

Katarzyna Drożdżał
Alek Tarkowski

Remote-first



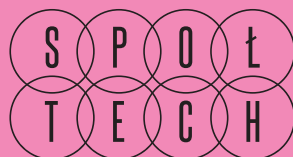
Społeczeństwo i technologia
w trakcie i po pandemii



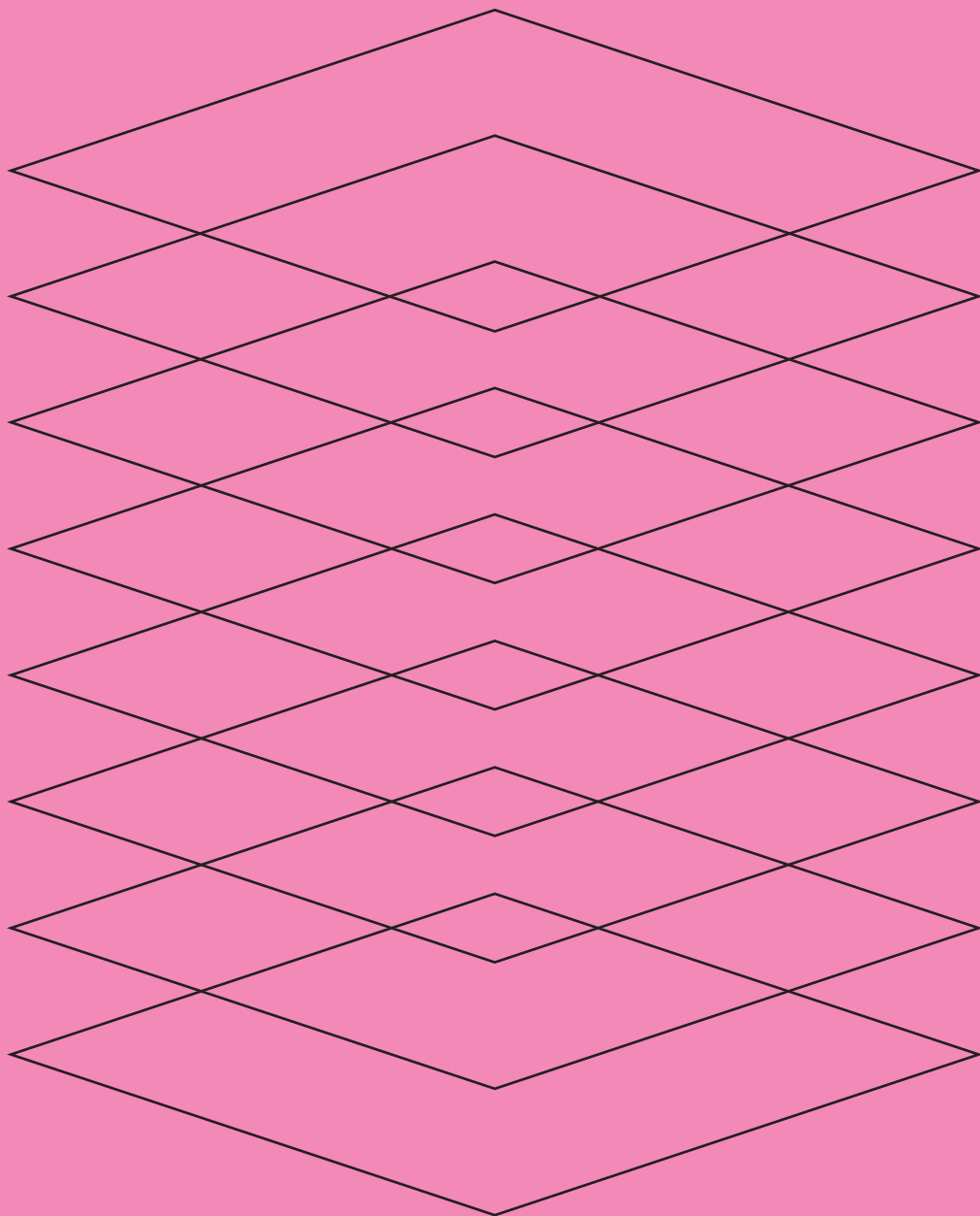
wud silesia



CENTRUM CYFROWE



Wprowadzenie



G

Gdy na wiosnę 2020 roku pisaliśmy raport o relacji ludzi z technologiami w czasie pandemii, uznaliśmy przejściowość za termin najlepiej chwytający miejsce, w którym się znajdujemy. Pisaliśmy wówczas, że używając tego pojęcia staramy się „ująć relacje z technologią w społeczeństwie ciągle jeszcze zaskoczonym, dostosowującym się, będącym w procesie kształtowania nowych struktur”¹.

Niemal po roku postanowiliśmy wrócić do naszej analizy społeczno-technologicznych stanów przejściowych w sferze przedsiębiorczości, pracy kultury i platform internetowych, sprawdzić wcześniejsze diagnozy i je rozbudować.

Robimy to, bo wierzymy, że w czasie nagłej zmiany niezbędny jest namysł zarówno nad stanem obecnym, jak i nad tym, co nadchodzi. W rozmowie z przedstawicielką dużej polskiej fundacji usłyszeliśmy ostatnio, że nie wspierają obecnie badań, bo kluczowe jest teraz wspieranie interwencji. To dobrze opisuje nasze społeczeństwo: interweniujące, ale często bez wizji czy strategii, którą może zapewnić tylko namysł i dłuższa perspektywa czasowa.

Rok temu dużo mówiło się o #NewNormal, prognozowaliśmy już czasy postcovidowe. Nie jesteśmy jeszcze jednak w tej normalności, nadal trwamy w stanach przejściowych. Simon Kuper w „Financial Times” opisał niedawno scenariusz „Long Covid”, długiego okresu, w którym pandemia nadal rzuca cień na całe życie społeczne.

Czy ten scenariusz się sprawdzi? Nie wiemy. Natomiast jest dla nas jasne, że im dłużej trwa czas przejściowy, tym bardziej staje się realne, że zmiany społeczeństwa będą długotrwałe. Chcąc się na nie przygotować, musimy patrzeć w przyszłość i o niej rozmawiać.

Przyszłości

Nasz pierwszy raport, „Cyfrowe stany przejściowe”, był przede wszystkim monitoringiem bieżącej sytuacji, w której wykluwają się trendy. Po roku chcieliśmy nie tylko te trendy obserwować, ale przyjrzeć się temu, jak rozwiną się w przyszłości.

Słowo „przyszłości” brzmi po polsku dziwnie. W naszym kraju ciągle rzadko stosuje się metodologię nazywaną po angielsku „futures” – pozwalającą zajmować się przyszłością. Ich celem nie jest jednak prognozowanie jednej, prawdziwej przyszłości. Od dawna wiadomo, że to niemożliwe, co zresztą w obecnych czasach powinno być oczywiste. Pracowaliśmy więc w naszym projekcie z metodą „Future Backwards” Davida Snowdena, by rzucić snop światła na przyszłość i móc spojrzeć, jakie są możliwe scenariusze².

Poprosiliśmy ekspertów współpracujących z nami w trakcie warsztatu *futures* o opisanie dwóch scenariuszy: przyszłości niebiańskiej i piekielnej. Nie chcemy przy tym sugerować, że to jedyne dwie opcje, jakie są przed nami. Ale silna opozycja wyostreza perspektywę, pokazuje punkty graniczne, pomiędzy którymi wydarzy się przyszłość.

W metodzie Snowdena ważne jest też spojrzenie w przeszłość i określenie kluczowych wydarzeń z przeszłości. To ćwiczenie pozwala pokazać, że kierunek zmian w jakiejś (często przeważającej) mierze nie jest określany teraz od zera, lecz już ukształtowany w przeszłości. Jest tak nawet w czasach nagłej zmiany, z jaką teraz mamy do czynienia.

Remote-first

Po roku możemy powtórzyć podstawową diagnozę z naszego pierwszego raportu – w trwającym, covidowym stanie przejściowym wykorzystanie z technologii cyfrowych pozostaje kluczowym

trendem, kształtującym rzeczywistość. Jesteśmy nadal – i jeszcze bardziej – społeczeństwem zdalnym, polegającym na technologiach cyfrowych.

Pierwszym trendem opisanym w poprzednim raporcie było „*remote-first*”, nowa rzeczywistość pracownicza oparta na pracy zdalnej. To termin ukuty jeszcze przed pandemią, opisujący firmy, które domyślnie zatrudniają w modelu zdalnym. To podejście, do 2020 roku stosowane głównie w niszy firm IT pracujących z rozproszonymi zespołami koderów, w zeszłym roku stało się normą.

Zdaniem Satyi Nadelliego, szefa Microsoftu, praca z domu w modelu zdalnym jest „trendem strukturalnym”, który pozostanie istotny także po zakończeniu pandemii³. Do podobnego wniosku doszliśmy, pracując nad naszym raportem. Co więcej, uznaliśmy że „*remote-first*” jest trendem związanym nie tylko z pracą i przedsiębiorczością. To najważniejszy w tym momencie trend kształtujący zarówno obecny stan przejściowy, jak i nadchodzące przyszłości. Co więcej, patrząc wstecz, widzimy trajektorię zdarzeń, wzmacniających ten trend od dekad.

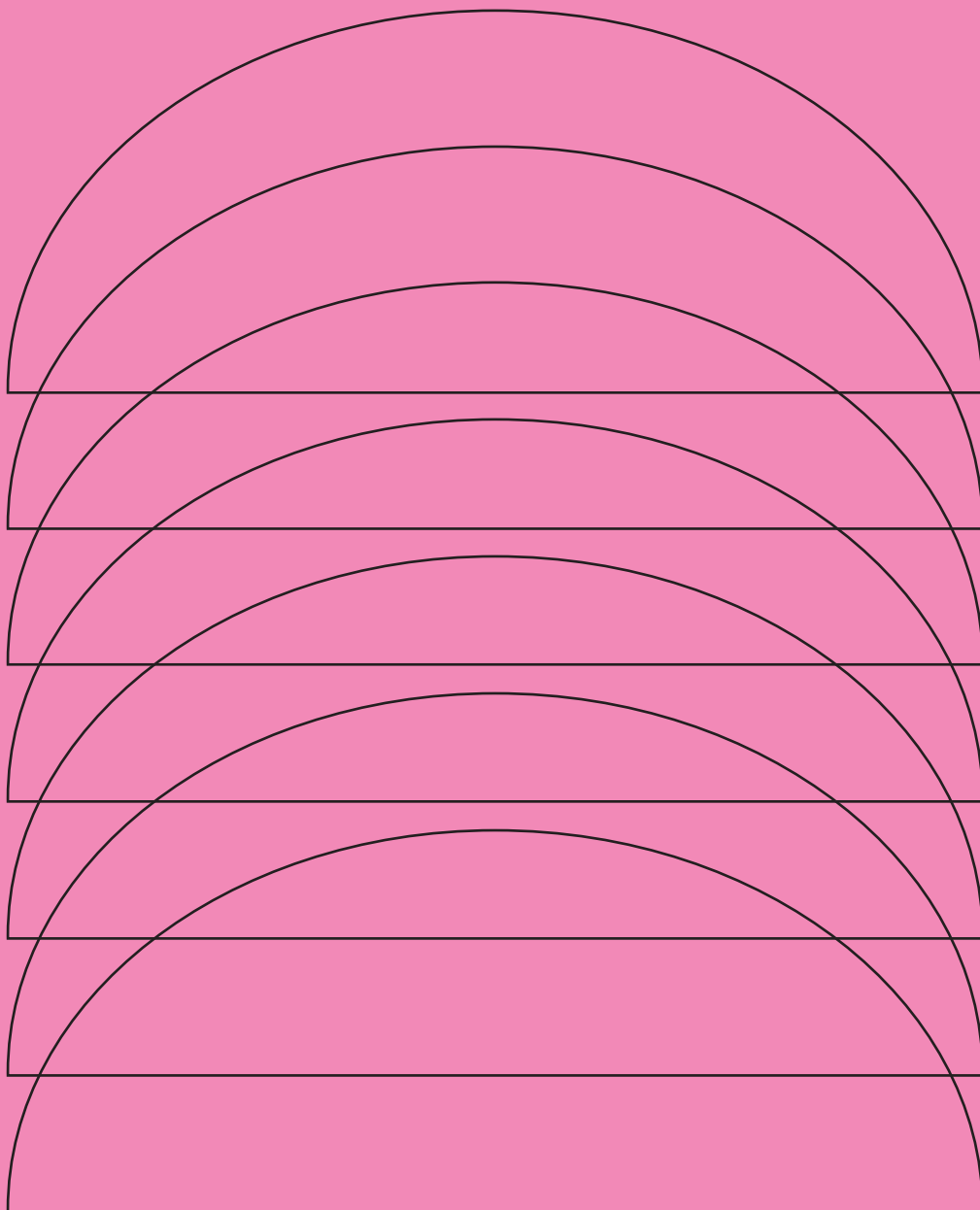
Oczywiście praca *remote-first* nie jest powszechna. W czasie pandemii dużo zaczęliśmy rozmawiać o „*essential workers*”, a w modelu zdalnym nie będzie pracować znaczna część pracowników. Niemniej ich także dotyczą skutki tego trendu strukturalnego, oddziałującego poza grupę osób, które zamiast w biurze pracują w domu i w chmurze.

1
K. Drożdżał, A. Tarkowski, A. Janus, Cyfrowe stany przejściowe. Monitoring społeczeństwa cyfrowego marzec-czerwiec 2020, <https://centrumcyfrowe.pl/spoltech/cyfrowe-stany-przejsciowe/>

2
The Future, Backwards, Futures Playground, <https://canvas.uts.edu.au/courses/1276>.

3
The world this week, „The Economist”, <https://www.economist.com/the-world-this-week/2021/01/28/business-this-week>.

Co obejmuje raport?



W

W listopadzie 2020 roku zrealizowaliśmy spotkanie warsztatowe z kilkunastoma ekspertami, dotyczące trzech obszarów: pracy/współpracy, edukacji i kultury. Wykorzystując metodykę warsztatową „Future Backwards” Davida Snowdena, wyszliśmy od analizy stanu aktualnego, by następnie odpowiedzieć na pytania dotyczące przyszłości – wpływu nagłego wejścia organizacji i instytucji w tryb zdalny.

Wciąż trwają dyskusje, czy pandemia sama w sobie jest Talebowskim „czarnym łabędziem”, czy raczej wydarzeniem, które w dobie globalizacji musiało w końcu nadejść, choć wizja ta była konsekwentnie odsuwana przez decydentów. Wobec podobnego dylematu stoimy w odniesieniu do zjawisk społecznych, które rozwijają się w okresie pandemii na linii człowiek – technologia. W jakim stopniu są one kontynuacją już rozwijających się wcześniej trendów lub zainicjowanych procesów? Czy możemy wskazać zjawiska, które są unikalne w aktualnym kryzysowym kontekście?

Próbując odpowiedzieć na te pytania, warto nie tylko opisywać stan obecny, ale także przyjrzeć się istotnym zdarzeniom poprzedzającym pandemię w obszarze pracy/współpracy, edukacji oraz kultury. Prawdopodobnie nie jesteśmy jeszcze w stanie trafnie wyodrębnić kohorty, która pozwoliłaby przekrojowo zbadać to doświadczenie pokoleniowe. Dlatego tym bardziej doceniamy wnioski, które płyną z dyskusji eksperckiej wokół dotychczasowych zdarzeń.

W naszym raporcie opisujemy trzy kluczowe sfery życia, podzielone na etapy zgodne z metodologią „Future Backwards”. Przy tym najważniejsze wątki poruszane podczas dyskusji eksperckiej zostały przez nas pogłębione poprzez dodatkowy desk research. W efekcie zarysowaliśmy dla pracy i przedsiębiorczości, kultury i edukacji:

- Stan obecny (*Current State*): sposoby działania osób i organizacji oraz warunki, w których funkcjonują w okresie od wybuchu pandemii w marcu 2020 do końca roku.
- Kluczowe wydarzenia z przeszłości (*Past Key Events*): bezpośrednio powiązane z obecnie obserwowanymi zjawiskami, o istotnym znaczeniu dla aktualnego stanu. To przejawy długoterminowych procesów, których kontynuację mogliśmy obserwować w ciągu ostatnich miesięcy.
- Wizje przyszłości: skrajne stany rozwoju każdego z obszarów: przyszłość niemożliwie dobra (utopijna) oraz niemożliwie zła (dystopijna). Przedstawione wizje są spekulacjami, które próbują uchwycić najistotniejsze szanse i zagrożenia wyłaniające się w związku z gwałtownym przejściem w tryb zdalnej współpracy w poszczególnych obszarach.



il. 1

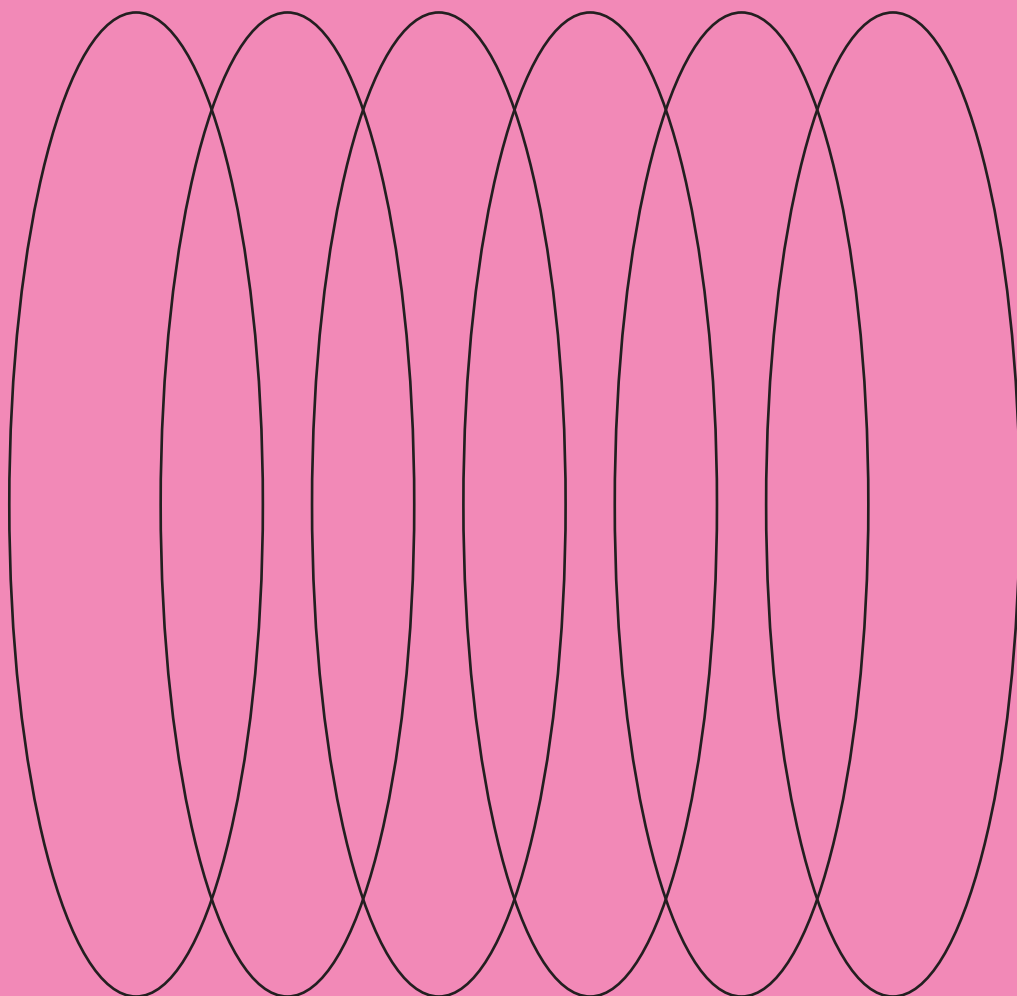
Grono eksperckie:

- **Ana Brzezińska** (Ekspertka Społtech, Kaleidoscope)
- **Natalia Bielawska** (Bednarska Szkoła Podstawowa Terytorium Raszyńska, Wiosny Edukacji)
- **Aleksandra Czetwertyńska** (Centrum Cyfrowe)
- **Karolina Długosz** (Netguru)
- **Maja Drabczyk** (Filmoteka Narodowa – Instytut Audiowizualny)
- **Magda Gołębiewska** (Centrum Cyfrowe)
- **Aleksandra Janus** (Centrum Cyfrowe)
- **Marta Klimowicz** (Ekspertka SpołTech, Monterail)
- **Mikołaj Lewicki** (Uniwersytet Warszawski)
- **Maria Powazka** (Forum for the Future)
- **Karolina Szczepaniak** (Centrum Cyfrowe)
- **Alek Tarkowski** (Centrum Cyfrowe)
- **Lech Wikaryjczyk** (Learnetic)
- **Iza Wyppich** (Superbelfrzy RP)
- **Jan Zygmuntowski** (Ekspert SpołTech, Instrat – Fundacja Inicjatyw Strategicznych)

Warsztat metodą Future, Backwards przeprowadzili:

- **Katarzyna Drożdżał** (WUD Silesia),
- **Agata Magdalena Nowak** (WUD Silesia)
- **Paweł Nowak** (WUD Silesia)

Jak remote-first kształtuje społeczeństwo? Główne wnioski i załączki zmiany





Termin *remote-first* w pierwszej kolejności przywodzi skojarzenia z obszarem pracy. Zostało ukute, by opisać sposób funkcjonowania przedsiębiorstw zatrudniających pracowników przede wszystkim w trybie zdalnym. W ostatnich miesiącach okazało się jednak, że to pojęcie funkcjonuje dużo szerzej ze względu na warunki *lockdownu* i społecznego dystansowania. Staje się fundamentem nieuniknionych transformacji cyfrowych w najróżniejszych sferach życia, stymulantem rozwoju innego istotnego trendu – niematerialnej firmy/institucji, która bezpośrednio wprowadza nas w niematerialne środowiska współpracy.

Remote-first można rozumieć jako paradygmat pracy traktujący priorytetowo zdalne zatrudnienie¹. Możemy również analizować *remote-first* jako trend społeczny rozwijający się dynamicznie wraz z rozwojem zaawansowanych narzędzi komunikacyjnych, upowszechnianiem szybkich połączeń sieciowych oraz kolejnych transformacji cyfrowych podmiotów prywatnych i publicznych.

