstały na zlecenie Obserwatorium Kultury „Kultura online – w poszukiwaniu immersji” Natalii Bryłowskiej i Krzysztofa Stachury, podsumowujący badanie „Kultura online podczas pandemii”. Przeprowadzenie 33 wywiadów z użytkownikami kultury uświadomiło badaczom, że relacje wpisane w kulturalną partycypację i emocje płynące z kontaktu bezpośredniego są niemożliwe do odtworzenia w wersji online. Zjawisko to określono mianem „deficytu energii emocjonalnej” (Bryłowska, Stachura 2021: 3). Proces ten pozbawiony jest immersji, czyli stanu, w którym użytkownik doświadcza uczucia „zanurzenia się”, pełnego zaangażowania w kulturę. Przeciwnego zdania byli introwertycy, ceniący spokój i możliwość kameralnego korzystania z oferty kulturalnej. We wnioskach z badania zwrócono też uwagę na nieliniarny, nieustrukturyzowany i chaotyczny charakter kultury online, z której łatwiej zrezygnować lub odłożyć jej konsumpcję na później. „Zalgorytmizowana i zmediatyzowana kultura wymaga też od uczestników nowych umiejętności odbioru i poszukiwania własnej drogi wyboru treści kulturalnych” – konstatują autorzy raportu (Bryłowska, Stachura 2021: 4). Jednym z kluczowych wyzwań stojących przed użytkownikami kultury jest umiejętne zarządzanie energią emocjonalną, wypracowanie nowych strategii partycypacji oraz prezentacji treści w zmediatyzowanych realiach.

Dla rozpoznania sytuacji kultury na terenie Małopolski istotną rolę odegrał raport „Małopolska kultura. Koronaport. Straty i problemy podmiotów działających w sektorze kultury i w sektorze kreatywnym w Małopolsce w związku z pandemią COVID-19”, przygotowany przez Piotra Knasia z Małopolskiego Instytutu Kultury

w Krakowie (Knaś 2020). Z badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników instytucji kultury, organizacji pozarządowych i firm wynika, że większość podmiotów w zasadzie nie może realizować działań, zadań i projektów zaplanowanych przed wybuchem pandemii. Przychody znacząco zmalały, a każdy rodzaj działalności związanej z grupowym uczestnictwem został zakazany lub skrajnie ograniczony. Epidemia – co wydaje mi się kluczową konstatacją – zmieniła podejście do uczestnictwa w kulturze. Osłabieniu uległy relacje z publicznością, które będzie niezwykle trudno odbudować.

Na uwagę zasługuje również ożywienie debaty eksperckiej, w której coraz silniej akcentowano wątki związane z zarządzaniem instytucjami kultury w czasach kryzysu. W ramach debaty zainicjowano szereg dyskusji i warsztatów organizowanych przez instytucje kultury (np. „Jak bezpiecznie otworzyć się na publiczność? – zarządzanie kryzysowe w instytucjach kultury” w Centrum Kultury Zamek w Poznaniu, 2–3.06.2021, <https://ckzamek.pl/wydarzenia/5898-jak-beezpiecznie-otworzyc-sie-na-publicznosc-zaradz/> [dostęp: 10.11.2021]). Fenomenem, który nabrał niezwykle istotnego znaczenia, stała się kultura online: transmitowanie wydarzeń kulturalnych, spotkań i warsztatów przez komunikatory internetowe. Pod koniec 2021 roku, kiedy niniejszy tekst był finalizowany, odkryto nowy wariant COVID-19, a instytucje kultury ponownie stanęły w obliczu ograniczenia swojej działalności. Problem dotyczy całego sektora kultury.

Metodologia

Przegląd badań nad sytuacją instytucji kultury w czasach pandemii skłonił mnie do sformułowania pytań badawczych strukturyzujących wywiady:

1. Jak pandemia wpłynęła na sposób organizacji pracy w danym typie instytucji?
2. Jak pracownicy instytucji kultury oceniają wsparcie finansowe udzielane przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego?
3. Jakie działania wdrożono, aby umożliwić funkcjonowanie instytucji w czasach pandemii?
4. W jaki sposób monitorowano proces adaptacji?
5. Jakie emocje towarzyszyły pracy w okresie pandemii?
6. Jak respondenci oceniają kondycję i przyszłość sektora kultury?

