

KULTURA W PANDEMII

Doświadczenie
polskich
instytucji
kultury

PRACOWNIA
OTWIERANIA
KULTURY



Wstęp	3	Sedno problemów	22
Najważniejsze wnioski z badania	7	Najbardziej efektywne narzędzia pracy online	25
Praca zdalna	10	Praca zdalna = videorozmowa?	26
Praca zdalna w instytucji	12	Ocena pracy zdalnej oraz komunikacji w instytucji	29
Inwestycje w narzędzia pracy zdalnej	13	Ambiwalentne odczucia	30
Komfort pracy zdalnej.		Praca (w) przyszłości	33
Przypadkowe decyzje	14	Oferta online	36
Narzędzia wykorzystywane do pracy zdalnej	16	Kim jest odbiorca online?	37
Ograniczenia pracy zdalnej	19	Działania podjęte w okresie zamknięcia	39
Potencjalne możliwości a rzeczywistość	21	Odkrywanie nowego	40

Wyzwania technologiczne		Przyszłość	63
i potrzeba szkoleń	43		
Obserwowanie innych instytucji	46	Nowa rzeczywistość	64
Zmiany w funkcjonowaniu		Najważniejsze kierunki działań	66
instytucji	48		
Nowe działania – przykłady	49		
Nowy wymiar otwartości	51		
Bariery dla otwartości	53		
Brak kontaktu	56		
Nacisk na social media	58		
Potrzeba wysokiej jakości	60		
Zmiany na dobre?	61		

Wstęp

Doświadczenie globalnej pandemii COVID-19, przeplatanej czasowymi okresami zamknięcia (*lockdown*) zmieniło praktyki instytucji kultury i ofertę kulturalną, z jakiej może korzystać ich publiczność. Wpłynęło też na zmianę postrzegania pracy zdalnej, a zdaniem wielu badanych może stanowić pierwszy krok do całościowej transformacji kultury pracy w instytucjach. By jednak tak się stało, należy przygotować systemową zmianę zarządzania

Jeżeli chodzi o takie ogólne doświadczenie, bardzo dużym plusem wydaje mi się to, że instytucje, które miały obiekcje jeśli chodzi o pracę zdalną, nie było takiej otwartości, teraz nie miały wyjścia jest to zgodne z prawem, można to stosować.

(K, państwowa instytucja kultury, duże miasto, FGI)*

* W opisach cytatów zastosowałyśmy następującą formę kodowania: płeć; typ instytucji: muzeum, biblioteka, NGO, dom kultury, w przypadku innego typu instytucji podawałyśmy źródło finansowania; skala miejscowości: małe miasto – do 50 tysięcy mieszkańców, średnie miasto – 51-500 tysięcymieszkańców, duże miasto – powyżej 500 tysięcymieszkańców; źródło cytatu: A – ankieta, FGI – grupa fokusowa.

pracą instytucji kultury, a to z kolei wymaga zrozumienia, z jakimi problemami mierzą się aktualnie pracownicy instytucji kultury.

Obserwując strategie radzenia sobie z wyzwaniami globalnej pandemii przez polskie instytucje, postanowiliśmy przyjrzeć się bliżej doświadczeniu ich pracowników i pracowniczek. W raporcie przedstawiamy wyniki badań prowadzonych jesienią i zimą 2020/2021, w których staraliśmy się zrozumieć, jakie zmiany w funkcjonowaniu instytucji kultury w Polsce – zarówno w organizacji

pracy, jak i ofercie dla publiczności – spowodowała pandemia COVID-19.

Stawiamy również pytania o to, z czego wynikają wyzwania związane z działalnością online i pracą zdalną, z którymi mierzą się pracownice i pracownicy instytucji kultury. Jesteśmy bowiem przekonani, że nowe sposoby działania i praktyki wypracowane w czasie pandemii mogą zostać z nami na dłużej. Dlatego stawiamy pytania o to, jak wykorzystać zaistniałą sytuację do tego, żeby stała się podstawą systemowych zmian i szansą na poprawę jakości

funkcjonowania instytucji kultury w nowych cyfrowych warunkach.

W raporcie tym prezentujemy wyniki badań dotyczących niezwykle trudnego okresu – minionego roku globalnej pandemii, która przyniosła liczne restrykcje, zmusiła wiele osób do pracy i edukacji zdalnej, a dla wielu była doświadczeniem trudnym emocjonalnie i wymagającym organizacyjnie. Wiemy, że pracownicy i pracowniczki instytucji kultury w swoim prywatnym życiu są także rodzicami, opiekunami, osobami, które ze względu na swój stan zdrowia

mogły znaleźć się w grupach szczególnie narażonych. Praca w kulturze to zaledwie jedna z życiowych ról, jakie pełnią, a pandemia przyniosła im trudności i wyzwania niemal we wszystkich obszarach życia, nie wyłącznie na gruncie zawodowym. Na wstępie chcemy więc podkreślić, że jesteśmy pełni podziwu dla kadr kultury, które w minionym roku wykazały się niezwykłą kreatywnością, inwencją i inicjatywą, adaptując się do nowej sytuacji i szukając sposobów na utrzymanie relacji ze swoją publicznością.

Wszelkie wnioski i uwagi krytyczne prezentowane w tym raporcie mają wektor wychylony w przyszłość – ich celem nie jest ocena jakości pracy instytucji w tym niezwykle trudnym roku, ale wyciągnięcie wniosków i lekcji z tego doświadczenia, aby wspierać instytucje kultury w czasie wciąż trwającej pandemii oraz w wymyślaniu siebie na nowo, także w kontekście wymuszonej przez ten rok transformacji cyfrowej.

Chcemy utrzymać te formy onlajnowe. W tej chwili na nasze seminaria zgłaszają się ludzie z całej Polski, a my nie mamy wcale świetnej promocji. Na pewno część oferty zachowamy w formie onlajnowej.

(K, państwowa instytucja kultury, duże miasto, FGI)

Najważniejsze wnioski z badania

- Pracowniczki i pracownicy działów programowych, projektowych i promocyjnych chętniej i bardziej wydajnie pracują zdalnie i wielu z nich płynnie przeszło w zadaniowy tryb pracy.
- Jednocześnie, w większości przypadków organizacja pracy zdalnej polegała na przeniesieniu kultury pracy stacjonarnej (często opartej o spotkania i rozmowy) do sieci, posługując się przede wszystkim narzędziami do telekonferencji.

- Pracownice i pracownicy instytucji kultury rzadko korzystają z narzędzi do zarządzania zadaniami i prowadzenia projektów, a pandemia dla nielicznych była okazją do tego, by się z nimi zapoznać.
- Potrzebne jest wsparcie instytucji w strategicznym podejściu do takiej zmiany, opartej o długofalową wizję i całościowe podejście do różnych aspektów działania instytucji. Aby utrzymać model zadaniowy, powinna się zmienić kultura pracy instytucji.
- Potrzeba także wzmocnienia kompetencji w kwestiach prawnoutworskich oraz jaśniejszych wytycznych dotyczących zamieszczania materiałów w internecie.
- Potrzebne są szkolenia dla kadry każdego szczebla, które mogłyby wspierać instytucje w bardziej systemowej zmianie kultury pracy, aby instytucje mogły działać w modelu hybrydowym także wówczas, gdy pandemia przestanie wymuszać taką konieczność.

- Pandemią stała się okazją do eksperymentowania z nowymi formami działań, co często czyniono z powodzeniem, jednak nie zawsze idzie za tym refleksja, jak wyciągać z tych sukcesów wnioski i w oparciu o nie budować nowe strategie.
- Natężenie działań online oraz korzystanie z większej ilości narzędzi (a także nierzadko potrzeba implementacji nowych narzędzi, w tym płatnych) wiąże się z potrzebą zdefiniowana na nowo roli działów IT w ramach instytucji kultury.
- Instytucjom potrzebne jest też wsparcie w definiowaniu profilu swoich odbiorców online i rozwoju publiczności online, by z powodzeniem tworzyć dla nich atrakcyjną ofertę, a jednocześnie nie pomijać pewnych grup odbiorców.