W ciągu ostatnich miesięcy działanie zdalne wynikało z dbałości o bezpieczeństwo własne oraz innych. Na poziomie zachowań bycie „*remote*” stało się przejawem odpowiedzialności społecznej: realizacja zamierzeń online, gdy dostępna jest ścieżka offline’owa, świadczy wręcz o zaangażowaniu w walkę z pandemią. Dla wielu osób wynika także z troski o własne zdrowie lub nawet lęku.

Z tego względu naszą dyskusję ekspercką poszerzyliśmy o perspektywę, w ramach której *remote-first* jest zjawiskiem powszechnym, stanem przejściowym doświadczanym w warunkach *lockdownu*



il. 2

PRACA/KULTURA

- Kultura i praca przenoszą się online - pojawiają się nowe przestrzenie kreatywnej kooperacji.
- Zaburzenie równowagi praca- życie osobiste zmienia sposoby dysponowania czasem, wpływając na również na zasoby, którymi dysponują użytkownicy kultury.
- Dostęp do oferty kulturalnej dotąd zatrzymywał pracowników zdalnych w dużych miastach – lockdown zaburzył tę równowagę, rozwijają się nowe trendy urbanistyczne.

KULTURA/EDUKACJA

- Instytucje kultury straciły odbiorców edukacyjnych ich "fizycznej" oferty; nie wiadomo kiedy zostanie przywrócona dawna równowaga współpracy systemu edukacyjnego i kulturalnego.
- Deprywacji potrzeb społecznych towarzyszy rosnący "głód kultury" w fizycznym wymiarze – podmioty kultury mogą zaprezentować nową ofertę edukacyjną.

PRACA/EDUKACJA

- Rodzice i dzieci tkwią przy video-komunikatorach; nigdy wcześniej na taką skalę nie łączyły ich doświadczenia on-line.
- Zostaje zawieszona opiekuńcza rola szkoły, rodzic-pracownik traci fundament dotychczasowej równowagi pomiędzy pełnionymi rolami.
- Edukacja zdalna odsłania kolejne aspekty złej sytuacji pracowniczej nauczycieli.

oraz społecznego dystansowania. Ta perspektywa odsłania potężny wpływ zdalnego trybu pracy i współpracy na życie społeczne w ciągu ostatnich miesięcy. Pozwala również rozróżnić to, co w sposób nieunikniony rozwija się od lat (jeszcze przed pandemią prognozowano, że lata 20. XXI wieku będą dekadą pracy zdalnej²), od zjawisk partykularnych, typowych dla kryzysu wywołanego pandemią.

Narracja wokół odpowiedzialności społecznej nabrała szczególnego znaczenia w warunkach kryzysu, który charakteryzuje się nieoczywistością zagrożenia i z nierówną siłą uderza w różne grupy społeczne. Władze muszą się odwoływać do niej, budując grunt dla kolejnych decyzji wstrzymujących określone gałęzie gospodarki i ograniczające wolność obywatelską. Narracja ta przenika także do dyskusji o zdalnej pracy, edukacji i kulturze. Fundamentem wejścia w tryb zdalny w czasie kryzysu jest odpowiedzialność pracodawców, pracowników, uczniów, nauczycieli oraz wszystkich beneficjentów instytucji kultury. Wspólny wysiłek podejmowany w celu utrzymania działalności podczas stanu wyjątkowego nie pozostawia zbyt wiele przestrzeni na monitorowanie wpływu tych masowych zjawisk na relację społeczeństwo – technologia. To właśnie całościowy obraz świata zanurzonego w *remote-first* ukazuje, jak bardzo cechy naszego zdalnego funkcjonowania rezonują w strukturach społecznych.

Przeglądając się wszystkim analizowanym obszarom, możemy znaleźć wiele wątków wspólnych. Jednoczesne wejście w zdalną pracę i zdalną edukację to nie tylko nagłe uwydatnienie, na czym dotychczas polegała opiekuńcza rola szkoły. To także obraz całych rodzin nagle przykutych do ekranów komputerów: w pracy i w szkole, a potem w czasie wolnym i życiu rodzinnym. Nigdy wcześniej rodzice nie dzielili z dziećmi doświadczeń komunikacji online w takiej skali. Nigdy wcześniej w zakładach pracy i w systemie edukacji nie mówiło się tak wiele o higienie cyfrowej. W każdym analizowanym przez nas obszarze akcentuje się zagrożenia związane z dobrostanem osób wykonujących swoje obowiązki zdalnie oraz z zaburzeniem wcześniejszych relacji. Sygnalizowane jest ryzyko fali problemów psychologicznych i społecznych, ale z nadzieją, że w końcu systemy będą

musiały uwzględniać bardziej holistyczną koncepcję zdrowia człowieka – pracodawcy wezmą odpowiedzialność również za zdrowie psychiczne swoich pracowników.

Ta złożoność zmian utrudnia tworzenie precyzyjnych scenariuszy dla „pracy jutra”. Choć analizując rynek pracy czasu pandemii, trudno pominąć zagrożenia związane z polaryzacją społeczną, wyłaniają się także szanse dla grup wcześniej zagrożonych wykluczeniem. Kryzys narzucił w końcu nowe tempo cyfryzacji w organizacjach i instytucjach, które wcześniej nie mogły nadążyć za rzeczywistością „czwartej rewolucji przemysłowej”. Na świecie pojawiają się przewidywania, że gwałtowne zmiany w systemach edukacji pomogą aktualnie uczącemu się pokoleniu adaptować do przyszłego rynku pracy³ – kryzys przełamał pewien impas na linii tradycyjne nauczanie frontalne vs. nowoczesna edukacja medialna.

Eksperci zaproszeni do naszego projektu zaznaczali zagadnienia umykające często w debacie publicznej, skupionej na kwestii przetrwania poszczególnych systemów dzięki zdalnej współpracy. Przechodząc od terażniejszości do najbardziej skrajnych wizji przyszłości, mogliśmy zadać pytania o konsekwencje podejmowanych dziś działań, o wykorzystanie szans oraz zabezpieczenie przed ryzykami. Mogliśmy kontynuować dyskusję wokół odpowiedzialności, ale nie sprowadzając jej do samej sytuacji pandemicznej. Co z odpowiedzialnością

pracodawców za stanowiska tworzone w warunkach domowych oraz za dobrostan pracowników? Co z odpowiedzialnością władz centralnych za nowe podziały społeczne i wykluczenia w ramach zdalnej współpracy? Pytania o odpowiedzialność to również pytania podmioty działań. Kto powinien wykorzystać rodzące się szanse na zmiany społeczne? Kto powinien zabezpieczyć najbardziej narażone grupy przed wyłaniającym się ryzykiem podziałów i obciążeń?

il. 3



W niniejszym tekście prezentujemy listę wniosków i rekomendacji, które można sformułować na bazie holistycznej refleksji nad aktualnym stanem i przyszłością pracy/współpracy, edukacji i kultury zainicjowanej w *remote-first*. Jest to zestawienie zaproponowanych przez ekspertów scenariuszy przyszłości z pytaniami o podmioty odpowiedzialne za możliwe zmiany oraz o możliwości ich wprowadzenia. Lista ta sygnalizuje najważniejsze zidentyfikowane przez nas kierunki – wartę dalszej eksploracji badawczej oraz eksponowania w dyskusjach z decydentami.

Wydłużony dobowy czas pracy...

Zaburzenie granic pomiędzy życiem osobistym a zawodowym wydaje się najbardziej oczywistym zagrożeniem związanym z modelem pracy zdalnej. Polscy pracownicy (zwłaszcza w czasie pierwszego lockdownu) raportowali istotnie częstsze incydenty związane z przekraczaniem ustalonego czasu pracy w ramach zdalnego wykonywania obowiązków. Rolę odgrywają tutaj niesprecyzowane wymagania dotyczące produktywności pracy zdalnej, które przekładają się na wzrost presji ze strony pracodawców przy jednoczesnym obniżeniu motywacji wewnętrznej pracowników. Przemęczeni pracownicy, zmagający się z trudnościami *home office'u*, w krótkim czasie rzeczywiście zaczęli odczuwać spadek efektywności i w sprzężeniu zwrotnym zaczęli przedłużać dobowy czas pracy. Na bazie doświadczeń ostatnich miesięcy oraz przewidywanych ich następstw można sformułować wniosek, że pracodawcy muszą zadbać o ustalenie precyzyjnych wskaźników produktywności pracy osób wykonujących obowiązki zdalne. Klarowność zasad oraz wspieranie samodzielności pracowników wydaje się być najlepszą drogą zabezpieczenia przed scenariuszem „nieefektywna praca ciągnąca się w nieskończoność”. Niezwykle istotne wydaje się również ustalanie wspólnej perspektywy oceny wpływu życia osobistego na pracę, gdyż diagnozowana w ostatnich miesiącach tendencja pracodawców do nadmiernie krytycznej oceny wyników pracy zdalnej, gdy pracownicy oceniali swoją efektywność na podobnym poziomie, sprzyja eskalacji niezrozumienia, a w konsekwencji nieuzasadnionego nacisku.

Optymalizacja zadań na stanowiskach obsadzonych zdalnie i automatyzacja pracy niosą ze sobą nie tylko zagrożenia, ale także nadzieje. Od lat toczą się dyskusje na temat skrócenia dziennego czasu pracy w kontekście postępującej automatyzacji. Fundacja Wikimedia wprowadziła takie zmiany już w kwietniu 2020 roku⁴. Według ekspertów pierwsze firmy skracające dzienny czas pracy w czasie pandemii będą stanowiły impuls do zmian dla całego rynku pracy. Również szansa na wprowadzenie modelu hybrydowego w systemie edukacji byłaby tutaj stymulantem. Ważnym warunkiem jest jednak uwzględnienie bieżących wyzwań społecznych – to pracodawcy, którzy monitorują wpływ m.in. rosnących problemów psychicznych pracowników, mają szansę dostrzegać zalety tego rozwiązania.

Potrzeba ochrony życia osobistego pracowników

Innym ryzykiem dostrzeżonym przez ekspertów w kontekście zaburzenia granicy na linii praca–życie osobiste jest upublicznienie relacji rodzinnych oraz wszelkich kryzysów z nimi związanych. Praca zdalna ogranicza możliwości ochrony prywatnych sfer, tym bardziej, że pracodawcy coraz częściej są zainteresowani wpływem życia rodzinnego na wydajność pracowników. W skrajnym scenariuszu pracodawcy zaczęliby aktywnie monitorować te relacje, a nawet poddawać kontroli. Tak rozwinęta ingerencja organizacji/instytucji z zaawansowaną technologią w tle wydaje się być wizją dystopijną, ale nie można ignorować sygnałów świadczących, że wcale nie tak odległą⁵. Interwencje pracodawców w kontekście pracy zdalnej muszą bardziej niż zwykle uwzględniać wrażliwość sfer osobistych oraz potrzeby wynikające z różnic indywidualnych pracowników. Zaktualizowanie regulaminów wewnętrznych odnośnie granic tych interwencji pomoże managerom dobierać adekwatne do sytuacji działania.

Rozwój nadzoru i parametryzacji pracy

Duża ilość niewiadomych w obszarze produktywności pracy zdalnej prowokuje pracodawców do włączania narzędzi nadzoru, które wcześniej kojarzone były z ekstremalnym poziomem kontroli. Według ekspertów jednym z symptomów rozwoju tego trendu będzie przyrost start-upów „work surveillance”, ale już samo przeniesienie czynności zawodowych do sfery online sprzyja wzrostowi parametryzacji pracy. Nawet proste narzędzia chmurowe takie jak Google Docs gromadzą dane pozwalające porównywać czas pracy i oceniać wydajność na podstawie statystyk. W skrajnych wizjach pojawia się nowy rodzaj Taylorizmu, którego podstawą jest produktywność budowana na bazie nadzoru oraz samoizolacji (por. zoomizm⁶). Te pesymistyczne scenariusze sugerują, że ważnym zadaniem managerów przyszłości będzie znalezienie rozwiązań równoważących ryzyko spadku produktywności zaletami samodzielności i zaangażowania pracowników.

Zagrożenia związane z dobrostanem

W kontekście alarmujących danych o zdrowiu psychicznym Polaków trudno oddzielić przyczyny wynikające z samego kryzysu pandemicznego od innych czynników, w tym gwałtownego przejścia w tryb zdalny. Niemniej warunki pracy zdalnej nie sprzyjają radzeniu sobie w tym obciążającym kontekście. Wzmacniają izolację (brak kontaktu fizycznego z innymi ludźmi, pozorność relacji), łączą się z natężeniem jednego rodzaju aktywności, narażają na ograniczenie aktywności ruchowej. Mniej różnorodności w środowisku sprzyja także zamykaniu się w tzw. bańkach informacyjnych, co potęguje problem izolacji do poziomu całego społeczeństwa. Uwzględniając wszelkie sygnały, że zdalny tryb pracy będzie się utrzymywał na poziomie istotnie wyższym niż przed pandemią, należy go traktować jako jeden z czynników ryzyka kryzysu zdrowia psychicznego. W Polsce system ochrony zdrowia psychicznego od wielu lat charakteryzował się niewydolnością, więc powodzenie działań zapobiegających pogłębianiu się problemów będzie zależne od włączenia podmiotów

wykraczających poza ten system, w tym pracodawców, szkół i uczelni. Zwłaszcza większe zakłady pracy powinny uruchamiać programy wsparcia oraz działania edukacyjne, w których efekcie pracownicy będą w stanie rozpoznawać symptomy kryzysu u siebie i innych członków zespołu. A przede wszystkim adekwatnie reagować: sugerując właściwe kierunki szukania pomocy.

To pracownicy tworzą kulturę organizacji

Zmiany w obrębie kultury organizacji w kontekście zdalnego zatrudnienia z jednej strony prowadzą do poluzowania więzi pracowników z organizacją, z drugiej jednak tworzą płaszczyznę dla bardziej sprawczego ich uczestnictwa w życiu firmy. Aby pracownicy zaangażowali się w ko-kreację kultury organizacyjnej, pracodawcy muszą otworzyć się i aktywnie zarządzać heterogenicznością doświadczeń pracowników, która ujawnia się przy większym udziale zdalnego zatrudnienia: wnoszonego z przypadkowości geograficznej, interakcji z innymi kulturami organizacyjnymi (np. w obrębie co-worków, gdzie zgromadzą się pracownicy różnych firm zmęczeni pracą z domu) oraz różnorodności warunków życia. Elastyczność pracodawców dostosowujących się do nowych wyzwań przełoży się na otwarcie kultury i wyższy stopień akceptacji różnych stylów budowania tożsamości zawodowej.

Zindywidualizowane przestrzenie wykonywania pracy, nowe procesy miejskie

Najbardziej prawdopodobne scenariusze przyszłości pracy zdalnej łączą się z upowszechnianiem modelu hybrydowego. To oznacza, że długoterminowy wynajem biur nie będzie się opłacał pracodawcom. Gdy Bill Gates wieszczy: „ponad 50% podróży służbowych i ponad 30% dni w biurze zniknie”⁷, a największe korporacje wprowadzają zmiany dotyczące ograniczenia pracy w biurze na stałe⁸, deweloperzy i inwestorzy poszukują nowych modeli dostosowania do wyzwań „hybrydowego” rynku nieruchomości biurowych. Można spodziewać się, że

pojawią się nowe przestrzenie biurowe typu flex, jak również dotychczas znany model biur co-workingowych będzie wpisywał się w te nowe wymagania. Co-working w nowym wydaniu – bardziej zróżnicowany oraz obejmujący więcej pracowników dużych organizacji – poprowadzi nas w stronę nowych procesów miejskich i bardziej zindywidualizowanych przestrzeni wykonywania pracy. Organizacje otwarte na zmiany mogą zyskać w ten sposób dostęp do nowych rynków pracowniczych, a miasta gotowe na nowy rodzaj inwestycji utrzymać usługi wokół miejsc pracy, zapobiegając tym samym załamaniu na tym rynku.

Nauka hybrydowa, nowe możliwości

Nauczanie zdalne podczas pandemii nie tylko przyspieszyło realizację wizji cyfrowej szkoły, ale także ją urealniło. Zmusiło sceptyków do działania i ukazało pełny obraz możliwości entuzjastom, którzy wcześniej pomijali ograniczenia. Najbardziej sprzyjającym scenariuszem dla przyszłości edukacji w Polsce wydaje się być ten, który obejmuje edukację hybrydową. Optymalne połączenie nauczania stacjonarnego i zdalnego powinno bazować na tym realistycznym spojrzeniu. Z jednej strony będzie to kwestia wykorzystania wniosków dotyczących całościowej edukacji medialnej, która przenika cały program nauczania i strzeże wszechstronnego rozwoju cyfrowego uczniów. Z drugiej strony będzie to szereg działań na rzecz odbudowania fizycznej szkoły, która dba o najwyższą wartość bezpośredniej edukacji – społeczne interakcje uczniów i nauczycieli – godząc w sobie wyzwania nauczania zbiorowego i nowe potrzeby metodyczne. Właśnie w obrębie dydaktyki odsłoniły się najbardziej palące potrzeby. Gwałtowna konfrontacja z ograniczeniami edukacji podającej jest szansą dla systemu na odnowę, bowiem nigdy wcześniej tak wyraźnie te ograniczenia nie były widoczne, co pozwalało utrzymywać je i kontynuować bez względu na postęp wokół. Zoperacjonalizowanie celów na podstawie wniosków płynących z niemal dwóch pełnych semestrów nauczania zdalnego wydaje się najlepszym możliwym krokiem ku szkole przyszłości.

(Nie)zależność od władz centralnych

Nie można jednak pominąć faktu, że rozwój systemu edukacji jest w dużej mierze zależny od działań władz centralnych. Warto jednak zadbać o wsłuchanie się również w oddolne głosy: nauczycieli, edukatorów, rodziców i uczniów. Dalszy sukces cyfryzacji będzie zależny w mniejszym stopniu od rozbudowy infrastruktury, natomiast znaczenia nabiera nowoczesna dydaktyka, łącznie z nowymi sposobami oceniania oraz naciskiem na pracę zespołową uczniów. Nauczyciele przez ostatnie miesiące utworzyli ogromną bazę materiałów online, a szkoły rozbudowały system komunikacji z uczniami i rodzicami. Można zadać pytanie: kto zadba o to, żeby ten potencjał nie został zmarnowany? Co zrobić, by uczniowie i nauczyciele na Teamsie nadal wymieniali wiedzę, a materiały na dyskach chmurowych wciąż były w obiegu?

Pesymizm nauczycieli

Poruszenie wywołane wokół nauczania zdalnego odśłania również różne obawy co do przyszłości zawodu nauczyciela. Wszędzie tam, gdzie pojawia się technologia i związane z nią automatyzacje, zaczynamy dotykać delikatnej materii wartości społecznej danego zawodu. Choć wizja w pełni zautomatyzowanej polskiej szkoły i zastępowania nauczycieli botami wydaje się bardzo odległa, nie można pominąć faktu, że nastroje nauczycieli (wielokrotnie zignorowanych w ostatnich latach przez władze centralne) sprzyjają uleganiu tego typu obrazom. Jak zostało wcześniej powiedziane, to właśnie nauczyciele mogą teraz wdrażać najistotniejsze działania związane z nowoczesną metodyką; cyfryzacja na poziomie infrastruktury (zależna od władz centralnych) będzie odgrywała mniejszą rolę. Oznacza to, że przyszłość nowoczesnej szkoły zależy w dużo większym stopniu od energii do działania po stronie środowiska nauczycielskiego. A tej zaczyna brakować – ze względu na wycieńczające miesiące nadrobiania cyfryzacji i z powodu stanu emocjonalnego. Ekspertci alarmują: zawód nauczyciela jest zagrożony,

ale przede wszystkim przez utratę autorytetu oraz zniechęcenie. Co więcej, zawód ten nie cieszy się zainteresowaniem młodych, więc środowisko nauczycielskie jest również środowiskiem coraz starszym. Według ekspertów utrzymanie tego trendu może prowadzić do poważnego kryzysu w edukacji, nawet związanego z czasowym zamykaniem szkół.

Nadzieje dla sektora kultury

Kultura online doby pandemii to powiew demokratyzacji, stymulacja rozwoju małych społeczności, docenienie kameralności. Pozytywny wydźwięk zmian następujących w ciągu ostatnich miesięcy zachęca do tworzenia scenariuszy dla kultury wyzwalającej się z ograniczeń i otwierającej swoje zasoby. By zbliżyć się do realizacji tych scenariuszy, niezbędne są strategie instytucji kultury, które wykorzystają dwie siły wyzwolone podczas lockdownu: niespotykaną dotąd akcelerację cyfryzacji instytucji oraz nowy profil użytkownika kultu-

ry. Z jednej strony instytucje kultury muszą utrzymać najlepiej sprawdzające się modele działalności online, rozwijać usługi cyfrowe adekwatne do nowych wyzwań rzeczywistości postpandemicznej i utrzymywać działania na rzecz budowania strategii rozwoju kultury sprzyjającej otwartości. Z drugiej zaś strony odpowiadać na potrzeby nowych użytkowników, uwzględniając ich różnicowanie gotowości do uczestnictwa w kulturze. Nowy użytkownik – bardziej ucyfrowiony, aktywny w sieciach społecznościowych – chętniej dzieli się swoją opinią i oczekiwaniami. Podążanie za jego głosem oraz umożliwienie mu wypowiedzania się w mniej rygorystycznym dyskursie wokół wytworów kultury może okazać się skutecznym modelem angażowania nowych grup społecznych.

il. 4



Platformy monopolizują kulturę cyfrową

Eksperti nie ignorują zagrożeń wyłaniających się wraz z pandemicznym nagłym przeniesieniem kultury online. Użytkownik, który pojawia się w tym kontekście, jest również pochłonięty w konsumpcję treści produkowanych masowo przez gigantów VOD. Kultura tym samym wypływa na szerokie wody konkurencji, która zasilana jest komercyjnym paliwem i siłą doświadczenia w wykorzystaniu technologii cyfrowych. Instytucje kultury dodatkowo są osłabione katastrofalnymi dla nich konsekwencjami lockdownu. Tworzy to płaszczyznę rozważań nad pesymistycznymi scenariuszami, gdzie kulturę dotykają platformizacja i monopolizacja rynku technologicznego, a użytkownik zmęczony nadmiarem aktywności online staje się podatny na manipulację algorytmiczną – gotowe listy i miksy, przetrawione treści. W tych scenariuszach instytucje nie mają wystarczających zasobów, żeby wykorzystać szanse stworzone przez nagłe ucyfrowienie i konkurować z łatwą rozrywką, świetnie skrojoną i zaprojektowaną z dbałością o doświadczenie użytkownika. Niezwykle ważne działania muszą pojawić się już dziś: przeciwdziałać rezygnacji w instytucjach intensyfikowanej politycznym naporem władz rządzących. Zarówno użytkownicy, jak i pracownicy kultury potrzebują teraz wzmocnienia poczucia wspólnotowości. Dlatego podtrzymywanie działań online stymulujących rezonans między twórcami, odbiorcami i instytucjami wydaje się kluczowym elementem strategii bez względu na fakt, jak bardzo media społecznościowe spływają tę relację.