Do udziału w badaniu zaproszono trzy osoby reprezentujące różne krakowskie instytucje kultury: Piotra Filipowskiego (PF), menedżera kultury w Krakowskim Forum Kultury, oraz dwie osoby, których dane zanonimizowano w toku badania: animatora kultury, pracującego w dużym muzeum sztuki współczesnej (A1 = anonim 1), oraz dyrektora dużej biblioteki naukowej (A2 = anonim 2). Rozmówcy zostali poinformowani o zasadach prywatności i poufności oraz wyrazili świadomą, dobrowolną werbalną zgodę na udział w badaniu.

W opisach cytatów wprowadzono następującą formę kodowania: inicjały imienia i nazwiska lub oznaczenie A (anonim); typ instytucji: muzeum, biblioteka, dom kultury. W opisie wyników badań zastosowano ujęcie problemowe. Rozmowy przeprowadzono w czerwcu 2021 roku. Badanie ma charakter pilotażowy i koncentruje się na diagnozie problemów instytucji kultury w dużym ośrodku miejskim.

Emocje towarzyszące pracy w okresie pandemii

Wspominając przebieg pandemii i emocje towarzyszące gwałtownym zmianom w organizacji pracy i funkcjonowaniu całego systemu społecznego, respondenci wspominali o strachu (o siebie, swoich bliskich i współpracowników), niepewności, zaskoczeniu i poczuciu zagrożenia:

Początek był mniej więcej jak z thrillera: takie sytuacje, które wtedy wydawały się dla muzeum wielkimi zmianami [...] powodowały ogromny stres dla pracowników (A1, muzeum).

To typowe reakcje w sytuacji kryzysu, rozumianego jako zagrożenie dla stabilności funkcjonowania instytucji i dużych społeczności. Utrata płynności pracy oraz zachwianie poczucie bezpieczeństwa finansowego rodziły napięcia i konflikty między pracownikami i poszczególnymi działami. Zdarzały się przypadki negocjowania epidemii i opór wobec przyjmowanych rozwiązań strategicznych:

Zespół był bardzo podzielony. Część osób bardzo wspierała [decyzje] i przychodziła [na obchody], a część stwierdziła, że nie będzie się narażać [...]. Biegunowość była bardzo duża, jeśli chodzi o pracowników (A2, biblioteka).

Dosyć szybko wszystkie typy instytucji zaczęły wprowadzać rozwiązania umożliwiające pracę zdalną, co przełożyło się na większe poczucie stabilizacji. Odpowiedzialność za zarządzanie w sytuacji kryzysu została przeniesiona na dyrektorów i kierowników poszczególnych działów.

Doświadczenie pracy zdalnej w instytucjach kultury

Zmiana trybu pracy na zdalny nie była łatwym zadaniem. Wiele instytucji kultury nie miało wcześniej takiego doświadczenia. Wyzwaniem okazały się braki w sprzęcie i luki w kompetencjach cyfrowych niektórych pracowników. Mimo to jakość procesu adaptacji do nowej rzeczywistości oceniana była przez respondentów raczej pozytywnie:

Na początku wyglądało to pewnie dosyć nieporadnie, bo nie mieliśmy narzędzi jeszcze wypracowanych, nie wiedzieliśmy też, w jaki sposób to ma funkcjonować. Przystawienie się na tryb pracy zdalnej w przypadku kultury nie jest taką prostą sprawą, jak nie ma się takich doświadczeń wcześniej. Ale dość szybko, w ciągu miesiąca, dwóch, udało nam się przestawić na taki tryb dosyć płynnie i działać sensownie, to znaczy efektywnie, żeby to nie było tylko siedzenie w domu przed komputerem, tylko żeby to była praca rzeczywiście i działanie z ludźmi (PF, dom kultury).

Nasze muzeum zostało zamknięte i bardzo szybko przeszliśmy na pracę zdalną. I to, co uważam za największe osiągnięcie czasu pandemii, to że taka instytucja jak nasza, która wcześniej pracowała od 8.00 do 16.00, zaakceptowała mentalnie tę pracę zdalną. Uważam, że to ogromny przeskok, uważam go za zdobycz cywilizacyjną (A1, muzeum).