PRACA ZDALNA

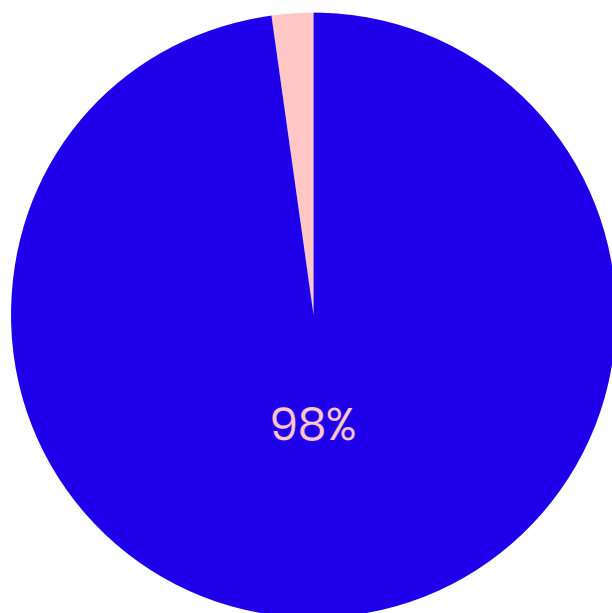
Doświadczenia
instytucji

Zgodnie z deklaracjami badanych 91% z nich miało przed pandemią doświadczenia pracy zdalnej. W większości instytucji kultury miało to raczej charakter epizodyczny, często wynikający ze współpracy międzyinstytucjonalnej lub międzynarodowej.

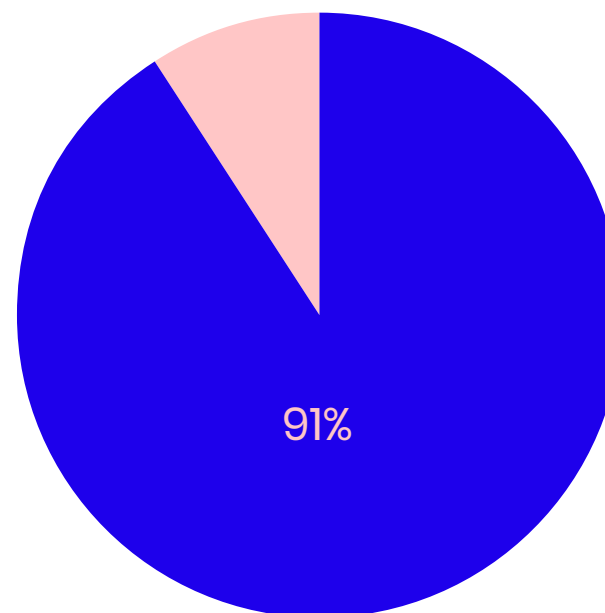
Przed pierwszym *lockdownem* do pracy zdalnej podchodzono z rezerwą, często uznając ją za niepełnowartościową. W zwyczajnych warunkach większość kierowników wymagała od swoich pracowników i pracowników, bez względu na charakter ich pracy, codziennej obecności w biurze.

Praca zdalna w realiach pandemicznych okazała się jednak powszechną praktyką i dziś wiele pracownic i pracowników instytucji kultury nie wyobraża już sobie powrotu do wykonywania swoich obowiązków wyłącznie w biurze. Okazało się bowiem, że część zadań może być z powodzeniem wykonana zdalnie, a bardziej zadaniowe podejście do pracy przekłada się na ich większą efektywność.

W przypadku 98% respondentów,
przynajmniej część osób w ich
miejscu pracy podjęła pracę zdalną



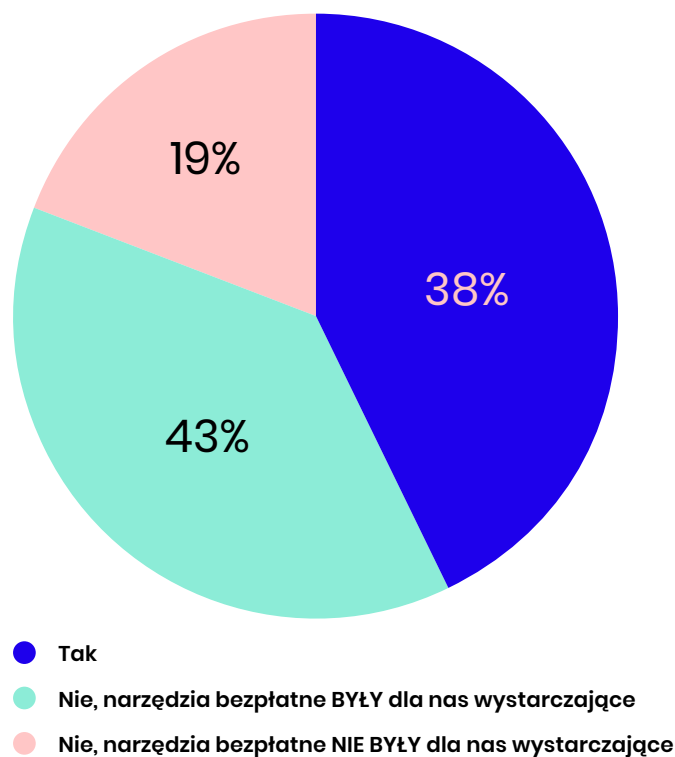
91% respondentów miało
doświadczenie pracy zdalnej



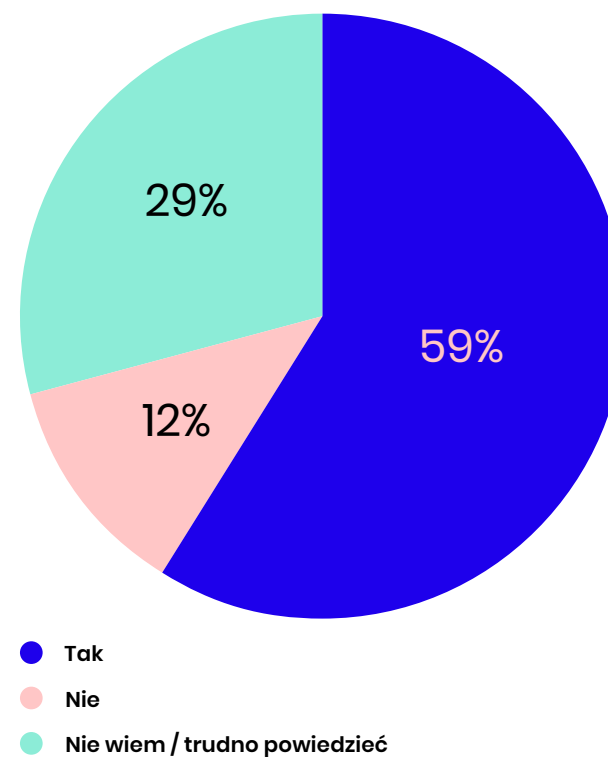
K1a. Zaznacz proszę wszystkie osoby, które w trakcie trwania pandemii pracowały zdalnie w Twojej instytucji. Weź pod uwagę również sytuację, gdy praca zdalna obejmowała tylko krótki okres lub była częściowa (np. jeden dzień w tygodniu). Baza: wszyscy respondenci, N=91

UWAGA: NA PODSTAWIE DANYCH NIE NALEŻY WYCIĄGAĆ WNIOSKÓW OBEJMUJĄCYCH WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW INSTYTUCJI KULTURY

Przeznaczenie środków przez instytucję na narzędzia pracy zdalnej



Opinia o potrzebie inwestycji w płatne narzędzia pracy zdalnej



K4. Czy Twoja instytucja przeznaczyła środki na narzędzia pracy zdalnej? Baza: osoby, w których instytucjach podjęto pracę zdalną, N=89

K5. Czy uważasz, że twoja instytucja powinna zainwestować w płatne narzędzia pracy zdalnej? Baza: wszyscy respondenci, N=91

UWAGA: NA PODSTAWIE DANYCH NIE NALEŻY WYCIĄGAĆ WNIOSKÓW OBEJMUJĄCYCH WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW INSTYTUCJI KULTURY

Komfort pracy zdalnej. Przypadkowe decyzje

Większość (62%) badanych pracowników i pracowników instytucji kultury deklaruje, że w ich miejscach pracy nie zainwestowano w sprzęt i narzędzia pracy zdalnej i cały system pracy zdalnej oparto na narzędziach bezpłatnych.