Głód kultury

Oprócz szans i wyzwań wokół „nowych” użytkowników pojawiają się też ścieżki, w ramach których można wykorzystać rosnący „głód kultury”. Ten fenomen dotyczy raczej świadomych użytkowników, takich, którzy wraz z zamknięciem instytucji kultury doznali realnej straty. Ta grupa – wyczekująca powrotu pełnej oferty kulturalnej – nie może umykać w strategiach dla kultury po lockdownie. Co więcej, eksperci

twierdzą, że masowa skala deprywacji potrzeb związanych z kulturą sprzyja tworzeniu nowych programów edukacyjnych, włączaniu do kultury coraz młodszych obywateli, którzy z wytęsknieniem czekają na doznania wykraczające poza ekran i monotonię nauki zdalnej. Im szybciej te potrzeby zostaną zaadresowane, tym skuteczniej do kultury zostanie włączone uczące się aktualnie pokolenie.

„Fizyczna” kultura czerpie z tego, co cyfrowe

Całościowy kontekst powrotu do „normalności” instytucji kultury musi uwzględniać strategię łączenia nowych cyfrowych kanałów z fizycznym wymiarem ich działalności. Pojawia się istotne pytanie: jakie działania podejmować, aby to, co fizyczne, świadomie korzystało z tego, co cyfrowe? Fundamentalne zmiany już następują: zwiększa się dostęp do technologii dla twórców, instytucji, a także odbiorców kultury. Kolejnym krokiem mogą być innowacje w zakresie formatów i doświadczeń oraz wspieranie artystów w wykorzystaniu nowych form tworzenia. Instytucje, które dostrzegą ten potencjał nowych form mogą znaleźć optymalne ścieżki wykorzystania potencjału ucyfrowienia kultury.

Nowe modele zaangażowania społecznego

W ostatnich miesiącach w szerszym zakresie uruchomiła się także energia do zmian społecznych, aktywizmu wyrażającego się w konkretnych ruchach. Eksperci zauważają, że młodzi ludzie zaangażowani w Strak Kobiet czy Młodzieżowy Strajk Klimatyczny wkrótce wejdą na uniwersytety, tworząc nowe zaangażowane elity. Jednocześnie w dobie *remote-first* demokratyzuje się dostęp do edukacji kreatywnej, co sprzyja powstawaniu pozacentralnych ośrodków myśli twórczej (laby, huby). Jeśli instytucje dostrzegą ten proces, udzielą wsparcia nowym grupom twórczym – swoimi zasobami i autorytetem – mogą rozwijać działalność również poprzez uczestnictwo w tworzeniu nowych odważnych wizji rzeczywistości, budując zaangażowanie odbiorców

1

Pracodawca praktykujący model remote-first dokłada wszelkich starań, aby pracownicy zdalni byli w pełni zaadoptowani do zespołu – na równi z pracownikami biurowymi. Firmy, które pozwalają na pracę zdalną, ale nie traktują jej jako domyślnego sposobu zatrudnienia, są określane jako Remote Friendly.

2

Why the 2020s will be the Remote Work Decade, <https://www.linkedin.com/pulse/why-2020s-remote-work-decade-chris-herd/>.

3

The unexpected benefits of virtual education, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/unexpected-benefits-virtual-education/>.

4

Amid COVID-19, Wikimedia Foundation offers full pay for reduced hours, mobilizes all staff to work remote, and waives sick time, The Wikimedia Foundation, <https://wikimediafoundation.org/news/2020/03/06/wikimedia-foundation-will-close-san-francisco-office-and-encourage-remote-work-for-march-2020-amidst-covid-19-concerns/>.

5

Remote Managers Are Having Trust Issues, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>.

6

Zoomism and Discipline for Productive Immobility, Critical Legal Thinking, Law And The Political, <https://criticallegalthinking.com/2020/05/13/zoomism-and-discipline-for-productive-immobility/>.

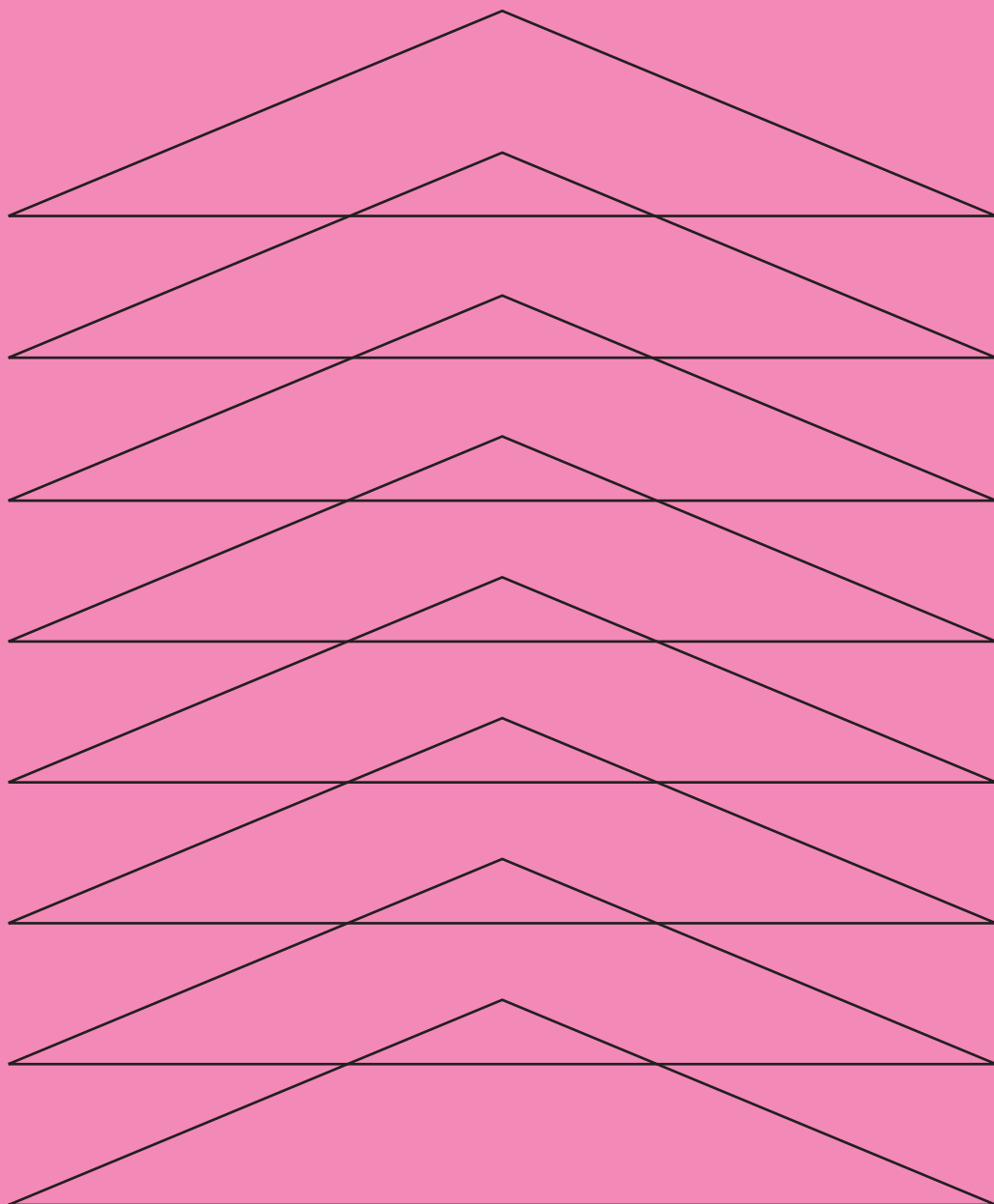
7

Bill Gates: More than 50% of business travel will disappear in post-coronavirus world, CNBC TV, https://www.youtube.com/watch?v=nby6KervPxQ&feature=emb_logo.

8

Salesforce shifts away from in-person work: 'The 9-to-5 workday is dead', „The Guardian”, https://www.theguardian.com/us-news/2021/feb/10/salesforce-office-in-person-work-tech?CMP=fb_gu&utm_medium=Social&utm_source=Facebook#Echobox=1612992903.

Praca/współpraca





To obszar dla nas nadrzędny, przez co najszerszej go analizujemy. Obejmuje różne sektory i rodzaje podmiotów, a także mniej lub bardziej formalną „współpracę”. Z obszaru pracy także pochodzi określenie *remote-first*, które pierwotnie dotyczyło organizacji zatrudniających pracowników przede wszystkim w trybie zdalnym. Przed wybuchem pandemii najczęściej model ten był wykorzystywany w firmach high-techowych.

Choć trudno dokonywać uogólnień dotyczących wpływu „homo faber” na kondycję człowieka czasu pandemii, nie ulega wątpliwości, że to właśnie obszar pracy łączył się z najintensywniejszymi zmianami na linii społeczeństwo – technologia. Co istotne, zjawiska najbardziej wyeksponowane przysłaniają złożone procesy, gdzie technologii wcale nie ma, ale pośrednio wpływa ona na status oraz możliwości rozwoju wielu grup społecznych.

Nasza dyskusja ekspercka została poszerzona także o wymiar współpracy, czyli niesformalizowanych, czasami nawet nieoczywistych relacji, które mają miejsce na rynku i poza nim – współpracy kontraktowej (B2B), różnych układów projektowych (często ponadorganizacyjnych) oraz odmian samozatrudnienia/freelance’u. Jesteśmy przekonani, że ten rodzaj relacji nie może zostać pominięty, gdy chcemy podjąć refleksję nad zjawiskami mającymi miejsce na współczesnym rynku pracy.

W obszarze pracy/współpracy przede wszystkim obserwujemy intensywną stymulację cyfryzacji organizacji. Eksperci, charakteryzując te procesy, uwzględniali także złożone konsekwencje dotyczące odpowiedzialności pracodawcy. Wskazywali też na koszty społeczne i jednostkowe, w tym szczególnie wpływ aktualnej sytuacji na dobrostan pracowników).

1.

W polskiej branży teleinformatycznej siedmiu na dziesięciu pracowników rozpoczęło pracę w modelu home office; w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu ten odsetek sięgał aż 80%. W większości branż jednak udział pracujących zdalnie nie przekraczał lub przekraczał nieznacznie 10% – dane GUS I/II kw 2020¹.

2.

Ponad 60% pracowników w gospodarce USA nie może pracować zdalnie (McKinsey & Company)²; dla Polski brakuje takich szacunków, ale przypuszczalnie odsetek ten jest wyższy.

3.

Automatyzacja w parze z recesją wywołaną przez COVID-19 tworzy scenariusz „double-disruption” dla rynku pracy; zwalnia proces tworzenia miejsc pracy, a likwidacja stanowisk przyspiesza. Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum³.

4.

Praca zdalna nie była dostępna dla wszystkich, a zróżnicowany dostęp do niej może równie dobrze zaostriżyć istniejące nierówności. Z badań wynika, że wielu pracowników – zwłaszcza młodych, gorzej wykształconych, znajdujących się na dole rozkładu płac – w czasie kryzysu pracowało na stanowiskach wymagających fizycznej obecności. Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?⁴.

Stan obecny i kluczowe wydarzenia z przeszłości

Niematerialność

Lockdown i pospieszne przeniesienie akcentów na tryb zdalny odśloniło wiele aspektów związanych z zarządzaniem, które wcześniej umykały w myśleniu strategicznym. W szerszym kontekście uwidocznione zostały aspekty „niematerialne” firmy, które dotychczas sprowadzały się do rozumienia wartości niematerialnych oraz złożoności prawnych z nimi powiązanych⁵. Dotychczasowe fizyczne zakotwiczenia organizacji nadawały pewną równowagę w zabezpieczaniu tego, co niematerialne. Know-how organizacji – nawet budowane w fizycznie istniejącym środowisku – jest trudne do kontrolowania, ale łatwiej w tych warunkach wskazać granice, w których powinno ono być chronione oraz komunikowane. Dotyczy to w zasadzie każdego aspektu niematerialnego funkcjonowania organizacji. Lockdown postawił organizacje wobec ogromnego wyzwania, jakim jest znalezienie nowych „zakotwiczeń”. Wiele z nich, skupiając się na bieżących problemach, między innymi przenoszeniu procesów online i poszerzaniu infrastruktury cyfrowej, nie była jeszcze w stanie zbudować nowych strategii. Niematerialność stała się głównym wyzwaniem i chociaż zawsze czynniki niematerialne były zasadniczo uwzględniane w skutecznych transformacjach cyfrowych, aktualnie nakładają się z innymi wyzwaniami kryzysowymi, a gwałtowność przemian często uniemożliwia pracę nad nowymi strategiami. Umiejętność zarządzania niematerialnością wpływa tym samym na odporność organizacji, staje się także jednym z warunków zrównoważonego rozwoju⁶.

Kultura organizacyjna

Dystans fizyczny niesie też nieuniknione konsekwencje związane z oddalaniem się pracowników od kultury organizacyjnej, a codzienność zarządcza wymaga nowych modeli angażowania grup tworzących organizację. Jedną z głównych funkcji kultury organizacyjnej jest ta związana z adaptacją do zmieniających się warunków zewnętrznych, a więc odgrywa ona ogromną rolę w sytuacji kryzysu. Z tego też względu firmy przechodzące w tryb zdalny w warunkach kryzysu muszą traktować dystans pracowników do ich kultury organizacyjnej jako kolejny czynnik ryzyka.

Zgodnie z definicjami kultury organizacyjnej dotyczy ona przede wszystkim części uświadomionych: poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm⁷. Fizyczna transmisja tych elementów w większości przedsiębiorstw pełni istotną funkcję w całości procesów organizacyjnych. W warunkach pracy zdalnej proces ten jest zaburzony przede wszystkim w obrębie wszelkich artefaktów fizycznych (w tym dress code) oraz behawioralnych trudnych do przeniesienia online (wszelkich rytuałów i ceremonii, które bez kontaktu fizycznego nie wzmacniają tak zaangażowania pracowników).

To właśnie zmiany w dostępie do kultury organizacyjnej powodują nostalgię pracowników za wcześniejszymi doświadczeniami pracy biurowej, czasami tak prozaicznymi jak wspólne drugie śniadanie w firmowej kuchni⁸. Znaczenie nieformalnych kontaktów pracowniczych (*water cooler talk*) stało się obecnie szczególnie widoczne, a nieumiejętność managerów ich kompensowania w ramach zdalnego zatrudnienia – istotną barierą⁹.

Zaburzona jest również transmisja w obrębie tzw. założeń podstawowych¹⁰, czyli na najgłębszym oraz niejawnym poziomie kultury, tworzącym fundament dla całej organizacji. Na tym właśnie poziomie budowana jest sensotwórczość (*sensemaking*) współpracy. Relacja sensotwórczości z doświadczeniami cielesnymi (interakcją emocjonalną, mową ciała) została już wielokrotnie udowodniona¹¹.

W tym świetle nowe wyzwania związane z podtrzymaniem kultury organizacyjnej w pracy zdalnej ocierają się również o najgłębsze aspekty pracy jako wartości dla jednostki.

Specjaliści szczególnie zwracają uwagę na związek dystansu do kultury organizacyjnej z poziomem zaangażowania osób pracujących zdalnie. Jak wskazują analizy Gallupa¹², związek ten nie jest prosty. Przede wszystkim relacja w obrębie kultury organizacyjnej nie jest konstytuowana miejscem jako takim, lecz całościowym doświadczeniem pracownika. Innymi słowy, nie ma znaczenia, gdzie dokładnie pracownik będzie wykonywał swoje obowiązki; istotne jest natomiast, w jaki sposób organizacja – szczególnie managerowie – zadbać o jakość relacji pracownika z organizacją.

Produktywność

Jedno z kluczowych pytań zadawanych przez pracodawców dotyczy produktywności pracowników działających zdalnie. Jeszcze przed rozpoczęciem pandemii badacze wskazywali¹³, że brakuje powiązań nawet na poziomie teoretycznym pomiędzy pracą zdalną a produktywnością pracowników. Tym bardziej pośpiesznie realizowane w ostatnich miesiącach badania nie dają jednoznacznych odpowiedzi. Najczęściej opierają się na samoocenie pracowników oraz obserwacjach pracodawców, ale nie uwzględniają wspomnianych wcześniej nieuchwytnych aspektów współpracy¹⁴ (kreatywności/innowacyjności w ramach komunikacji zapośredniczonej, zaangażowanie w dystansie do kultury organizacyjnej). Ważną obserwacją płynącą ze zrealizowanych dotychczas badań jest fakt, że pracownicy są zdecydowanie bardziej optymistyczni w ocenie swojej wydajności podczas pracy zdalnej niż pracodawcy. Jedną z przyczyn zapewne jest brak zoperacjonalizowanych wskaźników produktywności w ramach pracy zdalnej.

Nie mamy jeszcze klarownych wskaźników produktywności pracy zdalnej, ale już rozwijają się nowe trendy w nadzorze pracy. Z wywiadów przeprowadzonych w Francji, Hiszpanii oraz Włoszech dla Komisji Europejskiej (Seville Joint Research Centre) można zaobserwować pewną prawidłowość w działaniu pracodawców wprowadzających tryb zdalny w warunkach kryzysowych¹⁵. W pierwszych etapach pracownicy uzyskiwali większą autonomię, często samodzielnie angażując się w budowanie nowych form komunikacji z pracodawcą. Z czasem jednak pracodawcy mieli tendencję do przywracania kierowniczego nadzoru, które przekształcało się z form kontroli bezpośredniej do form biurokratycznych lub nawet platformowych. Towarzyszy temu często standaryzacja procedur oraz rutynizacja czynności pracy. Utrzymywanie pracy zdalnej z powodu pandemii stopniowo wyłaniało też nowe formy kontroli cyfrowej, wymagające instalacji oprogramowania, a także monitorowanego połączenia z korporacyjnymi sieciami.

Dobrostan

Eksperci szczególnie zwracali uwagę na dobrostan pracowników zdalnych. W świetle uznanych modeli dobrostanu jednostki są mocne podstawy, by spodziewać się istotnego wpływu pracy zdalnej na kondycję psychiczną i fizyczną pracowników. Zatrudnienie zdalne wpływa bowiem na sfery, które wiążą się z istotnymi czynnikami dobrostanu: budowanie relacji społecznych pracowników, zaangażowanie w pracę, sens pracy w życiu jednostki czy wysiłek fizyczny w ramach wykonywania obowiązków zawodowych [porównaj model PERMA¹⁶].

il. 5



Jednakże ocena wpływu pracy zdalnej na dobrostan pracowników nie jest prosta. Przede wszystkim wykorzystując aktualne obserwacje dotyczące zatrudnienia zdalnego, musimy uwzględnić fakt, że na dobrostan pracowników wpływają także same warunki kryzysu. Z danych pozyskanych przez ekspertów Gallupa¹⁷, wynika, że negatywny wpływ na stan emocjonalny można szczególnie obserwować w pokoleniu Millenialsów, mimo że mają oni wyższe kompetencje cyfrowe, a praca zdalna sama w sobie wpisuje się w ich wizję elastycznego zatrudnienia. Okazuje się bowiem, że na kondycję reprezentantów tej grupy pokoleniowej w o wiele wyższym stopniu (w porównaniu do grup starszych) wpływ mają zagrożenia związane z kryzysem ekonomicznym. Starsze grupy mogą przy tym bazować na większym bezpieczeństwie finansowym i zawodowym, łącznie z budowanymi przez lata aktywności zawodowej sieciami społecznymi. A więc to nie charakter pracy zdalnej wpływa na ich stan, lecz aktualne zagrożenia ekonomiczne i statusowe. Lockdown jest również dużym obciążeniem związanym z relacjami wewnątrz rodzinnymi oraz pogłębieniem problemów społecznych, które wcześniej były mitygowane przez różnorodność relacji z grupami odniesienia. Z tej perspektywy jednoznaczne wyodrębnienie powiązań pomiędzy pracą zdalną a dobrostanem jednostki jest prawie niemożliwe.

Z drugiej strony, patrząc szerzej na sytuację zatrudnienia zdalnego, można skupić się na samych czynnikach kształtujących dobrostan pracowników. Badania na włoskich pracownikach wykonujących obowiązki zdalnie podczas pandemii wskazują na istotny wzrost poziomu tzw. technostresu¹⁸. Te same badania ujawniają u osób badanych również wzrost poziomu stresu powiązanego bezpośrednio z przenikaniem pracy do obszarów życia osobistego.

Odrębnym zagadnieniem jest kwestia wpływu sytuacji życiowej oraz predyspozycji osobowościowych do radzenia sobie z obciążeniami, które wprowadza praca zdalna. Wyniki badań¹⁹ przeprowadzonych przez naukowców Uniwersytetu Kalifornijskiego w ramach New Futures of Work²⁰ potwierdzają hipotezy, że praca z domu utrudnia utrzymanie granic pomiędzy pracą a życiem osobistym, ale zaburzenie

granic szczególnie dotyczy osób, które ogólnie wykazują się mniejszą kontrolą nad wykonywaną pracą. Sprzyja temu także sytuacja rodzinna – osoby o większym zakresie obowiązków opiekuńczych częściej raportują takie problemy. Osoby wykazujące mniejszą kontrolę pracy, niższy poziom satysfakcji z pracy oraz niższy poziom identyfikacji z pracą częściej również raportowały problemy z utrzymaniem uwagi na zadaniach. Innym badanym zjawiskiem było osamotnienie towarzyszące pracy zdalnej. Wyniki potwierdzają, że pojawieniu się odczucia samotności sprzyja ekstrawersja, neurotyzm oraz ponownie sytuacja życiowa (niższy zakres obowiązków opiekuńczych koreluje z wyższym poziomem samotności). Warty uwagi jest czynnikiem jest także czas spędzany z urządzeniami elektronicznymi: im więcej czasu pracownik spędza na pracy z urządzeniami, tym wyższy stopień osamotnienia.