Wśród konkretnych rozwiązań stosowanych w instytucjach kultury w ramach pracy w trybie zdalnym respondenci wymieniali: realizację zaplanowanych wcześ-

niej koncertów i spotkań w formie transmisji online (dom kultury), konserwację i digitalizację zbiorów (biblioteka, muzeum), działalność wydawniczą (biblioteka, muzeum), adaptację formy oprowadzania kuratorskiego i jego transmisję online (muzeum), udział w szkoleniach i rozwój kompetencji zawodowych (biblioteka, muzeum, dom kultury). Zrezygnowano natomiast z wizyt studyjnych, wyjazdów konferencyjnych i szkoleń w tradycyjnej formule stacjonarnej. Pracownicy spotykali się poprzez wideokonferencje, niektóre instytucje wprowadziły też programy do zarządzania pracą zespołową online (dom kultury). Działania zorientowane na lokalną społeczność i polegające na różnych typach spotkań offline okazały się niemożliwe do przeprowadzenia.

Mimo zapewnienia ciągłości funkcjonowania instytucji kultury w niektórych przypadkach okres adaptacji do zmian przyczynił się do eskalacji istniejących wcześniej konfliktów:

Moja główna refleksja o pandemii, jeśli chodzi o zarządzanie instytucjami, jest taka, że są oczywiście nowe rozwiązania i opcje, ale te problemy, które były problemami, tylko przybrały na sile [...]. Jest na przykład takie odwieczne napięcie między ludźmi z promocji a programerami, no i teraz na przykład pandemia odwróciła te role: nagle promocja zaczęła dyktować ludziom różne rzeczy [...]. Głównym problemem naszej instytucji jest „silosowanie”: pracujemy w działach, te działy nie współpracują ze sobą i każdy dział chce dostać piątkę od dyrekcji. W pierwszej fali pandemii to było bardzo widoczne, bo nie było przestrzeni do dialogu lub ta przestrzeń była pozorna (A1, muzeum).

Wprowadzenie zdalnego trybu pracy wpłynęło zatem na zmianę relacji władzy pomiędzy pracownikami. Na dyrektorów i kierowników instytucji kultury nałożona została ogromna odpowiedzialność za zaplanowanie nowej strategii działania w zmieniających się okolicznościach. W obszarze promocji, wśród negatywnych tendencji sygnalizowanych przez respondentów, znalazły się tak zwane działania pozorne, sprawiające wrażenie dobrze zaplanowanych strategii, ale nieróżniące się zasadniczo od form promocji znanych sprzed pandemii:

Bardzo dużo rzeczy, które są środkami, zaczęło być uznawane za cele same w sobie [...]. Dostaliśmy komunikat, że od dzisiaj pracujemy w e-muzeum. Do dyspozycji jest strona internetowa, Facebook muzeum, Instagram muzeum i na tym kończyła się strategia (A1, muzeum).

Zdecydowanie pozytywnie oceniano zadaniowy tryb pracy (jego utrzymanie lub wprowadzenie), wpisaną w niego elastyczność i odpowiedzialność po stronie pracownika:

Większość naszej pracy jest możliwa do wykonania online: kontakty z ludźmi, rozmowy, organizowanie pewnych spraw [...]. My za swoją pracę jesteśmy rozliczani w trybie zadaniowym: dostajemy cele, zadania do wykonania, i ich rozliczenie następuje w momencie, gdy zadania dochodzą do finiszu [...]. Jesteśmy rozliczani z wyniku i to się sprawdza (PF, dom kultury).

Widzę dwa przełomy: odejście od administracyjnych ram pracy, dużo łatwiej jest tę pracę mieć w innych godzinach i to jest pewna elastyczność, którą musi mieć kultura, bo

kultura nie dzieje się od 8.00 do 16.00. Druga rzecz jest taka, że tak duże instytucje jak moja to instytucje o dużej odpowiedzialności. Są one w stanie się zaadaptować do zmian (A1, muzeum).

Niejakim „skutkiem ubocznym” pracy w czasach kryzysu okazało się wytworzenie nieformalnej sieci wsparcia i dialogu międzyinstytucjonalnego:

Dzwoniłam regularnie do osób, które znam z innych instytucji, czego nie zrobiłabym wcześniej. Powstała nieformalna sieć wspierania się, dzielenia się nie tylko dobrymi praktykami, ale różnymi praktykami. Niektóre tematy wcześniej tabuizowane, np. ile płacicie za przeprowadzenie lekcji, teraz ludzie [podejmują i] takie informacje bardzo łatwo udostępniają [...]. To oderwało nas od myślenia: „moja instytucja jest mojsza i najmojsza” (A1, muzeum).