Niektóre instytucje były przygotowane lepiej niż inne do przejścia w tryb pracy zdalnej. Nie wynikało

to jednak z inwestycji poczynionych w związku z *lockdownem*, a było, jak mówili badani „kwestią przypadku” i „zbiegu okoliczności”.

Były instytucje, które jeszcze przed pandemią dokonały m.in. wymiany sprzętu i komputery stacjonarne zostały zastąpione laptopami, co ułatwiło pracownikom i pracowniczkom pracę z domu.

My pracujemy na Teamsach, rok przed pandemią instytut zakupił cały pakiet i były szkolenia dla wszystkich pracowników. Także to przejście w tryb zdalny było dosyć płynne.

(K, samorządowa instytucja kultury, duże miasto, FGI)

Ponieważ Microsoft udostępnił swoje usługi instytucjom kultury za darmo rozpoczęliśmy korzystanie m.in. z platformy Teams.

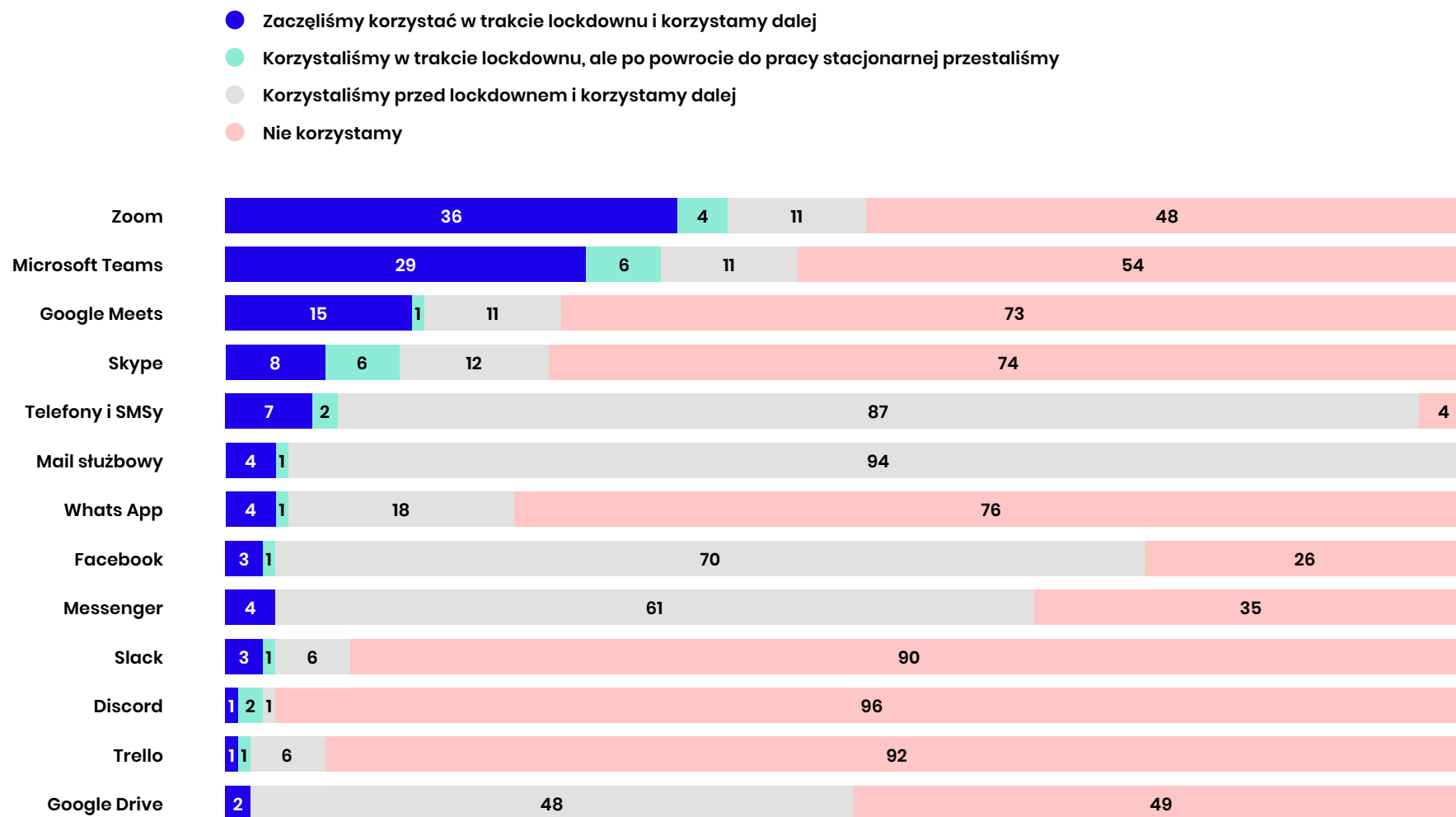
(K, biblioteka, duże miasto, A)

Nasza instytucja zamówiła na początku ubiegłego roku pulę 150 laptopów i sprzęty stacjonarne były zamieniane na mobilne.

(K, muzeum, duże miasto, FGI)

NARZĘDZIA WYKORZYSTYWNE DO PRACY ZDALNEJ (W %)

PRACA ZDALNA



K1. Jakie formy pracy zdalnej były wykorzystywane w ramach Twojej instytucji w czasie pandemii? Baza: osoby, w których instytucji przynajmniej część osób pracowała zdalnie, N=89 | UWAGA: NA PODSTAWIE DANYCH NIE NALEŻY WYCIĄGAĆ WNIOSKÓW OBEJMUJĄCYCH WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW INSTYTUCJI KULTURY

W niektórych instytucjach (wskazania 11% badanych), jeszcze w roku 2019, wykupiono pakiet Microsoft 365 i zorganizowano szkolenia z ich obsługi. Warto zaznaczyć, że nie zakładano jednak wykorzystywania narzędzi Microsoft 365 do pracy zdalnej, raczej do sprawnej komunikacji i realizowania projektów między działami lub międzynarodowych podczas pracy stacjonarnej.

Wiele instytucji (wskazania 29% badanych) wdrożyło Microsoft 365 kiedy został on udostępniony za darmo i było to drugie po Zoomie najczęściej

wykorzystywane narzędzie do pracy zdalnej, wdrożone w czasie pandemii.

Oznacza to, że część instytucji kultury potrafiła wykorzystać dostępne narzędzia do pracy zdalnej korzystając z wcześniej posiadanych zasobów i kompetencji lub szybko adaptując się do nowej rzeczywistości. Pozostałe próbowały działać w modelu hybrydowym, często wprowadzającym wiele chaosu do organizacji codziennej pracy.

Warto podkreślić, że wśród wymienianych przez pracowników instytucji narzędzi pracy zdalnej dominują

narzędzia do telekonferencji, wsparte innymi narzędziami do komunikacji (telefon, WhatsApp, Messenger). Wielkim nieobecny są narzędzia do prowadzenia projektów i zarządzania zadaniami, które również dostępne są na rynku, często przynajmniej w pewnym zakresie bezpłatnie. Zestawienie to ukazuje pracę zdalną instytucji kultury jako przede wszystkim opartą o rozmowy video, wsparte komunikacją mejlową, co zapewne wynika z przeniesienia 1:1 stylu pracy sprzed pandemii do realiów pracy zdalnej. Biorąc pod uwagę zarówno zjawisko „zoom

► O tym, jak efektywnie pracować zdalnie pisaliśmy tu:

<https://otwartakultura.org/wp-content/uploads/sites/15/2020/11/Broszura-modul-6-1.pdf>

► Nagranie spotkania na ten temat zobacz tu: <https://otwartakultura.org/wiedza/warsztaty-i-szkolenia/transformatorkultury-webinaria/>

fatigue”, jak i doświadczenia zespołów od dawna pracujących zdalnie, niewątpliwie nie jest to najbardziej efektywny model. Wygląda na to,

że w pracy zdalnej polskich instytucji dominowała komunikacja (spotkania, tylko online), a brakowało systemowego podejścia do zarządzania pracą i zadaniami, nie zastosowano narzędzi, które mogłyby wesprzeć pracowników i pracowniczki w zarządzaniu pracą własną i swoich zespołów.