Koszty społeczne

W szerszej perspektywie ujawniają się też koszty społeczne związane z wzmoczoną pracą zdalną. Wyłaniają się pytania o kształt rynku pracy w związku z utrwalaniem zdalnych modeli zatrudnienia. Eksperci szczególnie zwracają uwagę na perspektywę zaostrzenia różnicy pomiędzy stanowiskami/zawodami w odniesieniu do możliwego zakresu zdalnej realizacji obowiązków.

Wyjaśnienie procesów z tym związanych wymaga rozstrzygnięcia, jak oceniać potencjał wykonywania obowiązków zdalnie, czyli jak oceniać obowiązki na danym stanowisku w odniesieniu do możliwości zdalnego zatrudnienia. Pandemia stworzyła warunki sprzyjające analizom z tego obszaru i zachęciła badaczy do uporządkowania kategorii funkcjonujących na rynku pracy. Jonathan I. Dingel oraz Brent Neiman podjęli próbę klasyfikacji sektorów i zawodów w zależności od charakteru wykonywanych czynności zawodowych oraz możliwości realizacji tych czynności z domu (klasyfikacja w warunkach USA)²¹. W analizie brano pod uwagę fizyczne i społeczne czynniki wpływające na charakter pracy (relacje międzyludzkie, fizyczne warunki pracy i strukturalne

cechy pracy) oraz ogólne typy zachowań zawodowych występujące na danym stanowisku (wprowadzanie informacji, interakcje z innymi, praca umysłowa i wyniki pracy). Z analiz przeprowadzonych przy użyciu klasyfikacji wynika, że w gospodarce Stanów Zjednoczonych 37% prac może być prawdopodobnie wykonywana z domu. Potwierdzona została również teza, że prace, które można wykonywać w domu, zazwyczaj przynoszą wyższe wynagrodzenie. Analiza sytuacji w innych krajach potwierdza tę relację. Zidentyfikowano wyraźny pozytywny związek między poziomem dochodów w danej gospodarce a liczbą prac, które można wykonywać zdalnie. Z badań tego zespołu wynika, że w Polsce udział prac możliwych do wykonywania zdalnie to ok. 33%.

Proporcja zawodów możliwych do wykonywania zdalnie i pozostałych w gospodarkach poszczególnych narodów odślania, że określenia typu „dekada pracy zdalnej” są w istocie swej przerysowaniem bazującym na trendach dotyczących grup plasujących się bliżej górnych granic rozkładu płac. Eksperci zauważają w tym kontekście, że znaczenie „essential work” tymczasowo wzrasta, ale w tym samym czasie na poziomie stylów życia powstają dwie kategorie Polaków. Polaryzacja rynku pracy wydaje się nieuniknioną konsekwencją utrzymania wysokiego odsetka osób zatrudnionych zdalnie w gospodarce danego państwa.

Wiele predykcji wskazuje, że kryzys wywołany przez pandemię może mieć większy wpływ na zdrowie mężczyzn, natomiast kobiety w dłuższej perspektywie odczuwają skutki kryzysu gospodarczego i społecznego – ze względu na tradycyjne role opiekuńcze i związane z nimi nierówności, ale także nadreprezentację kobiet w sektorach dotkniętych kryzysem²². Otwarta pozostaje kwestia, jaki wpływ będzie miała na poziom zatrudnienia kobiet sama praca zdalna. Pojawiają się tezy, że praca hybrydowa zaoferuje kobietom elastyczność, która ułatwi łączenie pracy z macierzyństwem. Z drugiej zaś strony już podczas pierwszego lockdownu w Polsce widoczny był wpływ tradycyjnych ról opiekuńczych; to właśnie kobiety częściej odczuwały więcej napięć związanych z wykonywaniem pracy w kontekście zamknięcia szkół i związaną z tym opieką nad dziećmi²³.

Aspekty przestrzenne

Jednocześnie intensywnie toczą się procesy związane z przestrzennym wymiarem wykonywania pracy. W największym ujęciu praca zdalna zmienia miejsce wykonywania pracy, czyli wpływa na samą lokalizację czynności pracowników. W szerszym ujęciu przejście w tryb zdalny wpływa także na przestrzeń pracy, a więc relacje i interakcje zachodzące nie tylko w środowisku pracy i na odnośnym rynku, ale również pomiędzy sferami funkcjonowania pracowników oraz pracodawców.

Przed wszystkim gwałtowny przyrost liczby pracowników pracujących z domu wyeksponował problemy przystosowania prywatnych mieszkań do wykonywania zadań zawodowych. Z danych Eurostatu wynika, że w Polsce w przeludnionych mieszkaniach żyje 39% Polaków (unijna średnia to 16%)²⁴. W efekcie w czasie pierwszego lockdownu 42% pracujących rodziców deklarowała, że nie ma możliwości odpowiedniej izolacji w czasie pracy zdalnej.

Ostatnie miesiące dostarczyły dowodów, że mimo utrudnień pracownicy dostosowują się. Dlatego już teraz pojawiają się nowe pytania o znaczenie przestrzeni biurowych, a nawet o wpływ tych zmian na urbanistykę.

Na podstawie analizy sytuacji w Stanach Zjednoczonych badacze sieci CESifo²⁵ wskazują bardzo namacalny podczas pandemii wpływ wzmożonego przejścia w tryb pracy zdalnej na sytuację dużych miast. Zidentyfikowali oni paradoks dotyczący faktu, że wielu wysoko wykwalifikowanych pracowników ponosi wysokie koszty zamieszkania w dużym mieście, gdy mogliby pracować zdalnie i mieszkać w dowolnym miejscu. Jednocześnie potencjał pracy zdalnej ulokowany jest właśnie w dużych miastach, bowiem są one wyspecjalizowane w branżach wymagających wysokich umiejętności oraz wiedzy. Paradoksalnie więc specjalizacja czyni duże miasta bardziej podatnymi na wstrząsy, które łączą się ze zwiększeniem udziału pracy zdalnej na rynku. Jeśli wysoko wykwalifikowani

pracownicy zaczynają pracować z miejsc pochodzenia lub całkowicie opuszczają miasta, wycofują wydatki z lokalnych usług konsumenckich. Konsekwencje oczywiście ponoszą pracownicy działający w tych usługach (o niskich kwalifikacjach), a więc większość skutków gospodarczych pandemii jest przenoszona na pracowników znajdujących się na dole rozkładu płac²⁶.

Przyszłość dużych miast wydaje się zależna od wpływu „paradoksu miasta” na decyzje pracowników oraz pracodawców. Z jednej strony istnieją pewne powody dla których pracownicy nadal chcą utrzymać swoje drogie życie w dużych miastach: udogodnienia konsumpcyjne, dostęp do transportu międzynarodowego i kultury. Ta grupa czynników sprzyja tym miastom – ucierpią one do czasu, gdy pandemia będzie miała poważny wpływ na dostęp do usług cenionych przez pracowników, ale prawdopodobnie odzyskują dawne możliwości wkrótce po jej zakończeniu. Z drugiej strony pracodawcy inwestują w rozwój technologiczny, zmianę norm dotyczących pracy zdalnej i stopniowo mają coraz mniej powodów, aby przepłacać za tworzenie miejsc pracy w dużych miastach. Wpływ tych procesów może doprowadzić do długoterminowej zmiany dominacji dużych miast w geografii gospodarczej państw.

Tabela 1. Kluczowe wydarzenia z przeszłości w obszarze pracy/współpracy – opracowanie na podstawie wypowiedzi ekspertów oraz desk researchu

	Bezpośrednio powiązane	Długoterminowe procesy	Wybrane dawne wydarzenia istotne dla aktualnego stanu
Niematerialność	<i>Remote-first</i> jako alternatywny model współpracy (głównie w obszarze high-tech)	Popularyzacja szerokopasmowego internetu (3G -> LTE -> 5G)	Termin telepraca wprowadzony przez Jacka Nillesa z NASA (1973)
	Gwałtowny wzrost zdalnego zatrudnienia w ciągu dekady 2010-20 (według niektórych źródeł wzrost o 400%)	Usieciowienie organizacji Rozwój oprogramowania SaaS (software-as-a-service) oraz rozwiązań chmurowych	Wylanianie się start-upów garażowych po 1999 roku Powstanie wiodących platform: Zoom (2011), Slack (2013)
Kultura organizacyjna	Orientacja na zatrudnienie osób ceniących flexibility	Zmniejszenie hierarchiczności w organizacjach	Manifest „Stakeholder Capitalism” Business RoundTable (2019)
	Employee Experience jako wzmacniający się trend HR		
Produktywność	Skupienie pracodawców na rozwijaniu tzw. miękkich umiejętności	Zmiana profilu usług potrzebnych na rynku Rozwój konkurencja na rynku IT – zwiększenie roli User Experience	Rozwój i upowszechnianie zwinnych metodyk zarządzania projektem
	Braki we wskaźnikach produktywności pracowników zdalnych		Facebook ogłasza, że chce utrzymać zatrudnienie zdalne na tak niskim poziomie, jak to tylko możliwe, ze względu na produktywność (2018)
	Rozwój narzędzi kontroli zdalnej pracy		

Dobrostan	Komunikacja elektroniczna zaciera granice pomiędzy życiem osobistym a zawodowym Wskaźniki higieny cyfrowej/ bezpieczeństwa pracy z narzędziami cyfrowymi nie zostają zoperacjonalizowane w Kodeksie Pracy	Obecność w social mediach stopniowo zwiększa otwartość na komunikację cyfrową pracowników	Agenda na Rzecz Godnej Pracy (ILO) zawierająca postulat ochrony dobrostanu pracownika stała się integralnym elementem Agendy na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030 – cel 8 SDG (2015)
Koszty społeczne	Zapóźnienie Kodeksu pracy w odniesieniu do zdalnych form zatrudnienia Stopniowy wzrost udziału zatrudnienia kontraktowego na polskim rynku pracy Niska podaż wykwalifikowanych pracowników	Niska kultura zaufania w Polsce i jej przełożenie na kapitał społeczny Uelastycznienie stosunków pracy Zapóźnienie transformacji cyfrowych w niektórych sektorach	Wyjście z kryzysu finansowego (2008) kosztem pracowników Uberyzacja w Polsce i na świecie
Aspekty przestrzenne	Rozwój coworkingu w Polsce i na świecie Kawiarnie jako miejsca pracy (kawiarniany punkt zero)	Rozwój mobilności (technologicznej)	Termin „coworking” został po raz pierwszy zastosowany (1999) przez Berniego DeKovena w opisie współpracy opartą na komputerach i nowoczesnych technologiach

Wizja przyszłości pracy/współpracy

Jak czytać przedstawioną wizję?

Zaprezentowane wizje przyszłości to próba uchwycenia szans i zagrożeń w dwóch skrajnych wizjach: utopijnej (Niebo) i dystopijnej (Piekło). Wizje zostały sformułowane w ramach warsztatu z ekspertami przeprowadzonego metodyką „Future Backward” Dave’a Snowdena (określenia „Heaven” i „Hell” pochodzą bezpośrednio z metodyki, zachęcają do przyjrzenia się skrajnym konsekwencjom wydarzeń mających miejsce aktualnie).

Przedstawione opisy nie są predykcją sensu stricte, oddają jednak głos ekspertów: czego należy się obawiać, a na co możemy mieć nadzieję w związku z zaistnieniem remote-first w rzeczywistości społecznej. Przyszłość pracy/współpracy, edukacji i kultury jaką zastaniemy po zakończeniu pandemii może być raczej konglomeratem różnych aspektów tych wizji, niż jednolitym scenariuszem ich realizacji.

NIEBO

Niematerialność

Rozwija się „radykalna transparentność” – pracownicy są wzmocnieni niezależnością i intensywniej dokonują rewizji struktur oraz działalności pracodawcy. Analiza big data pozwala na projektowanie rozwiązań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Dzięki przyspieszonej cyfryzacji urzędy działają sprawniej – cały rynek odczuwa spadek poziomu biurokracji.

Kultura organizacyjna

To pracownicy tworzą kulturę organizacji, a nie wpasowują się w już wytworzoną kulturę – organizacje rozwijają się w oparciu o ko-kreację, głębokie zaangażowanie oraz identyfikację pracowników z jej celami. Wzmacnianie autonomii pracowników obniża zapotrzebowanie na systemy kontroli i ułatwia budowanie kultur w oparciu o zaufanie.

Produktywność

Pracownik ma możliwość dostosowania swojego miejsca i trybu pracy do idealnego modelu (pick and mix). Powstaje wiele innowacji usprawniających wykonywanie zadań oraz komunikację. Optymalizacja czasu wykonania zadań oraz przestrzennych aspektów (redukcja czasu niezbędnego na przemieszczanie) pozwala skrócić dzienny czas pracy.

Dobrostan

Wzrosła świadomość problemów psychicznych („wellbeing” wprowadzone na stałe do miejsc pracy), a model pracy zostaje wzbogacony o format opieki psychologicznej. Pracodawcy mają aktywne polityki redukowania czasu na telekonferencjach oraz zoperacjonalizowane wytyczne dotyczące higieny cyfrowej. Introwertycy zyskują na znaczeniu w miejscu pracy.

Koszty społeczne

Praca tzw. niewykwalifikowana, słabo płatna (np. w sektorze publicznym) nabiera na znaczeniu dzięki roli, jaką odegrała podczas pandemii, a pracownicy ją wykonujący zostają docenieni. Następuje też nobilitacja i upolitycznienie pracy opiekuńczej. Nierówności zostają zredukowane (10 SDG) – ludzie wypracowują „digital literacy” i to zwiększa ich dostęp do wiedzy oraz narzędzi. Ponieważ nie łatamy tak dużo, następuje radykalne zmniejszenie emisji CO2.

Aspekty przestrzenne

Oszczędności na biurach umożliwiają wprowadzenie Universal Basic Pay. Pojawia się więcej współpracy międzymiastowej, a w konsekwencji następuje rozwój mniejszych miast (brak konieczności migracji do dużych ośrodków miejskich). Rozwijają się przystępne huby co-workingowe. Budowanie wspólnej przestrzeni przez pracowników jako „kumpli” z jednej przestrzeni uruchamiają nowe procesy miejskie. Zapada kolektywna decyzja międzynarodowych organizacji, by odejść od globalnych wydarzeń (ze względu na środowisko).

PIEKŁO

Niematerialność

Dalsza cyfryzacja pracy jest kontynuacją procesu „śmierci pracy” (devaluacja, redukcja roli); urzeczywistniają się wszystkie zagrożenia związane z automatyzacją, redukcją stanowisk oraz dewaluacją pracy człowieka. Cyfryzacja pracy wprowadza więcej danych do big data i umożliwia jeszcze większe pogwałcenie prywatności pracowników.

Kultura organizacyjna

Następuje spadek lojalności wobec organizacji, wzrasta za to lojalność względem grupy zawodowej (grupy odniesienia). Umiejętności i doświadczenie pracowników są weryfikowane poza miejscem pracy, przez osoby o statusie „seniora” w społeczności. Postępuje upadek networkingu (przyczyna: dystans i zapośredniczenie; skutek: zmiana zasięgu sieci społecznych).

Produktywność

„Zoomowanie w nieskończoność” przekłada się na nieefektywność i przeciążenie pracowników. W sprzężeniu zwrotnym rozwija się nadmierna kontrola pracodawców: wprowadza się systemy monitorowania typu *location-based tracking* – rytm/wydajność/czas pracy. Zakłady pracy/zespoły z mniejszymi kompetencjami cyfrowymi bardzo tracą na efektywności – transformacja cyfrowa jest wysiłkiem syzyfowym.

Dobrostan	Oderwanie od świata wpływa istotnie na pogorszenie samopoczucia oraz ogólnej kondycji psychicznej pracowników. Osłabienie więzi towarzyskich w miejscu pracy prowadzi do atomizacji pracowników, potęguje się samotność. Obserwowany jest drastyczny wzrost chorób psychicznych, a nawet zwiększona liczba samobójstw (kontekst: mniej interakcji, w ramach których może pojawić się reakcja na kryzys, zamknięcie w jeszcze mniejszej bańce). Wzrasta liczba chorób związanych z brakiem ruchu.
------------------	--

Koszty społeczne	Dochodzi do skrajnego zamknięcia się w bańkach komunikacyjnych (brak sytuacji, w których nawet przypadkowo wychodzi się z nich). Postępuje także rozwój nadzoru i parametryzacji pracy, który przy zaburzonych granicach zaczyna przekładać się też na życie osobiste pracowników. Polaryzacja społeczeństwa prowadzi ponadto do spadku jakości kształcenia.
-------------------------	--

Aspekty przestrzenne	Polaryzacja rynku pracy doprowadza do jeszcze większej segregacji w miastach. W społeczeństwie istotnie zostaje zredukowana mobilność (powrót emigracji do domu). Bez masowej komunikacji przeznaczonej dla osób poruszających się między domem i miejscem pracy załamuje się rynek „wokół” – upadają kawiarnie, „trzecie miejsca”, niektóre usługi. W fizycznej branży biurowo-usługowej odnotowuje się wysokie bezrobocie.
-----------------------------	--

- 1**
Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w drugim kwartale 2020 roku, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wpływ-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2020-roku,4,2.html>.
- 2**
What 800 executives envision for the postpandemic workforce, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>.
- 3**
Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.
- 4**
Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?, OECD, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>.
- 5**
Lloyd's protecting intangible assets, Lloyd's and Corporation, <https://www.lloyds.com/news-and-insights/risk-reports/library/lloyds-intangibles/>.
- 6**
COVID-19 has ushered in the age of the 'intangible company'. Here are 4 ways it will change business, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/covid-19-intangible-company-leadership-remote-working/>.
- 7**
K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura Organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003
- 8**
How to Sustain Your Organization's Culture When Everyone Is Remote, Massachusetts Institute of Technology Sloan Management Review, <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-sustain-your-organizations-culture-when-everyone-is-remote/>.
- 9**
Psychology research shows 'water cooler talk' can have big benefits, ScienceDaily, <https://www.sciencedaily.com/releases/2020/12/201202095156.htm>.
- 10**
E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Wiley, New Jersey 2017
- 11**
How to Sustain Your Organization's Culture...
- 12**
The Emotional State of Remote Workers: It's Complicated, Gallup, Inc., <https://www.gallup.com/workplace/327569/emotional-state-remote-workers-complicated.aspx>.
- 13**
Does Remote Work Improve or Impair Firm Labour Productivity? Longitudinal Evidence from Portugal, CESifo, <https://www.cesifo.org/en/publikationen/2019/working-paper/does-remote-work-improve-or-impair-firm-labour-productivity>.
- 14**
3 lessons COVID-19 has taught us about remote work, Fast Company, <https://www.fastcompany.com/90582227/3-lessons-covid-19-has-taught-us-about-remote-work>
- 15**
Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis. A qualitative study, JRC Technical Report, <https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc122591.pdf>.
- 16**
The PERMA Model: Your Scientific Theory of Happiness, <https://positivepsychology.com/perma-model/>.
- 17**
The Emotional State...

18

Definiowanego jako stres, którego doświadczają użytkownicy w wyniku wielozadaniowości, ciągłej łączności, przeciążenia informacją, częstych aktualizacji systemów i ciągłego wymogu uczenia się oraz wynikającej z tego niepewności związanej z pracą, jak również problemami technicznymi związanymi z organizacyjnym wykorzystaniem ICT za *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis*. A qualitative study, JRC Technical Report

19

Remote Work and Well-being, NFWO '20, August 3–5, 2020, <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2020/07/NFW-lqbal-et-al.pdf>.

20

Inicjatywa Microsoftu – symposium oraz społeczność badawcza organizująca się wokół problemów pracy w warunkach pandemii, <https://www.microsoft.com/en-us/research/event/new-future-of-work/>

21

How many jobs can be done at home?, ScienceDirect, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/>

22

COVID-19 affects men more than women and this could be the reason why, according to scientists, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/covid19-mortality-rates-men-women/>.

23

The Future for Workers, By Workers: Making the Next Normal Better for All, Manpower Group, https://go.manpowergroup.com/hubfs/What_Workers_Want_2/MPG_Future_for_Workers_By_Workers_1.pdf; Zawodowy styl życia. Różne oblicza pracy Polaków, Raport Pracuj. pl, https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/272206/1211840fd090869b1cca77486dcece57.pdf.

24

Dane statystyczne dotyczące mieszkalnictwa, EuroStat, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/13842.pdf>.