Po dwóch miesiącach pracy zdalnej instytucje kultury zaczęły stopniowo wracać do tradycyjnych aktywności, aczkolwiek z zachowaniem reżimu sanitarnego. Czytelnicy bibliotek umawiali się na konkretną godzinę odbioru zamówienia, książki poddawano kwarantannie, a zamawiane materiały głównie fotografowano (zamiast całodziennego przesiadywania w czytelni). Muzea i domy kultury zaczęły organizować wydarzenia na świeżym powietrzu. Podobnie jak we wcześniej omawianych badaniach odkryto znaczenie przestrzeni wspólnych, sąsiedzkich, co było próbą radzenia sobie z przymusową izolacją i atomizacją życia wspólnoty. Pracownicy zateśknili za pracą w siedzibie instytucji. Zaobserwowano zjawisko niemożliwości przeniesienia niektórych form pracy poza miejsce jej pierwotnego wykonywania (np. obsługa magazynów i sekretariatu, sprzątanie).

Zdalna forma wydarzeń kulturalnych wpłynęła na zróżnicowanie grupy odbiorców: w transmisjach koncertów czy w spotkaniach grup czytelniczych uczestniczyły osoby spoza Krakowa. Jednocześnie nie zdążono zaadaptować tych eventów do potrzeb osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności.

Podejmowane działania poddawano ciągłej ewaluacji, między innymi w formie cotygodniowych raportów. Jeden z respondentów określił to jako „testowanie wolności”.

Sytuacja finansowa instytucji kultury

Każda z trzech badanych instytucji ma inny sposób finansowania. Częściowo opiera się on na dotacjach ministerialnych, a w pozostałej części na dochodach własnych, które utracono na kilka miesięcy. Pracownicy niepokoiłi się o stabilność zatrudnienia i przetrwanie miejsca pracy. Urząd Miasta wysłał do instytucji kultury pismo z rekomendacją niepowiększania zespołów, ograniczania zatrudnienia i dbania o kluczowe stanowiska, co wpłynęło negatywnie na sytuację osób na umowach zleceniach. Respondenci sygnalizowali też problem poszerzania zakresu obowiązków w ramach zawartych już umów o pracę.

Ze środków w ramach Funduszu Wsparcia Kultury mogły skorzystać tylko samorządowe instytucje artystyczne, organizacje pozarządowe i przedsiębiorcy prowadzący działalność kulturalną w dziedzinie teatru, muzyki i tańca. Również tak zwana Tarcza Antykryzysowa nie obejmowała bibliotek, choć skorzystali z niej

artyści pracujący na przykład w domach kultury. Program „Kultura w sieci” miał tak krótkie terminy na złożenie wniosku, że w przypadku instytucji, w których obowiązują procedury antykorupcyjne (otwarte przetargi, zapytania ofertowe), przygotowanie dokumentów okazało się niemożliwe. Dodatkowe środki higieny również były finansowane w ramach już zatwierdzonych dotacji. W przypadku domów kultury chętnie korzystano ze zwrotu ZUS-u, co uznano za realną, wymierną pomoc, podobnie jak tak zwane postojowe.

Ocena wpływu pandemii na kulturę

Zdaniem respondentów większość rozwiązań stosowanych w czasach pandemii, na przykład oprowadzania i transmisje wydarzeń online czy zadaniowy czas pracy, mają szansę utrzymać się na stałe. Jednocześnie zwrócono uwagę na niemożliwość realizacji w takich warunkach performatywnego i partycypacyjnego charakteru kultury:

Kultury nie da się zrobić online na jakimś sensownym poziomie, bo kultura jest czymś żywym i wymaga kontaktu z drugim człowiekiem. Można zrobić oczywiście teatr telewizji, ale to nie jest realny teatr, to jest jakieś widowisko telewizyjne. Można oczywiście zrobić koncert w telewizji, ale to nie jest realny koncert, to jest znowu odbiór zdalny. Kultura to jest coś, co się dzieje między ludźmi, w związku z czym praca, przedstawianie rzeczy online jest jakąś tam [...] protezą, ale wiemy, że tak musimy działać i tak działamy [...]. Kultura bardzo mocno ucierpiała, tu nie chodzi tylko o kwestie finansowe, materialne, ale przede wszystkim ucierpiała na jakości, na ilości tego, co się wytwarza (PF, dom kultury).

Z wypowiedzi tej wyłania się obraz kultury jako formy interakcji bezpośredniej, opartej na zaangażowaniu emocjonalnym w odbierane treści. Zmediatyzowana kultura wymaga od uczestników nowych umiejętności odbioru, których nabycie wymaga czasu.