Ograniczenia pracy zdalnej

Niektórzy z badanych wskazywali, że nie byli w stanie pracować zdalnie. Wynikało to przede wszystkim z:

- ograniczeń technicznych, np. niewydolne połączenia sieciowe, konieczność bezpośredniego dostępu do serwera, praca na bardzo dużych plikach (niektórzy musieli zgrywać materiały do pracy na zewnętrzne dyski o dużej pojemności);
- niemożliwością przeniesienia pracy poza miejsce jej pierwotnego wykonywania, np. pracownicy/cy magazynów muzealnych, osoby zajmujące się konserwacją;
- ograniczeniami prawnymi: część pracownic/ków, szczególnie pracujących w księgowości i dziale kadr operuje dokumentami, które nie mogą opuszczać budynku instytucji;
- ograniczeniami sprzętowymi – wiele osób deklarowało, że pracę wykonywało na prywatnym sprzęcie.

Ja niestety muszę mieć dostęp do danych więc dla mnie praca zdalna była niemożliwa w znacznej mierze, bo muszę mieć dostęp bezpośredni do naszego serwera. Na początku pandemii mieliśmy zakaz bywania w biurze, trzeba było mieć pisemną zgodę dyrekcji na przyjście do pracy. Podobnie było teraz w drugim lockdownie. Był zakaz przychodzenia, a potem dyżury jedna osoba, raz w tygodniu.

(K, muzeum, duże miasto, FGI)

Pracownia konserwatorska czy dział inwentarzy, działy pracujące na obiektach na początku było postojowe, było takie myślenie jak tą pracę ustawić dla jak największej liczby pracowników. Taki dział jak nasz też sobie poradził w pracy zdalnej, bo dużo rzeczy możemy robić online, ale dla niektórych taka forma pracy jest niemożliwa.

(K, muzeum, duże miasto, FGI)

Potencjalne możliwości a rzeczywistość

W trakcie badań wyłoniły się dwa obszary, w których nieprzystawalność istniejących w instytucjach rozwiązań do potencjalnych możliwości technologicznych jest szczególnie dostrzegalna.

Pierwszą z nich jest obieg dokumentów. Pracownice/cy wiedzą o takich możliwościach, jak elektroniczne podpisy i zdalny obieg dokumentów i żałują, że w ich miejscach pracy nie

podejmuje się rozmów o usprawnieniach w tym obszarze. Stanowi to często poważny problem logistyczny, zwłaszcza gdy osoby niezbędne do złożenia podpisów pojawiają się stacjonarnie w różnych terminach.

Drugą jest niewykorzystanie narzędzi do zarządzania projektami i zadaniami, takich jak np. Trello (tylko 2% badanych korzysta z tego narzędzia), a zaledwie jedna osoba pisała o tym, że jej miejsce pracy korzysta z Asany. Narzędzia służące do usprawnienia przepływu informacji i podziału pracy w zespole są właściwie nieznane.

Przepływ informacji o pracy w ramach zespołu, odbywa się albo na zdalnych zebraniach, albo w postaci spisywanych dziennych/ tygodniowych/ miesięcznych planów pracy.

Sedno problemów

Wskazuje to na problem na poziomie zarządzania i wskazuje na nieobecność myślenia w kategoriach prowadzenia procesów. Nie pojawiają się też odniesienia do znanych z innych sektorów metodyk pracy (np. model zwinny). Pandemia może stać się okazją do wdrożenia całościowego myślenia i działania o pracy instytucji w kategoriach powiązanych ze sobą czynności i procesów, ujawniając konieczność ich usprawnienia. Istotnym

czynnikiem we wdrażaniu takiej zmiany powinien być komfort i efektywność pracowników i pracowniczek. Ponieważ zabrakło systemowego podejścia do problemu pracy zdalnej, część instytucji funkcjonowała w uciążliwym modelu synchronizowania pracy bieżącej, odbywającej się głównie zdalnie z harmonogramem przebywania w biurach działów administracyjnych i finansowych. Budziło to wiele frustracji i opóźnień. Jest to nie tylko problem niedbałości o ustawienie na nowo działań instytucji w obliczu nieprzewidzianych

► O metodykach pracy nad projektami IT pisaliśmy tu: <https://otwartakultura.org/wp-content/uploads/sites/15/2020/11/Broszura-modul-2.pdf>

► Nagranie spotkania na ten temat zobacz tu: <https://otwartakultura.org/wiedza/warsztaty-i-szkolenia/transformator-kultury-webinaria/>

warunków pracy, lecz również niewiedzy i nieznajomości narzędzi, a także metod, które tę pracę mogłyby usprawnić.

Obieg dokumentów jest nadal papierowy i to trzeba zanosić do biura dyrekcja jest dwa razy w tygodniu, księgowo raz, jak się minie kolejkę to wtedy trzeba czekać. Nie ma u nas podpisów elektronicznych, to jest trudne.

(K, państwowa instytucja kultury, duże miasto, FGI)

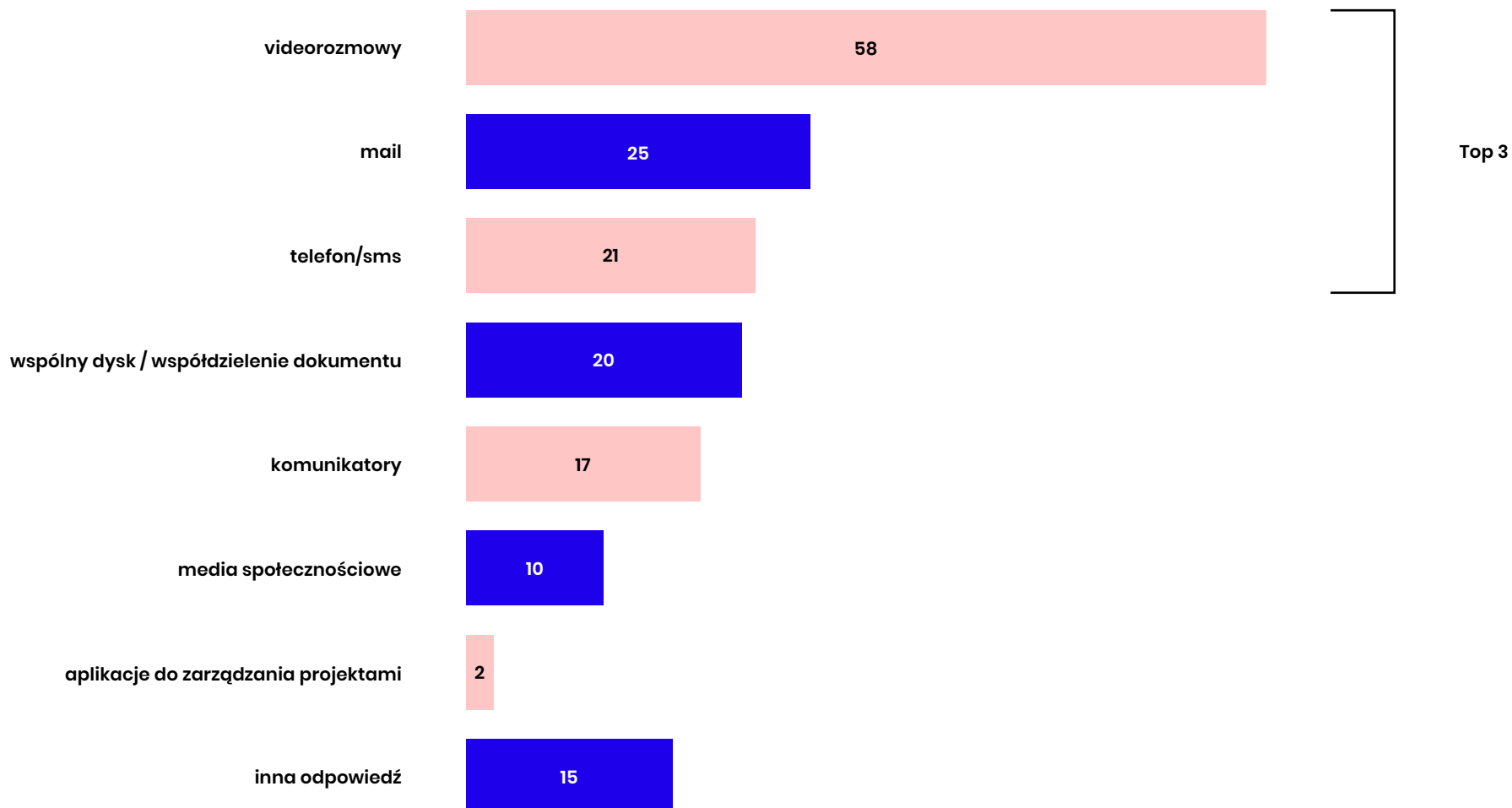
U nas jest regulamin pracy zdalnej i niezależnie od stanowiska, osoba która jest na pracy zdalnej pisze plan pracy i potem go potwierdza na koniec dnia.