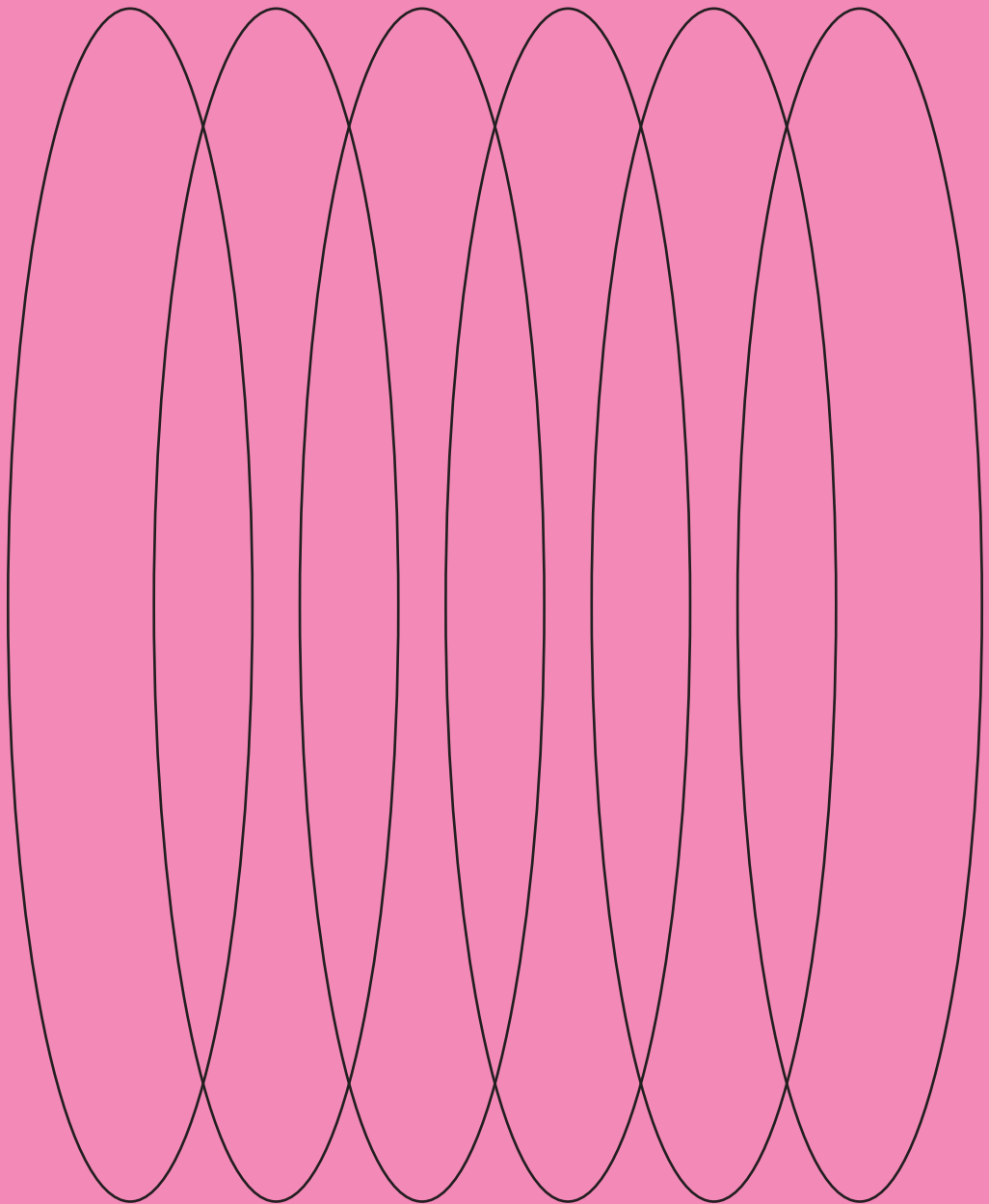
25

The City Paradox: Skilled Services and Remote Work, CESifo, <https://www.cesifo.org/en/publikationen/2020/working-paper/city-paradox-skilled-services-and-remote-work>.

26

Study: Silicon Valley is mostly working from home – and service industry is paying the price, San Jose Spotlight, <https://sanjosespotlight.com/study-silicon-valley-is-mostly-working-from-home-and-service-industry-is-paying-the-price/.S0047272720300992#s0035>.

Edukacja



P

Pierwsze tygodnie pandemii przyniosły w polskim systemie oświaty chaos, którego podstawą były ogromne braki infrastrukturalne. Co najmniej milion uczniów miało problemy z dostępem do edukacji ze względu na brak odpowiedniego sprzętu¹. Władze lokalne, organizacje pozarządowe i podmioty prywatne włączały się w akcje, których celem było dostarczenie potrzebującym dzieciom komputerów. A rozwiązanie tego problemu to tylko szczyt góry lodowej. Pandemia dobitnie ujawniła bolączki polskiego systemu oświaty, a przejście do trybu zdalnego z dnia na dzień ujawniło ogromne braki w cyfryzacji polskich szkół – także na poziomie kompetencji.

Z dyskusji ekspertów wynika, że edukacja jest jedną z tych sfer życia społecznego, które ucierpiały najbardziej w wyniku pandemii. Zaistniała sytuacja wyeksponowała problemy w polskim systemie edukacji, którymi należy zająć się zarówno na poziomie centralnym, jak i lokalnym. Jednocześnie kryzysowy kon-

tekst wyeksponował kwestie niewidoczne wcześniej, jak np. poziom kompetencji cyfrowych uczniów, iluzorycznie sprowadzany do umiejętności rozwijanych prywatnie i w czasie zajęć informatyki. Widoczne stały się też braki w kompetencjach cyfrowych nauczycieli, zaniedbywane od lat przez system kształcenia zawodowego. Efekty nauczania w czasie pierwszego lockdownu są oceniane dość negatywnie, ale przy jesiennym przejściu na tryb zdalny mogliśmy obserwować już pewne usprawnienia dające nadzieję na przyszłość.

1.

14% polskich nauczycieli ankietowanych po pierwszym lockdownie nie miało dostępu do laptopa z kamerą, w podobnej sytuacji było aż 29% uczniów, przy czym dodatkowo 23% z nich, chociaż miało w domu sprzęt, nie mogło z niego często korzystać. *Zdalne nauczanie a adaptacja do warunków społecznych podczas epidemii koronawirusa – PTEM*, Fundacja Orange oraz Fundacja Dbam o Mój Zasięg².

2.

Aż 65,3% polskich nauczycieli ankietowanych po pierwszym lockdownie stwierdziło, że czuje się psychicznie dużo gorzej lub trochę gorzej w porównaniu do czasu sprzed zamknięcia szkół. Ponad połowa rodziców twierdzi, że psychicznie czuje się dużo gorzej lub trochę gorzej w porównaniu do czasu sprzed pandemii. *Zdalna edukacja – gdzie byliśmy...*³

3.

17% polskich nauczycieli stwierdza, że materiał przerobiony online będzie trzeba w znacznej części powtórzyć. 30% nie jest w stanie stwierdzić, czy będzie taka potrzeba. Według autorów raportu *Edukacja zdalna w czasie pandemii* „Oznacza to, że de facto nie mają możliwości weryfikacji tego procesu i liczą się z ryzykiem, że efekty ich pracy będą mierne”. *Edukacja zdalna w czasie pandemii*, Centrum Cyfrowe⁴.

4.

W październiku RAND Corporation przebadano ankietowo 1082 nauczycieli i 1147 dyrektorów szkół amerykańskich, pytając o ich dotychczasowe doświadczenia z roku szkolnego 2020-21. Dwie trzecie ankietowanych nauczycieli stwierdziło, że większość ich uczniów była mniej przygotowana do pracy niż w tym czasie w zeszłym roku. 56% nauczycieli stwierdziło, że objęli tylko połowę lub mniej niż połowę treści programu nauczania, do których dotarliby do tego czasu w zeszłym roku. Tylko około 1 na 5 nauczycieli stwierdza, że pracuje według tego samego harmonogramu co w zeszłych latach. RAND Corporation⁵.

Stan obecny i kluczowe wydarzenia z przeszłości

Kompetencje cyfrowe nauczycieli

W obszarze edukacji eksperci szczególnie zwracają uwagę bieżące problemy cyfryzacji i jej wpływu na relację nauczyciel–uczeń. Łączy się to z całym spektrum zjawisk. Z jednej strony część nauczycieli odczuwa niepewność wobec narzędzi cyfrowych. W odpowiedzi na badania przeprowadzone przez Centrum Cyfrowe pojawiają się określenia tak mocne, jak: „paraliż cyfrowy polskich nauczycieli”. Wyzwania są złożone, a dotychczasowe procesy ucyfrowienia szkół w minimalnym stopniu obejmowały rozwój kompetencji pedagogów. Brakowało odpowiednich szkoleń oraz wsparcia merytorycznego. Uruchomienie edukacji zdalnej wymagało od nauczycieli nie tylko skorzystania z odpowiednich narzędzi, ale także swobody w posługiwaniu się nimi, gdy kolejne wyzwania wymagały rozwiązania, takiego jak dostosowanie metodyki do narzędzi online. Odpowiednimi kompetencjami musiała wykazać się także dyrekcja szkoły – tym razem w planowaniu całego procesu nauki zdalnej oraz ustalając nowe regulaminy nauczania na odległość. W tym obszarze niezbędna okazała się wiedza o działaniu systemów, ich możliwościach i ograniczeniach, jak również o progach, które muszą pokonać nauczyciele jako użytkownicy i dydaktycy jednocześnie. Wszystko to musiało zostać nadrobione już w marcu.

Z drugiej strony część nauczycieli przestała mieć kompleksy związane z użyciem technologii. Ta grupa szybko zaczęła rozwijać swoją wiedzę oraz nowe umiejętności. Niewątpliwie lockdown i błyskawiczne przejście do trybu zdalnego stało się niepowtarzalnym impulsem do cyfryzacji polskich szkół właśnie na poziomie kompe-

tencji. Pod tym względem polska szkoła nigdy już nie będzie taka sama. Bariery, które wcześniej były mozolnie pokonywane przez szeroko zakrojone programy oraz szkolnych aktywistów (takich jak Superbelfrzy), teraz przełamane zostają przez wyzwania pandemii i konieczność edukacji na odległość. Z badań przeprowadzonych już w maju 2020 roku przez Sylwię Jaskulską i Barbarę Jankowiak wynika, że większość nauczycieli zamierza wykorzystać zdobyte umiejętności w przyszłości⁶. Połowa ankietowanych nauczycieli w badaniu *Zdalne nauczanie a adaptacja do warunków społecznych podczas epidemii koronawirusa* odpowiedziała twierdząco na pytanie o to, czy trakcie okresu zawieszenia zajęć i zdalnego nauczania bardziej kreatywnie korzysta z narzędzi cyfrowych⁷.

Istotne są także zjawiska, które miały wpływ na relację uczeń – nauczyciel. Przede wszystkim warto zaakcentować sytuacje, gdzie następowało odwrócenie tej relacji: to uczeń przekazywał wiedzę o narzędziach nauczycielowi. Badania SpołEd⁸ ujawniły przypadki, w których nauczyciele konsultowali rozwiązania z uczniami i rodzicami, uczyli się działania narzędzi od uczniów, a nawet czerpali inspirację od uczniów-gamerów. Przełamanie sztywności w relacjach nauczycieli z uczniami także można postrzegać w kategoriach nowych szans, które ujawniły się w tych specyficznych warunkach.

Kompetencje cyfrowe uczniów

Szczególnie wartym uwagi wątkiem jest konfrontacja kompetencji cyfrowych uczniów z wymaganiami zdalnego nauczania. W tym obszarze zostały odsłonięte zjawiska, które nigdy wcześniej nie były w takim stopniu analizowane i ostatecznie w końcu doprowadziły do dyskusji wokół dogmatów zrównujących edukujące się aktualnie pokolenie z „digital natives” (dostarczając jednocześnie solidnych argumentów krytykom tej kategorii oraz prac Marca Prensky’ego). Okazało się bowiem, że uczniowie wcale nie są tak biegli w obsłudze narzędzi cyfrowych, jak często się zakłada. W polskich szkołach odnotowano problemy uczniów z tak podstawowymi czynnościami, jak logowanie

do portali czy obsługa serwisów pocztowych⁹. Problem ten zresztą nie dotyczy tylko Polski, ale jest akcentowany w analizach wpływu pandemii na sytuację systemów edukacji w wielu krajach¹⁰.

Co więcej nauczycielom trudno jest w zaistniałych warunkach wspierać uczniów. Autorzy publikacji *Edukacja zdalna: co stało się z uczniami, ich rodzicami oraz nauczycielami?* wnioskuje na podstawie przeprowadzonych badań, że nauczyciele musieli koncentrować się na sobie i swoich umiejętnościach¹¹, a nie na rozwoju umiejętności uczniów, w tym umiejętności cyfrowych. To niestety ogranicza szanse rozwojowe, które pojawiają się w związku z kontynuacją edukacji przez internet.

W tym kontekście warto podkreślić, że edukacja zdalna wymaga od uczniów innego poziomu samokontroli niż ten, który wystarczał, gdy nauka była zorganizowana w szkole, co rodzi dodatkowe trudności. Oczywiście na pewnym poziomie rozwoju psychospołecznego w ogóle nie można oczekiwać od dzieci, że będą w stanie same organizować swoją naukę i pilnować systematyczności. W tych warunkach nauczanie zdalne przenosi dużą część odpowiedzialności na rodziców i przy okazji włącza ich poziom kompetencji cyfrowych do obrazu zdalnej szkoły. W ramach raportu *Sukces czy porażka zdalnego nauczania?* Fundacji im. Stefana Batorego przeczytamy, że ograniczenia związane z samokontrolą dzieci istotnie wpłynęły na powodzenie nauki zdalnej oraz jej ocenę przez uczniów i nauczycieli¹².

Platformy i metodyka

Przejsie w stronę nauczania online to także istotne decyzje metodyczne towarzyszące skomplikowanym wyborom odnośnie narzędzi. Pierwsze starcie na tym polu było bardzo trudne. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę, że dotychczas w polskim systemie edukacyjnym nadal dominowała metodyka podająca. Rozpoczęcie nauczania zdalnego w szkołach wymogło więc konfrontację z pewnymi zaszczościami metodycznymi, tym bardziej, że w ramach pierwszego lockdownu nie

wszystkie szkoły zdołały wprowadzić lekcje online w pełni znaczenia tej formy nauczania¹³. Badania przeprowadzone przez badaczki z Uniwersytetu Warszawskiego w czerwcu 2020 roku sugerowały, że nauczyciele istotnie borykają się z aktywizacją i mobilizacją uczniów do pracy, jak również z kontrolowaniem ich wiedzy¹⁴.

Nierozwiązane problemy metodyczne zapewne utrudniały poruszanie się w wielości dostępnych narzędzi i platform. Szkoły wchodzące w pierwszy lockdown w większości były wyposażone tylko w jeden konkretny system komunikacji z dziećmi i rodzicami – dziennik elektroniczny. Pierwsze tygodnie lockdownu to także incydenty związane z przeciążeniem najpopularniejszych dzienników elektronicznych (Librus i system Vulcan), co dowodzi, że właśnie te platformy posłużyły nauczycielom, by koordynować nauczanie w początkowej fazie pandemii. Z czasem zaczęto uruchamiać inne platformy, również te pozwalające nauczycielom na wideokomunikację. Zapadające ad hoc decyzje miały duży wpływ na dalszy przebieg nauczania zdalnego. Jak w przypadku każdej transformacji cyfrowej organizacji, tak i na gruncie szkolnym na powodzenie procesu w dużym stopniu wpływ ma napięcie pomiędzy odgórnymi decyzjami w sprawie wdrażanych systemów, a oddolną adaptacją użytkowników tych systemów.

Zapanowała hegemonia największych platform (MS Teams, Google Classroom), ale pomiędzy szkołami panuje bardzo duże zróżnicowanie w obszarze wykorzystywanych narzędzi. Eksperci zwracają uwagę na fakt, że nauczycielom brakuje ujednoliceń narzędziowych – na wolnym rynku bez wsparcia systemowego okazuje się to wręcz niemożliwe. Największe zróżnicowanie dotyczyło narzędzi do pokazywania materiału w ciekawy sposób, co z jednej strony świadczy o determinacji nauczycieli w poszukiwaniu sposobów na wzbogacenie lekcji¹⁵, z drugiej zaś sugeruje, że środowisku nauczycielskiemu brakuje dobrych praktyk odnośnie do aktywizacji uczniów online.

W tym kontekście warto zaznaczyć, że z brakiem ujednoliceń narzędziowych pojawiają się także utrudnienia we współpracy między szkołami. Według ekspertów nauczyciele korzystają z mediów

społecznościowych, by dzielić się ze sobą wiedzą, co wskazuje na wysoki stopień samoorganizacji. Potwierdzają to badania ankietowe, z których wynika, że w roku szkolnym 2019/2020 nauczyciele w pierwszej kolejności czerpali wiedzę z internetu oraz ucząc się samodzielnie; wiedza od innych nauczycieli pojawiła się na 3. miejscu¹⁶. Modele akceptacji technologii, które pomagają przewidzieć realne wykorzystanie narzędzi przez użytkowników, wskazują istotność dwóch grupy czynników: postrzeganej użyteczności (*perceived usefulness*) oraz postrzeganej łatwości użycia (*perceived ease of use*) danej technologii¹⁷. Obie grupy są kształtowane pod wpływem środowiska, a nawyki użytkowników i schematy myślenia o technologii są tutaj matrycą. Z tego też względu można przypuszczać, że istotne bariery we współpracy środowiska nauczycielskiego w czasach przyspieszonej cyfryzacji oraz braki w ogólnych działaniach będą miały długofalowe konsekwencje w wykorzystaniu szans, które stwarza sytuacja zdalnej edukacji, oraz w budowaniu motywacji nauczycieli do dalszego wykorzystania narzędzi cyfrowych w procesie nauczania.

Uwidocznienie problemów w systemie edukacji

Eksperti zaznaczają, że obecna sytuacja eksponuje określone cechy polskiego systemu edukacyjnego. Pomijając początkowy chaos, który można identyfikować z gwałtownymi zmianami – wystąpieniem zjawisk trudnych dla wszystkich systemów nagle przechodzących w tryb zdalny – pandemia ujawniła wiele bolączek polskiej szkoły, które zdecydowanie są zakorzenione głębiej¹⁸. Nigdy wcześniej nie była tak wyraźnie wyeksponowana opiekuńcza rola szkoły, a konfrontacja z potrzebami pracujących rodziców, nagle zamkniętych z dziećmi w domach, doprowadziła w końcu do szerszego komentarza społecznego na ten temat. Włączono w dyskusję także pracodawców, dawniej dystansujących się od zmagani pracowników z łączeniem obowiązków rodzinnych i zawodowych. W końcu oświata musiała też skonfrontować się z widocznością w systemie dzieci obciążonych problemami społecznymi. Wszczęto alarm – mamy do

czynienia ze „znikaniem dzieci w systemie”. Badacze uczulają na problemy związane z dobrostanem uczniów, rodziców i nauczycieli. Narzucony dystans oraz izolacja w środowisku domowym uwydatniają problemy związane z relacjami społecznymi, poziomem wsparcia systemowego oraz szans rozwojowych poszczególnych grup¹⁹.

Cała sytuacja ma także ogromne znaczenie w kontekście relacji społeczeństwo–technologia. Po raz pierwszy technologia w szkole pojawiła się w centrum procesów i działań. Planowanie wszelkich kroków musiało uwzględnić możliwości posłużenia się określoną technologią, jej dostępnością i dopasowaniem do potrzeb użytkowników. Wcześniej przez lata można było spotkać dwie skrajne postawy pedagogów wobec roli technologii cyfrowych w systemie oświaty: sceptyczną i zdystansowaną, często podszytą obawami związanymi z brakiem wystarczających kompetencji, oraz optymistyczną i wysoce zaangażowaną w promowanie nowych możliwości, które oferuje technologia w procesie nauczania. Lockdown zmusił do urealnienia oczekiwań obie strony. Najbardziej sceptyczni edukatorzy musieli dostosować się do wymogów nauczania zdalnego i uznać niezbędność narzędzi cyfrowych w tym procesie. Z drugiej strony edukatorzy optymistyczni skonfrontowali się z ograniczeniami promowanych wcześniej rozwiązań. Dostępne narzędzia zdecydowanie nie okazały się panaceum: ani w kontekście bieżących wyzwań *distance learningu*, ani wobec innych problemów w procesie nauczania, szczególnie w kontekście wiary w możliwości angażowania uczniów w naukę poprzez technologie cyfrowe²⁰. Z badań ankietowych przeprowadzonych wśród uczniów i nauczycieli płyną wnioski, że trafny dobór narzędzi do przekazywanych treści to tylko połowa sukcesu. Niezbędnym warunkiem efektywności zajęć jest według uczniów możliwość utrzymania kontaktu z nauczycielem i rówieśnikami²¹, a to wymaga od nauczycieli znacznie więcej niż wykorzystanie nawet najbardziej wyrafinowanych aplikacji.

Niektóre problemy związane z obecnością technologii w szkole w końcu zaczęły być dostrzegane, a zagęszczenie wyzwań wzmacnia argumentację badaczy, że cyfryzacja szkoły powinna systemowo

uwzględniać problemy znacznie wykraczające ponad rozbudowę infrastruktury i wdrażanie kolejnych narzędzi. Jednym z tych problemów jest kwestia higieny cyfrowej, wcześniej marginalizowana i wprowadzana do dyskursu wokół wspomnianych powyżej skrajności – od demonizowania zagrożeń związanych z nadmiarem obecności technologii w życiu uczniów, po nierealistyczną wiarę w ich możliwości samokontroli. Obecnie nie ma ucieczki od dylematów związanych z czasem ekranowym i wpływem przeciążenia cyfrowego uczniów na ich zaangażowanie oraz zdolność utrzymania uwagi. Co istotne, szkoła w pełni prowadzona za pośrednictwem internetu nie może już odciąć się od pytań o wpływ technologii na dzieci. Badania prowadzone przez badaczy z Uniwersytetu Gdańskiego oraz Fundacji Dbam o Mój Zasięg jednoznacznie wskazują, że w systemie oświaty powinny zostać wypracowane klarowne wytyczne dotyczące bezpiecznego czasu spędzanego przed ekranem i jest to warunkiem odpowiedzialnego prowadzenia nauczania zdalnego w polskich szkołach w przyszłości²².

il. 6

Sytuacja nauczycieli

Gdy świat rozpisywał się o syndromie Zoom Fatigue, nauczyciele z dnia na dzień zostali przykuci do komputerów przy minimalnym wsparciu systemowym. Według ekspertów wsparcie to jest niewystarczające, wskazuje się wiele podstawowych jego braków (sprzęt, materiały). Gdyby porównać sytuację nauczycieli do innych grup pracowników przechodzących w tryb pracy zdalnej, wymagania postawione wobec polskich pedagogów w marcu były bardzo wysokie – kontynuacja działalności szkół była zależna od ich dostosowania i jak najszybszego przeniesienia działań dydaktycznych online, gdy dotychczas część z nich nie miała



w ogóle doświadczenia w wykorzystaniu narzędzi cyfrowych w procesie nauczania. Jednocześnie kuratoria oświaty utrzymywały presję na realizację podstaw programowych, mimo zapowiedzi MEN, że realizacja programu może zostać częściowo przesunięta na kolejny semestr. Przełożyło się to na nadgodzinową pracę nauczycieli. Badania ankietowe Centrum Cyfrowego pokazują, że najbardziej problematyczna dla nauczycieli jest czasochłonność całego procesu nauczania zdalnego – w końcu obejmuje on nie tylko bieżące zadania, ale całościowe dostosowanie sposobu nauczania, bez bazy praktyk i materiałów²³. Oddolnie stworzona publikacja *Edukacja w czasach pandemii wirusa COVID-19* pod redakcją profesora Jacka Pyżalskiego odniosła ogromny sukces wiosną. Właśnie kompleksowy poradnik, wraz z konkretnymi wskazówkami, jak działać, wpisywał się w potrzeby nauczycieli wrzuconych na głęboką wodę. Na pytanie o źródła wiedzy na temat prowadzenia zajęć online tylko 1% ankietowanych w czerwcu nauczycieli wskazało wytyczne MEN – pozostałe wymieniane źródła dotyczyły głównie poszukiwań samodzielnie zorganizowanych²⁴.