Podsumowanie

Pilotażowane rozpoznanie sytuacji krakowskich instytucji kultury wydaje się przystawać do diagnoz sformułowanych w raportach z roku 2020 i 2021. Zintensyfikowano działalność promocyjną, poszerzono kompetencje cyfrowe pracowników sektora kultury, przeorganizowano miejsca pracy. Doceniono zadaniowy tryb pracy i możliwość komunikacji online. W niektórych wypadkach problemem okazało się planowanie strategiczne i zarządzanie zespołem w sytuacji kryzysowej, co wymaga elastycznego redefiniowania roli poszczególnych działów oraz stosowania nowatorskich rozwiązań w obszarze motywowania pracowników do pracy w sytuacji stresu i niepewności zatrudnienia.

Zarządzanie instytucjami w sytuacji kryzysu stanowiło ogromne wyzwanie dla dyrektorów, managerów i animatorów kultury. Dwie na trzy osoby biorące udział w niniejszym badaniu pilotażowym zdecydowały się na zanonimizowanie swoich wypowiedzi, w obawie o to, że krytyczne spojrzenie na ten proces mogłoby przedstawić ich miejsce pracy i je same w negatywnym świetle. To pokazuje, jak wielka jest presja produktywności i zaradności, narzucana pracownikom sektora kultury.

Dzięki przeprowadzonemu badaniu otrzymujemy wgląd w lokalny wymiar zjawisk rozpoznawanych w skali globalnej. Problemem otwartym pozostaje sposób finansowania kultury i kształtowania kompetencji jej odbioru w warunkach kontaktu online.

Bibliografia

- Bryłowska Natalia, Stachura Krzysztof. 2021. Kultura online – w poszukiwaniu immersji. Gdańsk: Instytut Kultury Miejskiej. <http://obserwatorium.ikm.gda.pl/wp-content/uploads/2020/06/kultura-online-w-stron%C4%99-immersji.pdf>. (dostęp: 12.09.2021).
- Buchner Anna, Urbańska Agnieszka, Wierzbicka Maria, Janus Aleksandra, Cetera Natalia. 2021. Kultura w czasach pandemii. Doświadczenie polskich instytucji kultury. Warszawa.
- Knaś Piotr. 2020. Małopolska kultura. Koronaport. Straty i problemy podmiotów działających w sektorze kultury i w sektorze kreatywnym w Małopolsce w związku z pandemią COVID-19. <file:///C:/Users/HP/AppData/Local/Temp/Kultura-w-Ma%C5%82opolsce.-KORONARAPORT.pdf>. (dostęp: 12.09.2021).
- Rocznik Kultury Polskiej. 2020. Agnieszka Bąk (red.). Warszawa.
- Wiśniewski Rafał. 2020. The Compass in Poland Points to Culture. W: Culture in Times of Covid-19 or How We Discovered We Cannot Live without Culture and Creativity. Impressions and Lessons Learnt from Covid-19. Strasbourg. 84–87.

Netografia

<https://ckzamek.pl/wydarzenia/5898-jak-bezpiecznie-otworzyc-sie-na-publicznosc-zarząd/> (dostęp: 10.11.2021)

Streszczenie

Celem przedstawionych w artykule badań była diagnoza kluczowych problemów, z jakimi mierzyły się w roku 2020 i 2021 krakowskie instytucje kultury. Na potrzeby artykułu w czerwcu 2021 roku przeprowadzono trzy ustrukturyzowane wywiady pogłębione z przedstawicielami krakowskich instytucji kultury. Pytania badawcze wyprowadzono z przeglądu zastanej literatury przedmiotu (szczegóły metodologiczne w artykule). Badanie miało charakter pilotażowy.

Cultural institutions in Krakow during the COVID-19 pandemic. Case study

Abstract

The aim of the research presented in the article was to diagnose the key problems experienced by Krakow's cultural institutions in 2020 and 2021. In June 2021 the author conducted three structured in-depth interviews with representatives of Krakow's cultural institutions. The research questions were derived from the review of the existing literature on the subject (methodological details in the article). The research was of a pilot nature.

Słowa kluczowe: kultura, pandemia, Kraków

Key words: culture, pandemic, Krakow

Magdalena Stoch – dr, adiunkt w Katedrze Mediów i Badań Kulturowych Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół recepcji literatury, *gender studies* oraz pedagogiki emancypacyjnej. Współpracowała z organizacjami pozarządowymi przy wdrażaniu rozwiązań antydyskryminacyjnych na uczelniach. Jest stypendystką programu Departamentu Stanu USA dedykowanego edukacji medialnej młodzieży.