(K, muzeum, małe miasto, FGI)

U nas dalej się wszystko dzieje „na słowo, na gębę”, trzeba przyjść do pani Lucynki, Halinki, które nie pracują w trybie zdalnym, to jest nieodłączny element kultury muzealnej.

(K, muzeum, duże miasto, FGI)

NAJBARDZIEJ EFEKTYWNE NARZĘDZIA PRACY ONLINE (W %)



K3. Napisz proszę na podstawie swoich doświadczeń, które formy/narzędzia pracy zdalnej uważasz za najbardziej efektywne i dlaczego? Baza: osoby, które miały doświadczenie pracy zdalnej, N=83 UWAGA: NA PODSTAWIE DANYCH NIE NALEŻY WYCIĄGAĆ WNIOSKÓW OBEJMUJĄCYCH WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW INSTYTUCJI KULTURY

Praca zdalna = videorozmowa?

58% badanych wskazało, że najbardziej efektywnym narzędziem pracy zdalnej są według nich videorozmowy. Poza wspomnianym i najpopularniejszym Zoomem do videokonferencji wykorzystywano także: Microsoft Teams, Skype'a, Google Meet, ClickMeeting i Messengera.

W wielu instytucjach wprowadzono regularne spotkania online, odbywające się zazwyczaj w ramach poszczególnych działów

i służące sprawozdawczości, ale także podtrzymaniu relacji między pracownikami i pracownikami i integracji zespołów.

Było to szczególnie ważne dla osób wprowadzających nowych pracowników i dla osób rozpoczynających pracę tuż przed pandemią lub nawet w jej trakcie. Te osoby zwracały uwagę na trudność pracy „bez relacji”, w momencie kiedy wszystkich współpracowników zna się wyłącznie z monitora swojego laptopa.

W większości przypadków były to również jedyne narzędzia do pracy

zdalnej, które w jakikolwiek szybszy niż e-mail sposób pozwalały na dbanie o dynamikę pracy zespołu rozsianego w różnych lokalizacjach. O ile wideorozmowa jest ważnym elementem pracy zdalnej, nie powinna być głównym ani jedynym sposobem realizacji działań.

Badani przyznają, że praca zdalna ma sens wyłącznie kiedy istnieje możliwość spotkań online i namiastki bezpośredniego kontaktu, także tego nieformalnego, co wskazuje na to, że wideorozmowy stanowiły istotną okazję do kontaktu i socjalizacji

i wspierania się nawzajem przez pracowników i pracowniczki w trudnych warunkach. Nie kwestionując ich istotności także jako namiastki „codziennego kontaktu”, wideorozmowy w pracy zdalnej powinny być wsparte także innymi narzędziami.

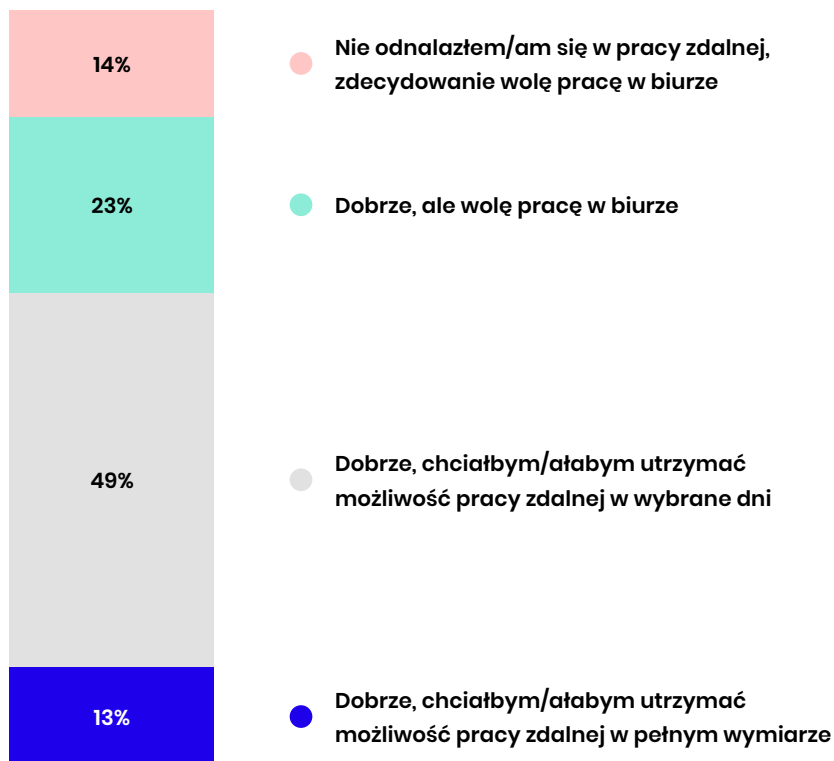
**Programy do komunikacji video
(Zoom, Teams, ClickMeeting).
Bez nich nie można było by
efektywnie pracować zdalnie.**

(M, muzeum, duże miasto, A)

**Ja w kwietniu wprowadzałam
dwie nowe pracowniczki do
struktury, które nie były szkolo-
ne z Teamsa i mi zależało na coty-
godniowych spotkaniach online,
żeby był stały rytm pracy. Chodzi
mi o to, żeby w pracy zdalnej nie
rezygnować z ciągłości pracy, z re-
lacji. Bez tego nie stworzyłabym
swojego działu.**

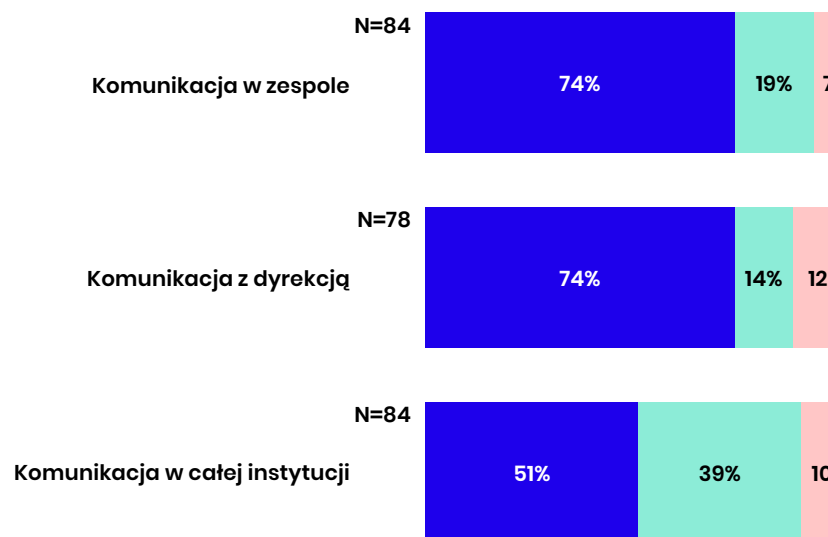
(K, muzeum, mała miejscowość, FGI)

Ocena własnej pracy zdalnej i preferencje



Wpływ pracy zdalnej w instytucji na komunikację

- Brak wpływu
- Trudności komunikacyjne, które zostały rozwiązane
- Trudności komunikacyjne, które nie zostały rozwiązane



K6. Jak odnalazłaś/eś się w pracy zdalnej? Baza: osoby, które miały doświadczenie pracy zdalnej, N=83

K7. Jak praca zdalna (Twoja lub innych osób z instytucji) wpłynęła na Twoją komunikację z innymi pracownikami w ramach instytucji? Baza: osoby, których dotyczyła kwestia komunikacji zdalnej z daną grupą UWAGA: NA PODSTAWIE DANYCH NIE NALEŻY WYCIĄGAĆ WNIOSKÓW OBEJMUJĄCYCH WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW INSTYTUCJI KULTURY

Ambiwalentne odczucia

Większość badanych, bo aż 62%, odnalazła się w pracy zdalnej i chciałyby w przyszłości przynajmniej w jakimś stopniu utrzymać możliwość realizowania swoich zadań poza miejscem zatrudnienia.