Na początku lockdownu nauczyciele mieli kontynuować nauczanie z domu, wykorzystując prywatny sprzęt i łącza. Gdy dyskutuje się o sytuacji pracowniczej i odpowiedzialności pracodawcy za stanowisko pracy w ramach home office'u, zazwyczaj kwestie sprzętowe są traktowane jako podstawowy obowiązek. Pod względem infrastrukturalnym system również zawodził, więc to dzięki zaangażowaniu nauczycieli także na tym polu zdalna edukacja w pierwszej fazie pandemii była w ogóle możliwa.

Nierównowaga pomiędzy poświęceniem nauczycieli a uzyskanym wsparciem jest wyraźna. Profesor Marta Zahorska, podsumowując badania wykonane wśród nauczycieli i uczniów, zaznacza, że nie można zapominać, w jakim momencie historycznym koronawirus uderzył w polski system edukacji. Autorka raportu *Sukces czy porażka zdalnego nauczania?* moment ten określa fatalnym: rok po porażce strajku nauczycieli i w roku szkolnym, w którym nowymi podstawami programowymi została uwieńczona ostatnia reforma edukacji

(zmiana organizacji szkół doprowadziła także do rozbicia środowisk nauczycielskich)²⁵. Rola nauczycieli przez długi czas była kwestionowana, więc nie dziwi fakt, że towarzyszy im głębokie poczucie niesprawiedliwości – niedocenienie ich wkładu, zaangażowania.

Badania „Zdalne nauczanie a adaptacja do warunków społecznych w czasie epidemii koronawirusa” potwierdzają, że zaistniała sytuacja ma istotny wpływ na dobrostan nauczycieli. Edukacja zdalna negatywnie wpłynęła na relacje domowe wielu pedagogów. Szczególnie oddają to wyniki dotyczące czasu poświęcanego na różne czynności wpływające na dobrostan – nauczyciele deklarują, że spędzają obecnie mniej czasu na wspólne działania z rodziną, a więcej na aktywności, które zakłócają dobrostan, np. długie siedzenie w nocy. Aż 65% badanych nauczycieli twierdzi, że czuje się psychicznie dużo gorzej lub trochę gorzej w porównaniu do czasu sprzed zamknięcia szkół²⁶.

Uczelnie wyższe

Nauczyciele akademicy również zmierzali się z ograniczeniami infrastrukturalnymi i systemowymi. Na uczelniach wszelkie bariery związane z poziomem kompetencji cyfrowych krzyżują się z charakterem akademickiej hierarchii, co przełożyło się na istotne przeciążenie wykładowców²⁷. Jednocześnie nauczyciele akademicy oraz studenci są lepiej przygotowani do nauczania zdalnego w porównaniu do uczniów i nauczycieli na niższych szczeblach edukacji. Doktor Tomasz Gajderowicz z Fundacji Evidence Institute i Uniwersytetu Warszawskiego twierdzi, że ten aspekt zadecydował o relatywnie lepszym dostosowaniu uczelni do nauczania zdalnego w czasie pandemii²⁸.

Według ekspertów uczelnie wyższe rozbijają się na dużym oporze wobec zmian. Z jednej strony, zasoby uczelni (również na poziomie kompetencji cyfrowych) są wystarczające, by przeprowadzać skuteczne transformacje cyfrowe. Z drugiej jednak strony sama formuła nauczania i ewaluacji jest utrzymywana w starych schematach.

Można to zauważyć w odniesieniu do sprawdzania wiedzy na uczelniach, gdzie starano się utrzymać tradycyjne formy egzaminowania. Władze uczelniane deklarowały elastyczność w ramach sesji egzaminacyjnej wieńczącej semestr letni roku akademickiego 2019/2020²⁹. Jednak to właśnie w tym obszarze pojawiło się najwięcej wyzwań, a egzaminy online były próbą podtrzymania standardów opartych na kontroli i schemacie zaliczenia³⁰. Podobnie organizacja zajęć w pierwszych miesiącach zdalnej pracy uczelni utrzymywała wcześniej opracowane siatki zajęć, co sugeruje silną orientację na kontynuację sprawdzonych wzorców dydaktycznych³¹. Ponadto studenci oczekują od prowadzących interakcji i podtrzymywania relacji, które wcześniej były budowane podczas zajęć w kampusach. W ramach nauczania zdalnego wymaga to szczególnych umiejętności interpersonalnych i braki nauczycieli akademickich pod tym względem mają istotny wpływ na efektywność zajęć prowadzonych w okresie pandemii³².

Ekspertki zaznaczają, że także w ramach szkolnictwa wyższego zdalne nauczanie uwydatniło problemy mające głębsze, systemowe źródła – przede wszystkim wyraźniejszy stał się wszelki dystans uczelni do realiów społecznych. W czasie pandemii sytuacja finansowa ponad połowy ankietowanych studentów uległa pogorszeniu (wyniki badań zawarte w raporcie *Portfel Studenta*³³), a wszelkie prognozy wskazują, że kryzys gospodarczy szczególnie uderzy w najmłodszych pracowników na rynku pracy. W grupie wiekowej, którą reprezentuje większość studentów (18-24), zdiagnozowano także najwyższy odsetek objawów depresji i lęku uogólnionego podczas pandemii³⁴. Biorąc pod uwagę powyższe fakty, od uczelni wymaga się wyższego poziomu wrażliwości na kontekst społeczny, w którym funkcjonują studenci kształcący się w ich ramach.

W szerszym kontekście warto zaznaczyć, że wraz z lockdownem i globalnym przenoszeniem procesów nauczania do internetu została zaburzona pewna równowaga, którą wcześniej stabilizował status „fizycznej” uczelni jako miejsca o określonej kulturze i hierarchii. Podobnie jak firmy, szkoły wyższe muszą zmagać się z rozluźnieniem

kontaktu jej pracowników i beneficjentów z uczelnią jako miejscem, wyodrębnioną fizycznie heterotopią. Gdy cała dydaktyka akademicka musi czerpać inspirację z kursów online, powstaje pytanie: dlaczego kursy online nie mogłyby zastąpić uczelni? Panel zorganizowany przez Sektor Edukacji UNESCO w maju 2020 roku pt. *Implications for the global higher education campus*³⁵ mocno nawiązywał do tego dylematu. Sformułowano wniosek, że dla utrzymania pozycji uczelni wyższych niezbędne będzie znalezienie strategii łączenia ich fizycznego wymiaru z „globalnym wirtualnym kampusem”, który właśnie się wzmacnia i intensyfikuje konkurencję pomiędzy uczelniami na świecie.



il. 7

Tabela 2. Kluczowe wydarzenia z przeszłości w obszarze Edukacji – opracowanie na podstawie wypowiedzi ekspertów oraz desk researchu

	Bezpośrednio powiązane	Długoterminowe procesy	Wybrane dawne wydarzenia istotne dla aktualnego stanu
Kompetencje cyfrowe nauczycieli	Wybuch pandemii – ujawnienie się niewystarczających kompetencji cyfrowych nauczycieli oraz braku zaplecza informatycznego szkół	Spadek poziomu edukacji nauczycieli i negatywna selekcja do zawodu nauczyciela oraz na stanowiska dyrektorskie szkół Pozorność wymagań awansu nauczycieli Rozwój modelu pracy zdalnej w firmach komercyjnych	Wprowadzenie certyfikacji ECDL (1997) i stopniowe upowszechnianie jej w polskim systemie edukacji
Kompetencje cyfrowe uczniów	Utrzymywanie oddzielenia edukacji medialnej od innych przedmiotów	Upowszechnianie urządzeń mobilnych wśród coraz młodszych grup uczniów oraz stopniowe wypieranie urządzeń desktopowych z codziennego użytku domowego	Nowa podstawa programowa informatyki dla szkoły podstawowej (2017) oraz nowa dla szkół ponadpodstawowych (2018) – wprowadzenie elementów programowania, myślenie komputacyjne
Platformy i metodyka	Ogólnopolska Sieć Edukacyjna (uruchomienie 2017, opóźnienia w pierwszych 2 latach działania programu) Upowszechnienie dzienników elektronicznych w szkołach	Utrzymywanie się anachronizmów metodycznych w polskiej szkole Kolejne reformy systemu edukacji podtrzymują wiodącą rolę nauczania podającego	Kapsztadzka Deklaracja Otwartej Edukacji (2007) Powołanie nieformalnej Koalicji Otwartej Edukacji w Polsce (2008) Uruchomienie programu Cyfrowa Szkoła (2012)

Uwidocznienie problemów	Brak dobrych praktyk oraz ogólnych wytycznych dotyczących higieny cyfrowej uczniów i nauczycieli Brak programów wsparcia uzupełniających sprzęt komputerowy wśród najbiedniejszych rodzin W ramach roku szkolnego 2019/2020 wdrażane są nowe podstawy programowe wynikające z reformy systemu oświaty (2017)	Polaryzacja postaw nauczycieli wobec obecności technologii w nauczaniu Niedocenianie opiekuńczej roli szkoły i jej wpływu na sytuację pracujących rodziców	Reforma systemu oświaty (2017)
Sytuacja nauczycieli	Niepowodzenie Strajku Nauczycieli (2019) Zmiany na mocy reformy systemu oświaty wpływają na rozbić środowisk nauczycielskich Słaba pozycja i bierność związków zawodowych	Procesy społeczne w ramach których podważa się kompetencje i pozycję społeczną nauczycieli Niedofinansowanie zawodu nauczyciela	Reforma systemu oświaty (2017)
Uczelnie wyższe	Brak programów rozwoju kompetencji cyfrowych wykładowców Ograniczony rozwój kompetencji dydaktycznych wśród pracowników akademickich	Koncentracja cyfryzacji na procesach administracyjnych Niż demograficzny (systematyczny spadek ludności w wieku 18-19 lat)	Uniwersytecki System Obsługi Studiów (pierwsze wydanie 2000) Umożliwienie wdrażania indeksów elektronicznych na uczelniach (2011) Reforma Szkolnictwa Wyższego i Nauki (2018)

Wizja przyszłości edukacji

Jak czytać przedstawioną wizję?

Zaprezentowane wizje przyszłości to próba uchwycenia szans i zagrożeń w dwóch skrajnych wizjach: utopijnej (Niebo) i dystopijnej (Piekło). Wizje zostały sformułowane w ramach warsztatu z ekspertami przeprowadzonego metodyką „Future Backward” Dave’a Snowdena (określenia „Niebo” i „Piekło” pochodzą bezpośrednio z metodyki, zachęcają do przyjrzenia się skrajnym konsekwencjom wydarzeń mających miejsce aktualnie).

Przedstawione opisy nie są predykcją sensu stricte, oddają jednak głos ekspertów: czego należy się obawiać, a na co możemy mieć nadzieję w związku z zaistnieniem remote-first w rzeczywistości społecznej. Przyszłość pracy/współpracy, edukacji i kultury jaką zastaniemy po zakończeniu pandemii może być raczej konglomeratem różnych aspektów tych wizji, niż jednolitym scenariuszem ich realizacji.

NIEBO

Kompetencje cyfrowe nauczycieli

Nauka analogowa stopniowo zostaje poszerzona o rozwiązania techniczne; nauczyciele praktykują wykorzystanie technologii w codziennej pracy. Na stałe przyjęty został model edukacji hybrydowej – w szkole spędza się mniej czasu, więcej działa się w podejściu STEAM³⁶. Budowane jest większe wzajemne zrozumienie pomiędzy nauczycielami i uczniami.

Kompetencje cyfrowe uczniów

Upowszechniono konektywizm w edukacji (uczenie: jak myśleć i jak się uczyć, zdobywanie kompetencji cyfrowych oraz odkrywanie powiązań między różnymi dziedzinami). Uczeń/uczenica znajdują się w centrum procesu – od początku są „uczeni, jak się uczyć”.

Platformy i metodyka

Praca metodą projektu i mentoring uczniów staje się jedną z zasad nauczania – uznawana jest na równi z metodami podawczymi. W procesie buduje się równowagę w stronę: „uczenie, a nie nauczanie”, co ułatwia poszerzenie repertuaru narzędzi cyfrowych oraz budowanie dobrych praktyk w ramach edukacji zdalnej.

**Uwidocznienie
problemów**

Zostaje przeniesiony punkt ciężkości z wiedzy na umiejętności. Szkoła to przede wszystkim społeczność ucząca się, możemy mówić o kulturze myślenia w szkołach. Następuje wyeksponowanie wartości współpracy i relacji. Edukacja skupiona jest na kluczowych kompetencjach społecznych. Postępuje rozwój różnicowanego szkolnictwa prywatnego.

Sytuacja nauczycieli

Oddolna rewolucja przynosi efekty. Nauczyciele w końcu mogą funkcjonować autonomicznie. Ministerstwo Edukacji Narodowej tworzone jest przez ekspertów i praktyków, co pozwala budować nowy system w oparciu o wiedzę i doświadczenie najlepszych edukatorów, mających również zrozumienie dla potrzeb środowiska nauczycielskiego. Można obserwować rzeczywistą autonomię zarządzających edukacją.

PIEKŁO

Kompetencje cyfrowe nauczycieli

Ze względu na kolejne zagrożenia epidemiologiczne oraz niskie koszty utrzymania systemu edukacji zdalnej nastąpiła pełna adopcja zdalnego nauczania. Dąży się do automatyzacji nauczania (w najgorszym scenariuszu sztuczna Inteligencja przejmuje rolę nauczycieli).

Kompetencje cyfrowe uczniów

W programie nauczania dominuje edukacja oparta na tradycyjnych wartościach przy jednoczesnym braku nowoczesnej edukacji medialnej i ostatecznie prowadzi to do kontynuacji modelu pruskiego. Powoli wraca się do stylu nauczania „epoki kredy”, a tym samym uniemożliwia pełny rozwój kompetencji cyfrowych uczniów – edukują się na własną rękę, koncentrują na rozrywce cyfrowej.

Platformy i metodyka

Trudności w system edukacji prowadzą do zahamowania rozwoju metodyki. W polskiej szkole stosuje się głównie wykłady, dzieci uczą się przytakiwać. Dla utrzymania tego modelu niezbędna jest dyscyplina. Staje się ona podstawą funkcjonowania szkoły. Program nauczania definiowany jest przez interesy prywatnych firm.

**Uwidocznienie
problemów**

W polskim systemie można mówić o szkole dwóch prędkości: nauczyciel jest zarezerwowany tylko dla elit, natomiast egalitarne jest nauczanie zdalne, zautomatyzowane (również w oparciu o boty). W całym kraju obserwuje się falę samobójstw oraz depresji wśród nastolatków oraz nauczycieli.

Sytuacja nauczycieli

System edukacji podlega silnej ideologizacji. Utrwalenie modelu edukacji zdalnej prowadzi do masowych zwolnień. Nawet przy próbach odnowienia systemu opartego na relacji z nauczycielem jest to już niemożliwe – na rynku brakuje nauczycieli, masowo odchodzą z zawodu. Dochodzi do zapaści szkolnictwa publicznego, przy równoczesnym rozwoju szkolnictwa dla wybranych, prywatnego.

- 1**
Problem wykluczenia cyfrowego w edukacji zdalnej, Centrum Cyfrowe, <https://centrumcyfrowe.pl/czytelnia/wpływ-wykluczenia-cyfrowego-na-edukację-zdalną-w-polsce-nasza-analiza/>.
- 2**
Zdalna edukacja – gdzie byliśmy, dokąd idziemy?, PTEM, Fundacja Orange oraz Fundacja Dbam o Mój Zasięg, https://ug.edu.pl/news/sites/ug.edu.pl.news/files/2020-06/Badanie%20zdalnenauczanie_prezentacja_1.pdf.
- 3**
Ibidem.
- 4**
Edukacja zdalna w czasie pandemii, Centrum Cyfrowe, <https://centrumcyfrowe.pl/edukacja-zdalna/>.
- 5**
Will This School...
- 6**
Kształcenie na odległość w Polsce w czasie pandemii COVID-19, UAM, https://drive.google.com/file/d/1IYprhMptB3p6AnMeh8WzfZLNvihfY_HF/view.
- 7**
Edukacja zdalna: co stało się z uczniami, ich rodzicami oraz nauczycielami?, GWP, https://zdalnenauczanie.org/wp-content/uploads/2020/10/ZDALNA-EDUKACJA_FINAL.pdf
- 8**
Edukacja zdalna w czasie pandemii, Centrum Cyfrowe, https://centrumcyfrowe.pl/wp-content/uploads/sites/16/2020/11/Raport_Edukacja-zdalna-w-czasie-pandemii.-Edycja-II.pdf.
- 9**
Ibidem.
- 10**
Will This School Year Be Another Casualty of the Pandemic?, RAND Corporation, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA168-4.html; *I hated remote teaching during the Covid-19 lockdown. It should never replace the classroom*, „The Guardian”, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/jun/08/i-hated-remote-teaching-during-the-covid-19-lockdown-it-should-never-replace-the-classroom>.
- 11**
Ze względu na trudne warunki i wymagania zarządu szkół.
- 12**
Sukces czy porażka zdalnego nauczania?, Fundacja im. Stefana Batorego, <https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2020/09/Sukces-czy-porazka-zdalnego-nauczania.pdf>.
- 13**
Edukacja zdalna w czasie pandemii.
- 14**
Raport – edukacja zdalna...
- 15**
Edukacja zdalna w czasie pandemii.
- 16**
Raport – edukacja zdalna...
- 17**
Technology acceptance model in educational context: A systematic literature review, „British Journal of Educational Technology”, https://www.researchgate.net/publication/334365543_Technology_acceptance_model_in_educational_context_A_systematic_literature_review.
- 18**
Sukces czy porażka...
- 19**
Edukacja zdalna: co stało się z uczniami...
- 20**
Edukacja zdalna w czasie pandemii.
- 21**
Raport – edukacja zdalna...
- 22**
Edukacja zdalna: co stało się z uczniami...
- 23**
Edukacja zdalna w czasie pandemii.
- 24**
Raport – edukacja zdalna...
- 25**
Sukces czy porażka...

26

Edukacja zdalna: co stało się z uczniami...

27

Polskie uczelnie w czasie pandemii, Centrum Cyfrowe, https://centrumcyfrowe.pl/wp-content/uploads/sites/16/2020/10/Raport_Polskie_uczelnie_w_czasie_pandemii.pdf.

28

Koronakryzys a szkolnictwo wyższe. Historyczna okazja do zmiany nauczania, Interia Biznes, <https://biznes.interia.pl/raporty/raport-biznestrendy-2021/aktualnosci/news-koronakryzys-a-szkolnictwo-wyzsze-historyczna-okazja-do-zmia,nld,4966353>.

29

Zdalne sesje egzaminacyjne na wielu uczelniach w związku z pandemią koronawirusa, Nauka w Polsce, Fundacja PAP, <https://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/>

30

Koronakryzys a szkolnictwo wyższe...

31

Nauczanie zdalne. Oswojenie (nie)znanego, DELab Uniwersytet Warszawski, <https://www.delab.uw.edu.pl/wp3211news%2C82067%2Czdalne-sesje-egzaminacyjne-na-wielu-uczelnich-w-zwiazku-z-pandemia>.

32

Ibidem.

33

Raport – Portfel Studenta, Związek Banków Polskich, <https://nzb.pl/phocadownload/zbp-wib-raport-portfel-studenta-2020.pdf>.

34

Uwarunkowania objawów depresji i lęku uogólnionego u dorosłych Polaków w trakcie epidemii Covid-19 – raport z pierwszej fali badania podłużnego, Uniwersytet Warszawski, http://psych.uw.edu.pl/wp-content/uploads/sites/98/2020/05/Uwarunkowania_objawow_depresji_leku_w_trakcie_pandemii_raport.pdf.

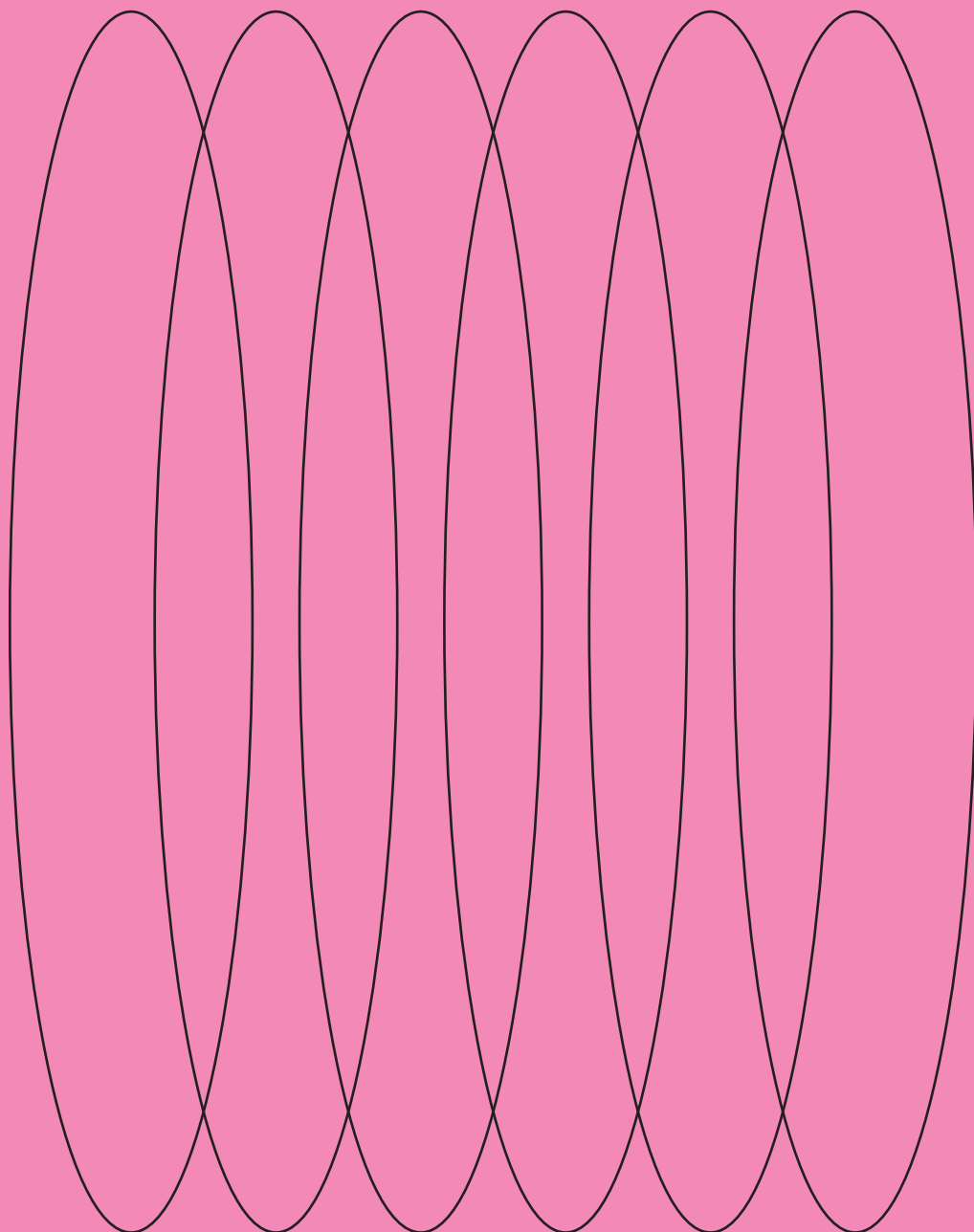
35

COVID-19 education response webinar: Implications for the global higher education campus; synthesis report, UNESCO Education Sector, COVID-19 education response webinar: Implications for the global higher education campus; synthesis report.