Aż 74% badanych uznało, że wymóg pracy zdalnej nie wpłynął negatywnie na komunikację w zespole i z dyrekcją. Wielu badanych uznało, że sytuacja ta wpłynęła wręcz pozytywnie na organizację pracy całej instytucji. O ile dominowała pozytywna ocena pracy

zdalnej na poziomie zespołów/działów, o tyle więcej trudności sygnalizowano na poziomie ogólnoinstytucyjnym.

Nietrudno zgadnąć, że wrażenie poprawy jakości komunikacji wynikało z tego, że działania i praca zdalna ograniczały się do przeniesienia rozmów na platformy internetowe. Nie znaczy to jednak, że poprawie uległy zadania związane z realizacją poszczególnych projektów, czy sprawne zarządzanie towarzyszącym im procesom. Praca zdalna w spokojnych, komfortowych warunkach – często trudnych

do osiągnięcia w biurze – była doceniana szczególnie przez osoby, które w ramach swoich obowiązków potrzebują przestrzeni na spokojny namysł i refleksję, są odpowiedzialne za tworzenie strategii instytucji kultury, koncepcje projektów lub publikacje.

Mimo ogólnej pozytywnej oceny pracy zdalnej 14% badanych zdecydowanie opowiada się za modelem tradycyjnym, a 23% go preferuje. Osoby te najczęściej wskazywały, że praca zdalna była trudna ze względu na ich sytuację osobistą (brak przestrzeni w domu, konieczność jednoczesnej

opieki nad dziećmi), problem z organizacją i zaplanowaniem pracy zdalnej w ich instytucji, a także rozmycie godzin pracy i poczucie pracy od rana do wieczora, bez przerwy.

Ja mam dział merytoryczny i uważam, że taki „dzień pracy twórczej” jest nam potrzebny, bo pracujemy w grantach, w projektach partycypacyjnych, bo pisząc teksty, wymyślając działania taki czas poza systemem, w ciszy jest potrzebny. Ale są osoby, które w domu nie mają dobrych warunków i wolą w biurze.

(K, muzeum, miejscowość poniżej 10 tysięcy mieszkańców, FGI)

Negatywną zmianą jest „rozmycie” czasu pracy, a w zasadzie pozostawanie w pracy przez cały dzień.

(M, muzeum, duże miasto A)

Okres pracy zdalnej lub hybrydowej przyczynił się do lepszego i skuteczniejszego planowania organizacji pracy (dedykowane zadania, specjalne projekty itd.) oraz precyzyjnego dysponowania funduszami.

(K, muzeum, duże miasto, A)

Praca (w) przyszłości

Zdaniem badanych niezwykle istotne jest, aby brać pod uwagę indywidualne uwarunkowania każdego z pracowników i systemowo konsultować z nimi czy mają możliwość pracy poza biurem, lub czy ich obowiązki na to pozwalają.

Wraz z pierwszym *lockdownem* i koniecznością przejścia w tryb pracy zdalnej w większości instytucji po prostu przyjęto, że pracownice i pracownicy zaczną wykonywać swoje

► O pandemii jako szansie na pozytywną zmianę w kulturze można przeczytać w Ekspertyzie 23, dostępnej tutaj: <https://oees.pl/ekspertyzy/>

zadania z domu, niekoniecznie podejmując namysł nad tym, jak kultura pracy i obowiązki danej osoby powinny wyglądać w przypadku pracy zdalnej.

W związku z niewiadomą przyszłością i prawdopodobieństwem scenariusza, że cykliczne *lockdowny* i pandemia będą nam towarzyszyć jeszcze przez dłuższy czas należy wziąć pod uwagę, że praca zdalna to nie chwilowe, awaryjne rozwiązanie, ale nowa rzeczywistość, w której przyjdzie nam funkcjonować.

Większość badanych widzi w obecnej sytuacji szansę na trwałe zmiany kultury pracy w instytucji. Oznacza to większą elastyczność, orientację na realizację zadań/ celów, a nie „rozliczanie godzin”, a także zmiany w funkcjonowaniu instytucji pod kątem otwartości na wykorzystywanie cyfrowych narzędzi w codziennej pracy.

To właśnie obrazuje prawdziwe potrzeby sektora kultury w czasie pracy zdalnej – bardziej projektowe, chciałoby się rzecz zwinne, podejście do pracy. Takie podejście

wymaga jednak od sektora kultury przyjęcia myślenia projektowego, zapoznanie się z metodykami pracy w takim modelu oraz narzędziami, które ją wspierają.

Badania pokazują, że część pracowników sektora kultury dużo bardziej komfortowo czuje się w zadaniowym podejściu do swojej pracy, zauważa poprawę w efektywności swojej i swoich koleżanek i kolegów z pracy oraz widzi szansę na poprawienie jakości prowadzonych działań, jeśli uda im się opanować nowe technologie.

Poprawiło się raportowanie z wykonywanej pracy, co ma dobry wpływ na efektywność, nastawienie na rezultaty, a nie „roboczo-godziny”.

(M, muzeum, duże miasto, A)

Nabyłam umiejętność kondensowania zadań, co powoduje efektywniejszą pracę w krótszym czasie.

(K, NGO, duże miasto, A)

OFFERTA ONLINE

Działania podejmowane
w czasie pandemii przez
instytucje kultury

Kim jest odbiorca online?

Głównym problem, który pociągał za sobą szereg kolejnych, jest brak wiedzy, kim są odbiorcy online oraz jakie są ich potrzeby. Ich znajomość, jak podkreślali nasi rozmówcy i rozmówczynie, nie jest częsta, bo instytucje nie zawsze mogą sobie pozwolić na prowadzenie własnych badań. Same natomiast nie są w stanie określić i trafnie zdefiniować, do kogo tak naprawdę kierują swoje działania online.

► Użytkownikom zasobów instytucji kultury przed pandemią poświęciliśmy projekt badawczy podsumowany tu: <https://otwartakultura.org/wiedza/raporty-z-badan/digitalizacja-ewaluacja/>

Wiedza o odbiorcach i ich potrzebach, zderzona ze specyfiką zasobów, możliwościami instytucji, a na końcu znajomością specyfiki różnych typów mediów i kanałów online powinny być wypadkową do budowania oferty online.

Wobec braku takiej wiedzy i tego rodzaju podejścia, wiele instytucji prowadziło swoje działania w internecie kierując się intuicją, zdając się na pomysły i kreatywność pracowniczek i pracowników odpowiedzialnych za poszczególne projekty.

Mamy problem z tym, że nie mamy przebadanej publiczności, a tak naprawdę nie znamy swoich odbiorców.

(K, muzeum, duże miasto, A)

Uważam, że powinniśmy zmienić strategię programowania, na nie zastępowanie onlinem programu, który miał się wydarzyć stacjonarnie, tylko celowo i w przemyślany sposób tworzyć „kontent” odpowiadający na potrzeby odbiorców.

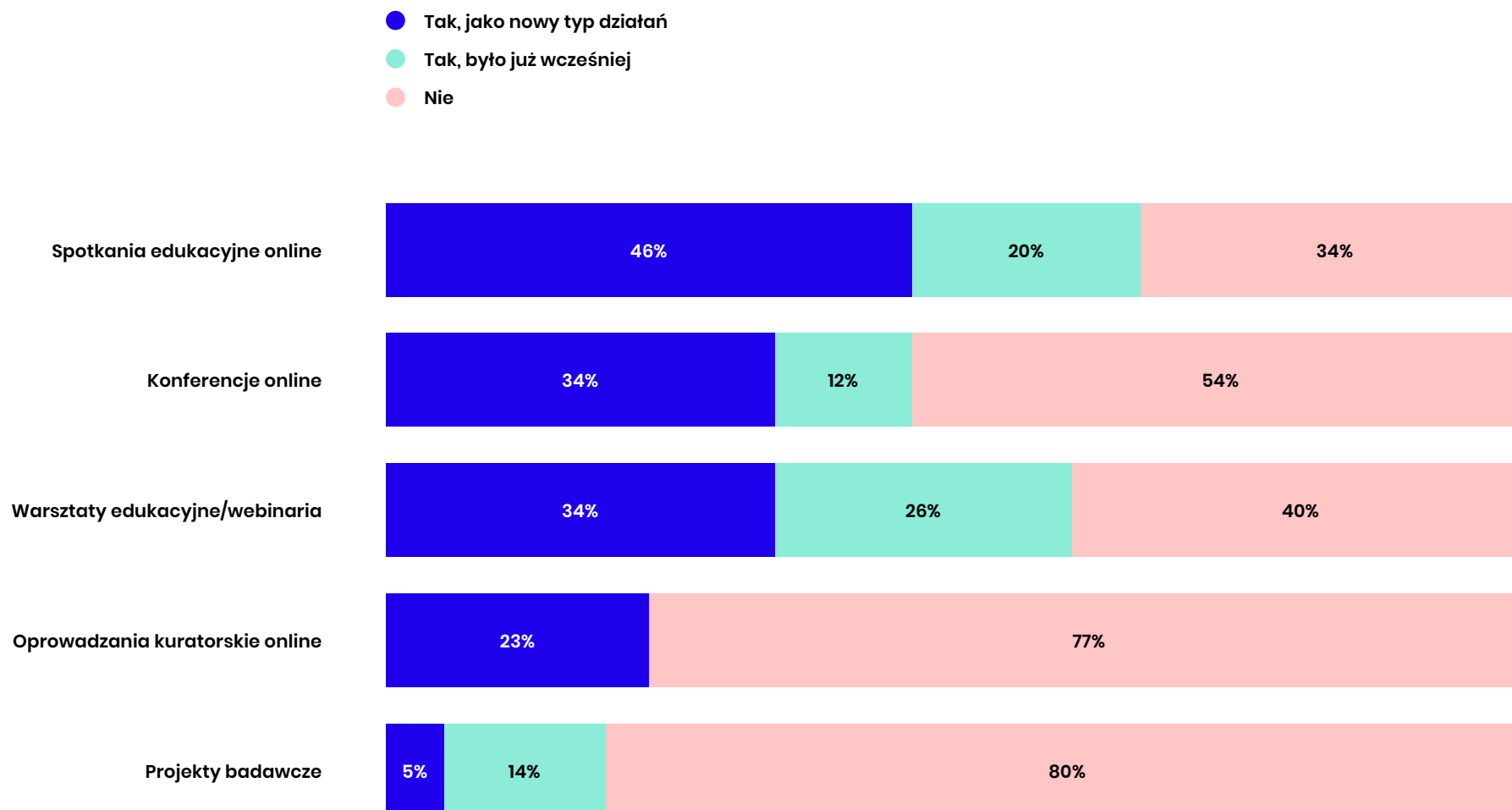
(K, dom kultury, duże miasto, K)

Trzeba bardzo mocno pochylić się nad zasobami, które posiadają instytucje, przeanalizować je i sprawdzić, co może pomóc odbiorcom, przeciążonym cyfrowo i jak im pomóc w codziennym życiu, ewentualnie od niego oderwać.

(K, muzeum, średnie miasto, A)

DZIAŁANIA PODJĘTE W OKRESIE ZAMKNIĘCIA

OFERTA ONLINE



K10. Jakie działania Twoja instytucja podjęła w okresie zamknięcia instytucji kultury? Baza: wszyscy respondenci, N=91

UWAGA: NA PODSTAWIE DANYCH NIE NALEŻY WYCIĄGAĆ WNIOSKÓW OBEJMUJĄCYCH WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW INSTYTUCJI KULTURY

Odkrywanie nowego

Badani przedstawicielki i przedstawiciele instytucji kultury zarówno w ankiecie, jak też w trakcie badań fokusowych, opisując i opowiadając o podejmowanych przez nich w trakcie pandemii działaniach online określali je jako „przeniesienie do sieci”, „zmianę formy”, „dostosowanie”.

Wskazuje to na pewne zakłopotanie, nie tylko na poziomie językowym, pracowników, którzy nie do końca jednak potrafili zdefiniować nową

rolę – zarówno swoją, jako pracowników, jak i reprezentowanych przez nich instytucji. Ujawnia to też dominację perspektywy, w której wysiłki koncentrowały się na adaptacji dotychczasowych form (i formatów) do nowej sytuacji, niekoniecznie zaś myślenie w kategoriach nowych możliwych formuł działania. Z relacji respondentów wynika, że częstym problemem w mierzeniu się w pytaniach tego typu był brak komunikacji lub nawet brak strategii prowadzenia działań instytucji kultury w czasie pandemii ze strony przełożonych.

Pracownicy i pracowniczki instytucji zdawali sobie sprawę z tego, że muszą szybko zareagować na zmianę, jaką wymusił na ich relacjach z odbiorcami *lockdown* i tym samym zapewnić swojej grupie odbiorców interesującą ofertę kulturalną.

Ponad 50% badanych instytucji przyznało, że zaczęło organizować wydarzenia online, których wcześniej nie praktykowano w ich instytucjach, w tym m.in. konferencje, warsztaty i spotkania edukacyjne czy oprowadzania kuratorskie online.

Kadry kultury eksperymentowały z nowymi formatami działań, często stając wobec konieczności uczenia się nowych narzędzi od podstaw, nie zawsze mając w tym wsparcia osób o przygotowaniu technicznym.

Priorytetem było wyjście naprzeciw odbiorcom, którzy przez *lockdown* i restrykcje znaleźli się w trudnej sytuacji.

Grupą, o którą szczególnie starały się dbać instytucje, byli nauczyciele. Pracownice i pracownicy działów edukacji zdawali sobie sprawę z tego, że organizując zajęcia edukacyjne online,

materiały do pobrania, gotowe prezentacje i podobne materiały, znacząco mogą im pomóc.

Niektóre osoby już przed pandemią znały narzędzia, które pozwalają na tworzenie takich materiałów, dla innych było to odkrywanie zupełnie nowych rozwiązań i możliwości, o których wcześniej nawet nie słyszały.

Połknęłam bakcyła jeśli chodzi o nowinki technologiczne, zaczęłam uczestniczyć w różnych szkoleniach. Zaczęłam tworzyć prezentacje w Genially dla nauczycieli i to cieszyło się dużym zainteresowaniem. Tworzę też quizy i Escape roomy, nagrywam swój głos. Odczuwam wiele plusów, wiele się nauczyłam. Ja tą wiedzę chce też wykorzystać do przygotowywania materiałów dla czytelnika.

(K, biblioteka, małe miasto, FGI)

Wyzwania technologiczne i potrzeba szkoleń

Z całą pewnością jednym z głównych wyzwań dla pracowników instytucji kultury była konieczność szybkiego i sprawnego opanowania nowych narzędzi technologicznych. Nie zawsze towarzyszyło temu wsparcie w postaci szkoleń lub profesjonalnych porad osób zatrudnionych w instytucji na stanowiskach technicznych (informatyk, dział IT, etc).

To właśnie nieznajomość narzędzi online, które mogłyby zostać

wykorzystane do atrakcyjnego prezentowania treści i budowania społeczności odbiorców online była dla kadr kultury wyzwaniem.