36.

Akronim: Science, Technology, Engineering, Art, Maths

Kultura



D

Działalność instytucji kultury została zawieszona w pierwszym tygodniu lockdownu, w marcu 2020 roku. Od tego czasu niemal 16 tysięcy instytucji w całym kraju była otwarta przez krótkie okresy lub w okrojonej, częściowej formie. Instytucje te zaczęły poszukiwać nowych modeli działania w formie zdalnej. Ministerstwo Kultury dostosowało program „Kultura cyfrowa”, tak by wspierał nagłą cyfryzację tych instytucji. Pojawiły się nowe strategie związane z finansowaniem kultury online; warunki przyczyniły się do testowania ich w alternatywie wobec biletów w wersji stacjonarnej. Jednocześnie dla wielu instytucji działanie zdalne stało się wielkim wyzwaniem, ze względu na brak odpowiednich kompetencji wśród kadr, brak odpowiednich narzędzi i infrastruktury.

Także sektory kreatywne adaptowały się, tam gdzie było to możliwe, do lockdownu. Na przestrzeni roku spowodowało to znaczące zmiany we wzorcach konsumpcji i uczestnictwa w kulturze. Symbolem zmian było obniżenie przez Netflix jakości wyświetlanych filmów – nagły wzrost popularności serwisów VOD okazał się realnym obciążeniem dla internetu w skali kraju. Jednocześnie doszło do zamknięcia kin, a na przestrzeni roku zostały zakończone cykle produkcji filmowej. Zmiany dotyczyły wszystkich części sektora kreatywnego, na przykład w 2020 roku nie odbył się prawie żaden letni festiwal muzyczny (lub miał postać zdalną). Dla wielu twórców z sektora kultury nie ma prostej możliwości pracy zdalnej. A dla wielu przedsiębiorstw pandemia oznacza kryzys finansowy.

Pandemia wpłynęła także na sposoby spędzania czasu wolnego, indywidualną kreatywność i twórczość, formy aktywności kulturowej. W okresach lockdownu powstają nowe sposoby spotykania się online,

rośnie popularność źródeł kultury online i formy domowej aktywności kulturowej. Oglądanie serwisów VOD zastępuje chodzenie do kina, ale też oglądanie telewizji. Jednocześnie także na sferę kultury wpływa zmęczenie ekranami i zdalnym życiem. W reakcji na to 40% Polaków zaczęło częściej chodzić na spacer, a 25% uprawiać sport na dworze.

1.

Podczas lockdownu w Polsce i na świecie instytucje kultury podejmowały próby przeniesienia działalności do sfery online; wśród takich inicjatyw można podać za przykład:: #culturetogether (w Belgii), #CultureChezNous (we Francji), #MetAnywhere (Metropolitan Museum of Art w USA), #myhomeismymuseum (w Liverpoolu). „Dla wielu osób zamkniętych w domach w czasie pandemii kultura przestała być jedynie komplementarną ofertą spędzania wolnego czasu – stała się jedyną”. Adaptacja, hibernacja czy redefinicja Polskie instytucje kultury w czasie pandemii, Fundacja GAP¹

2.

W marcu 2020 zainteresowanie zasobami polskiej Ninateki wynosiło ponad pół miliona użytkowników, a miesiąc wcześniej było to ponad 70 tys. Stronę internetową Luwru odwiedza teraz 400 tys. osób każdego dnia, zazwyczaj jest to 40 tys. osób, Tamże.

3.

Przy spadku turystyki o 50–70% europejskie instytucje stracą znaczną część swoich przychodów ze sprzedaży biletów czy sklepów muzealnych etc. To oznacza, że instytucje zmuszone będą ograniczyć ofertę, a co za tym idzie – także zatrudnienie. Cyfrowe stany przejściowe, Centrum Cyfrowe²

4.

W II kw. 2020 roku spośród 4691 zbadanych instytucji kultury 3047 doświadczyło negatywnych skutków pandemii COVID-19, m.in. poprzez spadek przychodów z działalności gospodarczej (o 21,2% więcej w porównaniu z poprzednim kwartałem). Wśród instytucji kultury, które wskazały, że doświadczyły negatywnych skutków pandemii, 59,1% oszacowało skalę spadku przychodów z działalności gospodarczej na poziomie poniżej 50,0%. Natomiast na spadek przychodów z działalności gospodarczej powyżej 90,0% wskazało 13,7% instytucji kultury. Wpływ pandemii COVID-19 na podmioty działające w obszarze kultury w drugim kwartale 2020 r., GUS³

Stan obecny i kluczowe wydarzenia z przeszłości

Użytkownicy kultury

Okres pandemii dla większości Polaków jest czasem ograniczenia kontaktów społecznych i skupienia codziennego życia na swoim gospodarstwie domowym. To oznacza także zmianę wszelkich form aktywności kulturalnej. Zmiany te dobrze widać w danych z badania budżetu czasu Polaków przeprowadzonego przez firmę Specifica. Gwałtownie spadło deklarowane chodzenie do kina i teatru, muzeów, barów i restauracji oraz miejsc uprawiania sportu. Zwiększył się czas spędzany w domu, ale także na spacerach i sporcie na świeżym powietrzu. Oglądanie filmów i seriali jest najpopularniejszym sposobem wykorzystywania technologii cyfrowych, wy-

il. 8



bieranym przez 75% badanych Polaków⁴. Najprawdopodobniej jest to więc najpopularniejsza forma aktywności kulturowej wśród osób mających dostęp do internetu (warto pamiętać, że nadal nie korzysta z niego regularnie 20% Polaków – szczególnie osób starszych). Drugim najczęściej deklarowanym zajęciem jest przy tym korzystanie z mediów społecznościowych⁵. Międzynarodowe badanie graczy przeprowadzone przez firmę Simon Kucher pokazuje wzrost czasu spędzonego na graniu, jak i środków przeznaczonych na zakup gier⁶. Dane firmy Unity wskazują na 40-proc. wzrost aktywności w grach komputerowych i 20-proc. w grach mobilnych w okresie, w którym tradycyjnie

(ze względu na wakacje) obserwowano spadek czasu poświęconego na granie. O 30% wzrosła liczba osób grających co najmniej 5 godzin tygodniowo⁷.

Brak wprawdzie dokładnych statystyk, jednak niektóre dane wskazują na zwiększone zainteresowanie alternatywnymi formami aktywności w sytuacji, gdy przestały być dostępne te realizowane poza domem. Dobrym przykładem jest tutaj wzrost popularności uprawniania sportu w domu – zazwyczaj związany zresztą z oglądaniem edukacyjnych wideo w serwisach streamingowych. Według danych rynkowych, globalna sprzedaż sprzętu domowego fitness wzrosła od 2019 do 2020 roku aż o 40%⁸. To tylko jeden z przykładów, w których aktywność kulturowa (lub szerzej: spędzanie czasu wolnego), dotychczas realizowana z pomocą szeroko pojętych instytucji kultury (publicznych i prywatnych), odbywa się w domu, wspierana przez różnorakie zasoby online.

Dane rynkowe ze Stanów Zjednoczonych pokazują wzrost zainteresowania rękodziełem, robótkami ręcznymi, grammi planszowymi i różnymi innymi formami kreatywności. W 2020 roku wzrosła, patrząc rok do roku, sprzedaż gier o 230%, zestawów do rękodzieła o 70%, a materiałów plastycznych o 86%. Dotyczy to szczególnie gospodarstw z dziećmi, w których zwłaszcza istotne stało się zagospodarowanie czasu wolnego⁹.

Jednym z głównych trendów dotyczących aktywności kulturowej jest jej udomowienie – wymuszone w warunkach *remote-first* przez zamknięcie tradycyjnych pośredników i miejsc kultury. Drugim istotny trend to powrót aktywności takich jak robótki ręczne czy gry planszowe – dotychczas niszowych, a w okresie pandemii zyskujących na znaczeniu. Czas pandemii to okres rosnącego znaczenia kultury domowej. Kluczową niewiadomą jest gotowość do uczestniczenia z powrotem w innych aktywnościach kulturowych po zakończeniu pandemii. Według badania NCK 60% ankietowanych Polaków deklaruje, że odczuwa brak wyjść do instytucji kultury – ale jedynie 20% osób wzięłoby udział w wydarzeniu kulturalnym zaraz po zakończeniu pandemii. Nie wiemy, na ile zmiany zachowań i nawyków wpłyną długofalowo na aktywność kulturową polskiego społeczeństwa¹⁰.

„Spotkanie na Zoomie” jest w realiach *remote-first* podstawową formą życia towarzyskiego lub współpracy zawodowej, ale też jednym sposobem funkcjonowania sztuk scenicznych: przedstawień teatralnych czy koncertów muzycznych. Różnorodne doświadczenia kulturalne, i szerzej pojęte przeżycia kulturowe, zostały w czasie pandemii wszystkie wtłoczone w jeden kanał komunikacji online, zapośredniczony przez sieciowe usługi telekonferencyjne. Te same interfejsy – oferowane przez różne podmioty, ale nieróżniące się znacznie od siebie – są przestrzenią, w której z konieczności toczy się życie kulturalne. W ten sposób w trakcie pandemii praktycznie cała oferta kulturalna jest zapośredniczona przez sieć i oglądana na ekranach komputerów, telewizorów, tabletów czy telefonów.

Aktywność kulturowa i sposoby spędzania czasu w trakcie pandemii, w połączeniu z pracą i edukacją zdalną, prowadzi do sytuacji, w której wielu z nas niemal ciągle obcuje z ekranami. Kwestia „screen time”, czyli czasu spędzonego przed ekranami, nabierała znaczenia w debacie publicznej jeszcze przed pandemią. W pierwszej fazie pandemii powszechnie mówiło się, że temat ten został z konieczności zawieszony. Po roku dostępne dane pokazują znaczący spadek aktywności fizycznej, połączony ze wzrostem czasu spędzanego przed ekranem¹¹. Trend ten wzmacnia opisywany uprzednio wzrost popularności sieciowej oferty kulturalnej, m.in. popularyzacja seriali (oglądanych w serwisach streamingowych) lub gamingu. Kontynuacją tego trendu może być w najbliższych latach popularyzacja wirtualnej rzeczywistości (VR) jako kanału konsumpcji kultury¹².

Jednocześnie należy się spodziewać, że w reakcji na tak gwałtowny wzrost czasu spędzanego przed ekranem ludzie zaczną starać się ponownie ograniczać ten czas. Deklarowany wzrost aktywności na świeżym powietrzu zdaje się potwierdzać ten trend. Fakt, że użytkownicy często są skazani na ofertę kulturową online, nie będzie przekładał się wprost na ich zwiększone ich zaangażowanie w kulturę.

Oznacza to, że różne formy aktywności kulturowej i oferty kulturalnej w warunkach *remote-first* konkurują o uwagę użytkowników kultury na nowych zasadach. Wybór między wyjściem do teatru a obejrzeniem serialu w domu jest innym wyborem niż ten między obejrzeniem przedstawienia online lub serialu. W tych warunkach niemal wszystkie rodzaje oferty kulturalnej potencjalnie konkurują ze sobą, stawiając nowe wyzwania szczególnie przed formami tradycyjnie bardziej niszowymi – na przykład przed teatrami i muzeami.

Wyzwania „kultury ekranów” dobrze pokazują paradoksalną rolę aktywności kulturowej. Z jednej strony powszechnie wskazuje się, że obcowanie z kulturą, własna aktywność twórcza, ale też doświadczanie kultury i konsumpcja kulturowa są niezbędnym warunkiem zapewnienia dobrostanu w czasie pandemii. Z drugiej strony, zapośredniczenie kultury przez technologie cyfrowe oznacza, że ta aktywność kulturowa może też powodować przemęczenie, budzić poczucie przesytu. Tak więc kultura czasu pandemii wymaga od jej uczestników nowych rodzajów uważności i świadomego korzystania.

Transformacja cyfrowa

Na skutek pandemii pogorszyły się warunki finansowe sektora kultury – zarówno komercyjnego, jak i publicznego (z wyjątkiem podmiotów korzystających na rosnącym znaczeniu oferty kulturalnej online). Jednak ocena wpływu kultury na twórczość, innowacje i eksperymenty w sektorze kultury powinna być dużo bardziej ambiwalentna. Jak pokazują autorzy raportu *Pandemia w kulturze. Szansa na pozytywną zmianę?*, w okresie pandemii możliwe jest wyciągnięcie pozytywnych wniosków i zmiana kultury na lepsze. Oczywiście warunkiem w tym kontekście jest poradzenie sobie z podstawowymi wyzwaniami nagłej transformacji cyfrowej i zapewnienie stabilnego trwania organizacji.

Po pierwsze, dla wielu instytucji ograniczenia stały się też przestrzenią eksperymentów z hybrydowymi modelami ich funkcjonowania. Kameralność wydarzeń, podyktowana obostrzeniami pandemicznymi,

pozwoili przeciwstawić si dotychczasowej pogoni za skalą dziaa, odpowiedzie na trend – powszechnie krytykowanej „festiwalizacji” dziaalnooci. Bolońskie muzeum sztuki współczesnej MAMbo przekształciło przestrzenie wystawiennicze na rezydencje artystyczne. Legendarny berliński klub techno Berghain zosta z kolei zamieniony w galerię sztuki¹³.

Drugim kluczowym źródłem innowacji było przeniesienie dziaa z rzeczywistych przestrzeni do formuł zdalnych. Dziaania te były zresztą wspierane specjalnymi funduszami – przykładowo w ramach programu „Kultura w sieci” przeznaczono 60 milionów złotych dla ponad 1000 instytucji, które dostosowały swoje programy i formuły dziaania do warunków zdalnych¹⁴. Dla wielu podmiotów ta nagła transformacja cyfrowa była przede wszystkim wyzwaniem, wymagającym poradzenia sobie z wieloma ograniczeniami: brakiem odpowiednich kompetencji, sprzętu czy infrastruktury sieciowej. Do internetu z czasem przeniesiono przedstawienia teatralne, festiwale filmowe i muzyczne, wystawy muzealne i konferencje¹⁵.

Rzeczywistość kultury zdalnej wymusza również szukanie nowych zasad budowania relacji z użytkownikami, odbiorcami kultury. Wyzwaniem jest zarówno przyciągnięcie, jak i utrzymanie ich uwagi w sytuacjach domowej konsumpcji kultury. Poszukiwania nowatorskich rozwiązań dotyczą więc także tworzenia wirtualnych wersji przestrzeni kultury, pozwalających budować zaangażowanie czy poczucie wspólnoty (na przykład porównywalne do tych możliwych do doświadczenia w ramach różnorodnych festiwali).

W ciągu ostatniego roku narastało poczucie, że wielu tradycyjnych form aktywności kulturowej, zależnych od możliwości obcowania twarzą w twarz ze sztuką lub zbiorowego przeżycia (jak to ma miejsce na przykład na festiwalach muzycznych), nie da się ostatecznie „zwirtualizować”. Festiwale muzyczne czy filmowe online są ostatecznie słabymi substytutami wydarzeń w świecie rzeczywistym. Jednocześnie powstał szereg projektów, które skutecznie znalazły formułę dobrego doświadczenia kulturowego online. Takim przykła-

dem może być gra online „Among Us”, która w przeciągu kilku miesięcy zyskała pół miliarda użytkowników¹⁶, lub aplikacja Clubhouse, będąca siecią społecznościową opartą na interakcjach głosowych i tworzącą atrakcyjną namiastkę przyjęć¹⁷.

Centralizacja i demokratyzacja

Ostatni rok był czasem, w którym znacząco zmieniały się obiegi kultury. W niektórych przypadkach dochodziło do istotnych zmian obejmujących kluczowe podmioty zapewniające ofertę kulturową. O ile możemy mówić o różnorodności zmian w obrębie różnych części sektora kultury, to, uogólniając, zyskiwały platformy internetowe, a tracili bardziej tradycyjni pośredni. Przykładowo: podczas gdy studia filmowe wstrzymały premiery największych hitów kinowych, a kina pozostawały zamknięte, obserwowaliśmy ciągły wzrost popularności serwisów streamingowych wideo. Kulturę obejmuje szerszy trend platformizacji, związany z coraz to bardziej dominującą rolą wielkich platform internetowych. W przypadku sektora kultury może to oznaczać jeśli nie ograniczanie oferty, to przynajmniej centralizację decyzji związanych z produkcją i udostępnianiem zasobów kultury. Serwisy internetowe takie jak Netflix czy Amazon (właściciel usługi Amazon Prime) są jednocześnie producentami filmów i seriali, które coraz bardziej konkurują z wielkimi graczami w branży.

Warto zauważyć, że w Polsce zmiany te powodują reakcje na poziomie regulacji sektora kultury. W ramach trzeciej tarczy antykryzysowej rząd wprowadził opodatkowanie serwisów VOD na rzecz produkcji Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej. Podnoszone są głosy o konieczności dalszego dostosowania na przykład systemu opłat reprograficznych, związanych z kopiowaniem treści kultury¹⁸.

Jednocześnie czas pandemii to okres zwiększonej demokratyzacji dostępu do kultury. W reakcji na nią wiele instytucji kultury, ale też podmiotów komercyjnych, udostępniło swoją ofertę po znacząco obniżonych cenach lub wręcz za darmo. W sieci, szczególnie

w pierwszym okresie pandemii, było również dostępnych wiele bezpłatnych wydarzeń kulturalnych transmitowanych na żywo online. Najbardziej radykalny przykład stanowiło udostępnienie przez amerykańską fundację Internet Archive zbiorów objętych prawami autorskimi, dotychczas udostępnianych w bardzo ograniczonej formie – na zasadzie pojedynczych wypożyczeń (w skali świata) ograniczonych do jednej godziny. W nowym modelu, nazwanym National Emergency Library, zbiory były dostępne powszechnie i bez ograniczeń. Projekt, który spotkał się z ostrą krytyką wydawców, pokazał pełen potencjał udostępniania kultury przez internet. Zdaniem ekspertów OECD, nawet jeśli otwarte udostępnianie zasobów nie jest w wielu wypadkach do utrzymania, to stało się ono ważną innowacją ostatniego roku¹⁹.

Warto zaznaczyć, że można zaobserwować równoległy trend monetyzacji unikalnych wydarzeń – takich jak jesienny koncert Billie Eilish czy koncert pamięci Davida Bowiego zorganizowany w styczniu 2021 roku. W obydwu wypadkach mimo formuły online udało się zapewnić unikalny charakter wydarzenia, którego nagranie nie zostało później udostępnione w sieci – co było podstawą tego modelu biznesowego. Platformy internetowe zareagowały, wprowadzając nowe rozwiązania monetyzowania twórczości, takie jak system Facebook Stars²⁰.

Demokratyzacja kultury oznacza również wzrost znaczenia twórców niezależnych i amatorskich. W pierwszym przypadku pandemia nałożyła się na rozwój projektów kulturalnych finansowanych społecznością – takich jak filmy dokumentalne braci Sekielskich lub społeczne radio Nowy Świat. Crowdfunding jest istotnym trendem, który okazał się stabilnym źródłem finansowania dla wielu niezależnych twórców – szczególnie tych, którzy od początku dostosowali swój model biznesowy do tego sposobu pozyskiwania środków²¹. W drugim mamy do czynienia z ciągłym wzrostem popularności twórczości amatorskiej, czego najlepszym symbolem jest wzrost wykorzystania w Polsce sieci społecznościowej TikTok. Pier Luigi Sacco, ekspert OECD, widzi szansę na stworzenie „nowej ekonomii uwagi”,

w której kluczową rolę odgrywają zdecentralizowana produkcja treści oraz nowe formy kulturowe istniejące w środowisku online.

W Polsce okres pandemii nałożył się na czas prowadzonych przez rząd działań legislacyjnych mających na celu centralizację kontroli nad mediami w rękach władzy państwowej. Widać więc, że źródłem długofalowego zagrożenia nadmiernej kontroli lub monopolizacji mediów i kultury mogą być zarówno wielkie koncerny, jak i władza państwowa. W Polsce kluczowym, symbolicznym momentem było wykupienie przez państwową spółkę Orlen gazet regionalnych i lokalnych oraz portali internetowych grupy Polska Press. W tym samym okresie rząd zgłosił propozycję „ustawy o wolności słowa” oraz nowych danin dla mediów, które są krytykowane przez ekspertów jako zmierzające do ścisłej kontroli władzy państwowej nad sferą medialną²².

(Nie)zrównoważony rozwój

Doświadczenie kulturowe czasu pandemii jest dla większości z nas domowe: kameralne, prywatne. Zniknęły kulturowe trzecie miejsca i wydarzenia, które powodowały, że doświadczenie kulturowe jest również szerszym doświadczeniem społecznym. Jednak na to, jak będzie wyglądało w przyszłości uczestnictwo w kulturze, wielki wpływ ma kondycja systemu kultury: sektorów kreatywnych i kulturowych oraz publicznych instytucji kultury. Te znalazły się w przeważającej mierze w potężnym kryzysie: utraciły dotychczasowe strumienie przychodów, stały się zależne od pomocy państwowej i nadal nie mogą funkcjonować normalnie.

Według raportu EY dla europejskiej organizacji twórców GESAC, sektory CCI (cultural and creative industries) w Europie zwiększyły w latach 2013-2019 obroty o 17%, a zatrudnienie o 10% – do poziomu 7,6 miliona osób. Polski sektor CCI nie należy do największych, ale razem z innymi państwami regionu obserwowaliśmy najszybszy wzrost. W 2020 roku, w przeciągu jednego roku, obroty całego sektora gwałtownie spadły o 31%. W przypadku sektora muzycznego

spadek wynosił 76%, a dla sztuk scenicznych aż 90%. Jedynie sektor gamingowy zanotował wzrost o 9%²³. I podobnie jak w okresie wzrostu, kryzys jest najbardziej dotkliwy w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Kryzys w oczywisty sposób odbił się na jego pracownikach, z których wielu straciło pracę lub źródła utrzymania. Przeważająca część pracowników sektora pracuje albo w małych i średnich przedsiębiorstwach, albo jako freelancerzy – ci ostatni to aż jedna trzecia pracowników.

Zdaniem ekspertów OECD, długofalowo należy spodziewać się spadku zarówno inwestycji, jak i aktywności kulturowej. Dodatkowo nastąpi ograniczenie środków publicznych przeznaczonych dla publicznych instytucji kultury, jak i finansujących komercyjny sektor kreatywny. Brak środków przełoży się na zmniejszenie produkcji kulturowej – o ile nie pojawią się nowe źródła finansowania (jak to ma miejsce w przypadku platform internetowych, zaczynających pełnić funkcję dużych producentów filmowych). Zmieniające się zachowania konsumenckie mogą wpłynąć szczególnie na turystykę oraz branżę kinową. Zagrożone mogą być również takie instytucje jak muzea, zależne od turystyki oraz gotowości ludzi do chodzenia w miejsca publiczne.

Kryzys kultury przekłada się także na kryzys miast, których stan jest pod wieloma względami zależny od kondycji sektora kultury. Po pierwsze, w pandemii cierpią miasta polegające na turystyce jako źródle dochodów. Prężne instytucje kultury często są silnikiem napędzającym regiony nie tylko pod względem ekonomicznym. Ostatecznie życie miejskie to w dużej mierze życie kulturalne, związane z miejskimi wydarzeniami, festiwalami, ale też miejską gastronomią i życiem nocnym. Opustoszałe ulice i place są naocznym symbolem kryzysu, braku życia kulturalnego i społecznego. Upadek miejskich instytucji kultury, zarówno tych publicznych, jak i prywatnych, może przełożyć się na kryzys całej przestrzeni miejskiej²⁴.

Tabela 3. Kluczowe wydarzenia z przeszłości w obszarze kultury – opracowanie na podstawie wypowiedzi ekspertów oraz desk researchu

	Bezpośrednio powiązane	Długoterminowe procesy	Wybrane dawne wydarzenia istotne dla aktualnego stanu
Użytkownicy kultury	Dzieci rodzące się w ostatniej dekadzie zaczęły korzystać z technologii cyfrowych w wieku przedszkolnym (lub wcześniejszym)	Zmieniające się wzorce aktywności kulturowej ze względu na popularyzację technologii sieciowych Rosnąca popularność sieci społecznościowych oraz serwisów streamingowych/VOD. Zmieniające się wzorce konsumpcji i preferencje najmłodszych pokoleń dla treści i usług online	Powstaje YouTube (2005) Netflix wchodzi do Polski (2016)
Kultura ekranów	Zidentyfikowanie problemu „screen time” jako kluczowego wyzwania cywilizacyjnego	Upowszechnianie urządzeń mobilnych we wszystkich grupach wiekowych zwiększyło kontakt z ekranami	Firma Apple wprowadza funkcjonalność „screen time” do wszystkich urządzeń (2018)
Transformacja cyfrowa	Uruchomienie programu rządowego „Kultura w sieci” Premiera gry „Among us”	Digitalizacja zbiorów polskich instytucji kultury oraz otwieranie kolekcji online Sukcesy polskiego sektora gamingowego	Uruchomienie cyfrowej biblioteki narodowej Polona (2006) Trylogia gier Witcher firmy CD Projekt (2007-2015)
Centralizacja i demokratyzacja	Debata o „value gap” – wynagrodzeniach twórców za wykorzystywanie kultury przez platformy internetowe (od 2015 roku)	Postępująca platformizacja mediów online Rozwój finansowania społecznościowego	Powstaje Wikipedia (2001) Powstaje aplikacja Musical.ly (później TikTok) (2014)
(Nie)zrównoważony rozwój	Czasowe zamknięcie instytucji kultury w ramach walki z pandemią (12 marca 2020 roku)	Debata o statusie zawodu twórcy, postulaty ruchu „Obywatele kultury” Debata publiczna o potrzebie zrównoważonego rozwoju turystyki	Ruch „Obywateli kultury” doprowadza do podpisania „Paktu dla kultury” (2011)

Wizja przyszłości kultury

Jak czytać przedstawioną wizję?

Zaprezentowane wizje przyszłości to próba uchwycenia szans i zagrożeń w dwóch skrajnych wizjach: utopijnej (Niebo) i dystopijnej (Piekło). Zostały one sformułowane w ramach warsztatu z ekspertami przeprowadzonego metodyką „Future Backward” Dave’a Snowdena (określenia „Niebo” i „Piekło” pochodzą bezpośrednio z metodyki, zachęcają do przyjrzenia się skrajnym konsekwencjom wydarzeń mających miejsce aktualnie).

Przedstawione opisy nie są predykcją sensu stricte, oddają jednak głos ekspertów: czego należy się obawiać, a na co możemy mieć nadzieję w związku z zaistnieniem remote-first w rzeczywistości społecznej. Przyszłość pracy/współpracy, edukacji i kultury, jaką zastaniemy po zakończeniu pandemii, będzie raczej konglomeratem różnych aspektów tych wizji, a nie jednolitym scenariuszem ich realizacji.

NIEBO

Kompetencje cyfrowe nauczycieli

Ludzie zaczynają eksplorować swoje pasje i coraz częściej uczestniczą w kulturze jako twórcy, a nie bierni konsumenci. Rozwija się kultura inkluzywna: każdy dostaje taką kulturę, jakiej potrzebuje, i jaką świadomie wybiera. Kultura ma także charakter emancypacyjny – staje się narzędziem dostępnym dla grup nieuprzywilejowanych.

Kultura ekranów

Zwyciężyła wizja cyfrowego humanizmu, technologie są rozwijane w służbie ludziom. Zrezygnowano z najbardziej szkodliwych modeli biznesowych, opartych na śledzeniu użytkowników i profilowaniu ich na potrzeby reklamy. Dzięki odpowiedniej edukacji medialnej ludzie starają się ograniczać czas przed ekranami, istnieje moda na „czas bez ekranu”.

Transformacja cyfrowa

Następuje przełamanie kryzysu wyobraźni, dzięki technologiom rozwijają się innowacje w zakresie formatów i doświadczeń kulturowych. Instytucje kultury odgrywają kluczową rolę jako laboratoria nowych form kultury. To, co fizyczne, świadomie korzysta z tego, co cyfrowe. Zostają wypracowane skuteczne modele działania hybrydowego, a instytucje kultury potrafią też pełnić swoją misję w internecie.

**Centralizacja
i demokratyzacja**

Rozwija się kultura włączająca – można z instytucjami razem tworzyć, współuczestniczyć w ich programach. Kultura jest otwarta na młodych twórców, istnieją mechanizmy wspierające ich rozwój. W sieci rozwijają się prawdziwie polifoniczne demokratyczne wizje/narracje. Otwartość i dostępność są wartościami dominującymi, przyświecającym programom pomocy publicznej dla kultury. Internet nie jest zmonopolizowany ani kontrolowany przez władzę państwową.

**(Nie)
zrównoważony
rozwój**

Po wyjściu z kryzysu powstają zrównoważone strategie finansowania kultury, odpowiednia polityka kulturowa rozwiązuje najbardziej palące problemy pracowników sektora kultury. Kultura jako dobro wspólne jest wspierana publicznie, ale także oddolnie, przez crowdfunding. „Odbudowa kulturowa” obejmuje miejskie przestrzenie i instytucje kultury. W ramach nowego zielonego ładu bardziej zrównoważona staje się również turystyka.

**Świadomi
użytkownicy**

Został wprowadzony dochód podstawowy i ludzie mają więcej czasu na uczestnictwo w kulturze, rozwijają się świadomi użytkownicy kultury. Użytkownicy rozumieją wartość kultury i system płatności, co przekłada się na wyższy poziom wsparcia finansowego.

PIEKŁO

Użytkownicy kultury

„Użytkownik” okazuje się terminem przestarzałym, do łask powraca wyraz „odbiorca”. Ludzie stają się przemęczeni, przeciążeni kulturą zdalną. Brak jednak przestrzeni na alternatywne formy aktywności, poza tymi najprostszymi: spacerami, robotkami ręczne.

Kultura ekranów

Wszyscy żyjemy w świecie ekranów, choć tego nienawidzimy. Nie udało się wypracować pozytywnych wzorców korzystania z technologii, serwisy internetowe nadal czerpią korzyść z napędzania negatywnych wzorców wykorzystywania mediów sieciowych. Ciągły brak nowoczesnej edukacji medialnej utrudnia użytkownikom dbanie o swój dobrostan.

Transformacja cyfrowa

Na skutek pandemii upadło wiele instytucji kultury, a te, które przetrwały, są w kryzysie. Brak środków powoduje duże ograniczenie oferty. Instytucje te przestają pełnić funkcję źródeł innowacyjnych, prospołecznych działań.

W internecie „dowożenie zasięgów” staje się receptą na sukces, a lajki podstawową walutą, która często nie przekłada się na prawdziwe pieniądze dla twórców.

**Centralizacja
i demokratyzacja**

Dominuje wizja jednej słusznej wersji kultury. Duże monopole technologiczne monopolizują kulturę cyfrową. W urynkowanej i kontrolowanej kulturze jest mało miejsca na oddolną kreatywność i eksperymenty – algorytmy odfiltrowują takie treści poza kulturowy mainstream. Kultura traci funkcję krytyczną i pełni przede wszystkim rolę uśmierzacza.

**(Nie)
zrównoważony
rozwój**

Instytucje kultury, miejskie przestrzenie kultury nie podniosły się po kryzysie. Niezmiernie zubożyło krajobraz kulturowy naszych miast. Ograniczone źródła finansowania wspierają jedynie mainstream kultury, określony przez algorytmy największych platform i decyzje polityczne. Bycie twórcą oznacza dla przeważającej większości z nich bycie prekariatem.

- 1
Adaptacja, hibernacja czy redefinicja Polskie instytucje kultury w czasie pandemii, Fundacja GAP, https://oee.pl/wp-content/uploads/2020/05/EKSPERTYZA-12_v2.pdf.
- 2
Cyfrowe stany przejściowe, Centrum Cyfrowe, <https://centrumcyfrowe.pl/wp-content/uploads/sites/16/2020/07/Cyfrowe-stany-przej%C5%9Bciowe.pdf>.
- 3
Wpływ pandemii COVID-19 na podmioty działające w obszarze kultury w drugim kwartale 2020 r., GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/wplyw-pandemii-covid-19-na-podmioty-dzialajace-w-obszarze-kultury-w-drugim-kwartale-2020-r-23,2.html>.
- 4
D. Pawłowska, *Czas wolny w pandemii. Mniej bywania, więcej spacerowania, czytania i słuchania*, <https://biqdata.wyborcza.pl/>
- 5
Use of modern technologies by families in their free time during the coronavirus (COVID-19) epidemic in Poland in 2020, Statista, <https://www.statista.com/statistics/1134277/poland-families-use-of-modern-technologies-during-covid-19/>.
- 6
Global Gaming Study: More Gamers Spending More Money in COVID lockdowns – Which Publishers Will Benefit?, Simon Kucher & Partners, <https://www.simon-kucher.com/en/blog/new-global-gaming-industry-study-gamers-spend-more-money-and-time-increase-social-contact>.
- 7
COVID-19's Impact on the Gaming Industry: 19 Takeaways, Unity, <https://create.unity3d.com/COVID-19s-impact-on-the-gaming-industry>.
- 8
Global Home Fitness Equipment Market Report (2020 to 2030) – COVID-19 Implications and Growth – ResearchAndMarkets. com, BusinessWire, <https://www.businesswire.com/news/home/20210104005383/en/Global-Home-Fitness-Equipment-Market-Report-2020-to-2030---COVID-19-Implications-and-Growth--ResearchAndMarkets.com>.
- 9
At a Time of Social Distancing, U.S. Families Turn to Activity-Based Toys, Books, and Art Supplies for the Home, According to NPD, NPD, <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2020/at-a-time-of-social-distancing-us-families-turn-to-activity-based-toys-books-and-art-supplies-for-the-home-according-to-npd/>.
- 10
Gotowość do podjęcia aktywności kulturalnej po zniesieniu ograniczeń epidemicznych, Narodowe Centrum Kultury, <https://nck.pl/en/badania/aktualnosci/gotowosc-do-podjecia-aktywnosci-kulturalnej>
- 11
S.C.E. Schmidt et al., *Physical activity and screen time of children and adolescents before and during the COVID-19 lockdown in Germany: a natural experiment*, <https://www.nature.com/articles/s41598-020-78438-4>.
- 12
A. Brzezińska, *Od mediów do rzeczywistości. Jakie ryzyka i szanse niesie ze sobą popularyzacja VR?*, <https://centrumcyfrowe.pl/spoltech/jakie-szanse-i-zagrozenia-niesie-rozwoj-vr/>.
- 13
P. Oltermann, *Auf wiedersehen, techno: Berlin's banging Berghain club reborn as a gallery*, <https://www.theguardian.com/artanddesign/2020/sep/08/berlin-berghain-club-gallery-tacita-dean-olafur-eliasson-wolfgang-tillmans>. [biqdata/7,159116,26403200,czas-wolny-w-pandemii-mniej-bywania-wiecej-spacerowania-i-czytania.html](https://biqdata.wyborcza.pl/403200,czas-wolny-w-pandemii-mniej-bywania-wiecej-spacerowania-i-czytania.html).

14

60 mln zł wsparcia dla prawie 1200 beneficjentów na działania kulturalne online w ramach programu Kultura w sieci, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, <https://www.gov.pl/web/kultura/60-mln-zl-wsparcia-dla-prawie-1200-beneficjentow-na-dzialania-kulturalne-online-w-ramach-programu-kultura-w-sieci>.

15

Pandemia w kulturze. Szansa na pozytywną zmianę?, Open Eyes Economy Summit, <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/07/EKSPERTYZA-23.pdf>.

16

M. Clark, *Nearly half a billion users played Among Us in November*, <https://www.google.com/url?q=https://www.theverge.com/2020/12/22/22196330/among-us-half-billion-players-november&sa=D&source=editors&ust=1613121308327000&usg=AOvVaw2S61B-YQoGhf-ojefs4ol8>.

17

R. Touma, *Clubhouse app: what is it and how do you get an invite to the audio app Elon Musk uses?*, <https://www.theguardian.com/technology/2021/feb/12/clubhouse-app-invite-what-is-it-how-to-get-audio-chat-elon-musk>.

18

S. Trzciński, *Technologiczni giganci zapłacą polskim twórcom należne im pieniądze*, <https://oko.press/technologiczni-giganci-zaplaca-polskim-tworcom-nalezne-im-pieniadze/>.

19

Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors, OECD, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors-08da9e0e/>.

20

Best Practices for monetizing your livestreams with Facebook Stars, Facebook for Creators, <https://www.facebook.com/creators/facebook-stars-best-practices>.

21

M. Szafrńska, *Crowdfunding jest kobietą. Polki zmieniają obraz całego rynku*, <https://www.forbes.pl/gospodarka/rynek-zbiorek-crowdfundingowych-w-polsce-w-2020-r-raport/l4bh2c>.

22

Ustawa o wolności słowa? Raczej ustawa inwigilacyjna 2.0!, Fundacja Panoptykon, <https://panoptykon.org/inwigilacja-2-0>

23

Launch of Rebuilding Europe – EYxGESAC study, GESAC, <https://authorsocieties.eu/launch-of-rebuilding-europe-eyxgesac-study/>.

24

V. Montalto et al., *European Cultural and Creative Cities in COVID-19 times*, <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/euro-scientific-and-technical-research-reports/european-cultural-and-creative-cities-covid-19-times>.

Katarzyna Drożdżał

Ekspertka projektu SpołTech. Współautorka raportu „Cyfrowe stany przejściowe. Monitoring społeczeństwa cyfrowego marzec–czerwiec 2020”. Psycholożka, badaczka i projektantka. Od początku kariery związana z obszarem badawczym, obecnie głównie w ramach dziedzin: human computer interaction, user experience oraz service design. Współautorka podejścia i narzędzia Value Match Canvas. Współzałożycielka Agencji Badawczej Selkie. Od wielu lat wykorzystuje swoją wiedzę i doświadczenia zawodowe do opisu wpływu technologii cyfrowych na funkcjonowanie ludzi na poziomie społecznym oraz indywidualnym. Współorganizuje konferencję World Usability Day Silesia.

dr Alek Tarkowski.

Przewodniczący Rady Fundacji Centrum Cyfrowe. Dyrektor ds. strategii w fundacji Open Future. Z wykształcenia socjolog. Zajmuje się tworzeniem cyfrowych strategii i polityk publicznych, rzecznictwem oraz badaniem społeczeństwa cyfrowego. Jest współtwórcą Creative Commons Polska, Koalicji Otwartej Edukacji (KOED) oraz europejskiego stowarzyszenia Communia. Członek zarządu amerykańskiej fundacji Creative Common.

Projekt SpołTech – bo przyszłość potrzebuje przyjaciół

Technologie cyfrowe wpędzają nasze społeczeństwo w stan ciągłej zmiany. Dlatego przyszłość potrzebuje przyjaciół, którzy upomną się o społeczny wymiar technologii.

SpołTech to przestrzeń do namysłu i rozmowy o technologii, przyszłości i Polsce. W Fundacji Centrum Cyfrowe stworzyliśmy zespół analityczny badający społeczny i kulturowy wpływ technologii cyfrowych.

Jednocześnie siecujemy ekspertki i ekspertów, dla których ważny jest społeczny wymiar technologii. Osoby wierzące, że technologie powinny służyć społeczeństwu. Kierownikiem merytorycznym projektu SpołTech jest dr Alek Tarkowski, prezes Fundacji Centrum Cyfrowe.

Projekt SpołTech to wizja świadomego i zrównoważonego rozwoju technologii oparta na następujących założeniach:

- Każda zmiana technologiczna jest zmianą społeczną.
- W Polsce większość dyskusji koncentruje się na rozwoju gospodarki lub infrastruktury cyfrowej. My chcemy mówić o rozwoju społeczeństwa cyfrowego.
- Zbyt wiele debat skupia się na określonej technologii. Dla nas najważniejsze są wartości i cele, którym technologie mogą służyć.
- Technologie muszą być rozwijane w sposób zrównoważony i skupiony na potrzebach społeczeństwa.



Strona projektu: www.centrumcyfrowe.pl/spoltech

Biuletyn SpołTech:
<https://centrumcyfrowe.pl/spoltech-biuletyn/>

Naszym celem jest wspieranie otwartości i zaangażowania w świecie nowoczesnych technologii. Działamy w modelu *think-and-do tank*, wspierając otwartość i zaangażowanie w świecie nowoczesnych technologii. Pracujemy na rzecz zmiany społecznej i zwiększenia zaangażowania obywatelskiego, wykorzystując narzędzia cyfrowe i modele współpracy oparte na dzieleniu się zasobami i wiedzą.

Naszym zdaniem zdrowe społeczeństwo cyfrowe musi uwzględniać społeczny wymiar technologii – to założenie, które przyświeca nam od początku działalności. Nie możemy skupiać się jedynie na rozwijaniu infrastruktury, gospodarce cyfrowej lub rozwoju usług i produktów. Zamiast o technologiach chcemy rozmawiać o SpołTechu.



Spis ilustracji

il. na okładce

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęć:

- *Astronauta*, źródło: <https://bit.ly/2OmOi5Q>
- *Macbook*, źródło: <https://bit.ly/3to3rmr>

il. 1 na stronie 8

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęcia:

- *Sprawdzanie masek gazowych*,
źródło: <https://bit.ly/3clo8s4>

il. 2 na stronie 12

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęć:

- *Telewizor*, źródło: <https://bit.ly/3qENC99>
- *Mężczyzna*, źródło: <https://bit.ly/2Own38Z>
- *Dzieci*, źródło: <https://bit.ly/3bAV54K>
- *Pracująca mama*, źródło: <https://bit.ly/2PVjARL>

il. 3 na stronie 14

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęcia:

- *Dzieci przed laptopem*,
źródło: <https://bit.ly/3esGie3>

il. 4 na stronie 23

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęcia:

- *Osoba rozwiązująca odległość punktów*,
źródło: <https://bit.ly/3vqPR3s>

il. 5 na stronie 31

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęcia:

- *Megafon*, źródło: <http://bitly.pl/WMmH>

il. 6 na stronie 23

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęcia:

- *Dziewczynka podczas słuchania radia przez słuchawki*, źródło: <https://bit.ly/2OIC0zm>

il. 7 na stronie 59

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęcia:

- *Ucząc chemii*,
źródło: <https://bit.ly/3ewAwbE>

il. 8 na stronie 73

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęcia:

- *Ucząc chemii*,
źródło: <https://bit.ly/3ewAwbE>

Redakcja i korekta: Sebastian Surendra

Skład: Alicja Kobza

Grafika: Alicja Kobza

Fundacja Centrum Cyfrowe

Projekt SpołTech

Warszawa 2021



CENTRUM CYFROWE



wud silesia

Projekt zrealizowany
we współpracy z WUD Silesia

Ten utwór jest udostępniony na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 4.0 Międzynarodowe. Zachęcamy do jego przedruku i wykorzystania. Prosimy jednak o zachowanie informacji o finansowaniu raportu oraz podanie linku do strony: <https://centrumcyfrowe.pl/spoltech/>.