Niektóre, bardziej zdeterminowane osoby, szukały rozwiązań na własną rękę, ale nawet ta grupa miała problemy ze znalezieniem najbardziej adekwatnych narzędzi, z banalnego powodu – nie wiedzieli gdzie szukać.

Część pracowniczek i pracowników zaczęła korzystać z pojawiających się w sieci warsztatów i webinarów i bardzo doceniały taką formę wsparcia. Warto jednak zauważyć,

że aby szkolenie miało w pełni sens, powinni w nim uczestniczyć wszyscy pracownicy instytucji lub danego działu, a wiedza zdobyta na szkoleniu powinna być jak najszybciej wdrażana i wykorzystywana.

Osobną kwestią pozostaje pytanie o to, czy w obecnej sytuacji działy IT w instytucjach kultury nie powinny zostać zasilone dodatkowymi środkami lub osobami, które mogłyby odpowiadać właśnie za szkolenie pracowników z wykorzystania nowych narzędzi, albo przynajmniej odpowiedzieć

w krótkim czasie na zapotrzebowanie sprzętowe i technologiczne.

Problem dotyczył bowiem nie tylko nieznanomości narzędzi i rozwiązań internetowych usprawniających pracę wspólną lub działania z publicznością, ale również starego sprzętu komputerowego, lub w ogóle jego braku. Zmuszało to część pracowniczek i pracowników instytucji kultury do pracy na własnym sprzęcie domowym, który nie zawsze mieli do dyspozycji na wyłączność.

Zdecydowałyśmy się przenieść duże wydarzenie do online'u, niestety było dużo technicznych problemów, na przykład z transmisją na YouTube i tłumaczem na PSJ, w ostatniej chwili przenosiliśmy wszystko z YouTube na Zooma. Potem pojawiły się wszystkie możliwe problemy jeśli chodzi o takie rzeczy techniczne.

(K, muzeum, duże miasto, FGI)

Ważne jest to, aby podejść z empatią, trzeba zadbać o osoby, które mają niższe kompetencje. Taka uważność i przeszkolenie wszystkich, zadbanie o to, aby na pewno opanowali narzędzie, gwarantuje to, że potem wszystko sprawnie będzie się odbywać online.

(K, muzeum, duże miasto, FGI)

Jeśli chodzi o dział edukacji to pojawiła się praca chałupnicza, kręcenie filmików, montowanie ich w jakimś edytorze, to było czasochłonne, nie dostałyśmy żadnego wsparcia od informatyków.

(K, muzeum, duże miasto, FGI)

Obserwowanie innych instytucji

Dla wielu badanych czas zamknięcia instytucji kultury i konieczności przeniesienia działań do sieci był okazją do zapoznania się z działalnością innych instytucji kultury, polskich i zagranicznych, czemu wcześniej nie poświęcali tyle uwagi lub śledzili jedynie na małą skalę.

Niektórzy przyznawali wprost, że działania podejmowane przez inne instytucje stawały się

inspiracją lub punktem wyjścia do wdrażania własnych pomysłów.

O tym, że obserwacja działań innych instytucji była szczególnie istotnym elementem codziennej pracy mówili przede wszystkim pracownice i pracownicy działów edukacji i bibliotek.

**Wzorowaliśmy się na innych
większych bibliotekach.**

(K, muzeum, duże miasto, A)

Obserwowaliśmy działania Museo Reina Sofia i MacBa w Hiszpanii oraz Salt w Istambule, a także Rijks Museum i the British Museum zainspirowały nas do przygotowania krótkich materiałów wideo o wybranych pracach z naszej wystawy.

(K, muzeum, duże miasto, FGI)

Dział edukacji regularnie monitorował inne instytucje kultury zarówno w Polsce jak i zagranicą. Były to zarówno inspiracje jak i odpowiedzi dla naszej działalności on line.

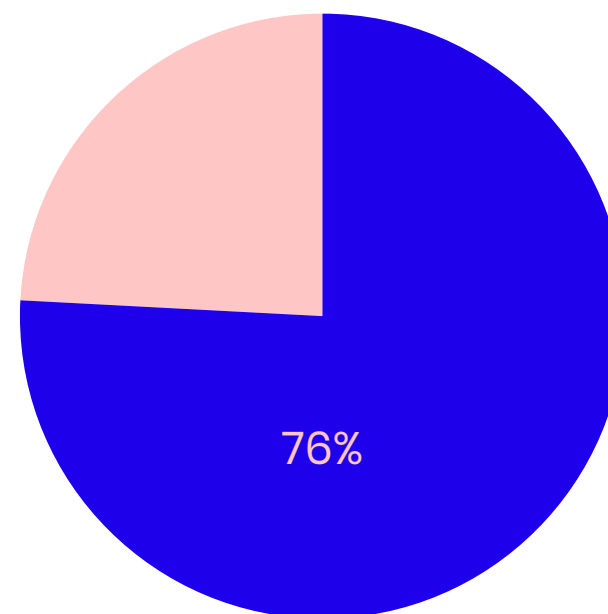
(K, muzeum, duże miasto, A)

Oprowadzania online zaczęliśmy realizować po zaobserwowaniu sukcesu innej instytucji.

(K, muzeum, duże miasto, A)

Zmiany w funkcjonowaniu instytucji

Zdecydowana większość badanych zadeklarowała, że w ich instytucji kultury podjęto w okresie pandemii nowe formy działań.



K9. Czy w okresie zamknięcia instytucji kultury Twoja instytucja podjęła nowe formy działania (takie, których wcześniej nie prowadziła)? Baza: wszyscy respondenci, N=91 UWAGA: NA PODSTAWIE DANYCH NIE NALEŻY WYCIĄGAĆ WNIOSKÓW OBEJMUJĄCYCH WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW INSTYTUCJI KULTURY

„Zamawianie książek przez telefon (seniorzy) zamawianie książek online, nie było to rozpowszechnione.”

„Seminaria i warsztaty dla mniejszych zamkniętych grup. Streaming wydarzeń zoomowych, na FB/ Zajęcia online.”

„Koledzy przygotowali cykl filmów/ prezentacji ułatwiających poruszanie się po zasobach biblioteki.”

„Transmisje online spektakli, koncertów, spotkań autorskich.”

„Udostępnienie bezpłatnego wirtualnego zwiedzania wybranych ekspozycji/ Wystawy dostępne w internecie.”

„Udostępniamy nasze zbiory online, pracujemy nad nowymi formami udostępniania. Są to formy czasochłonne i pracochłonne, chcemy udostępnić muzealnikom możliwości innych form udostępniania ich zbiorów online.”

„Cykle online na stronie internetowej i Facebooku. Cykle cieszyły się dużą popularnością.”

K11. Jeśli Twoja instytucja podjęła jeszcze inne działania napisz krótko jakie:

„Przygotowaliśmy premiery książek online - czyli transmitowane na żywo lub pokazywane premierowo nagrania rozmów z autorkami nowych publikacji. Realizowaliśmy także debaty online oraz rozmowy online (na zoomie i retransmitowane na Fb instytucji), a także grupy czytelnicze

na zoomie i warsztaty na zoomie (dla zamkniętych grup, do których trwał wolny nabór, a limit był czysto liczbowy, np. 30 osób). Uruchomiliśmy też grupy robocze w ramach instytucji, które pracowały online (zoom) nad tym, jak zmienia się rola instytucji sztuki w pandemii (ich prace trwają nadal, jako że sytuacja jest dynamiczna).”

K11. Jeśli Twoja instytucja podjęła jeszcze inne działania napisz krótko jakie:

Nowy wymiar otwartości

Plusem czasu pandemii, który dostrzegają przedstawiciele instytucji kultury, jest zniesienie bariery geograficznej, pociągające za sobą zwiększenie dostępności wydarzeń online. Brak konieczności poniesienia wydatków i poświęcenia czasu na dotarcie do siedziby danej instytucji sprawia, że w jej wydarzeniach mogą uczestniczyć osoby, które z różnych względów (finansowych, logistycznych) były z nich wykluczone.

► O dostępności pisaliśmy tu: <https://otwartakultura.org/wp-content/uploads/sites/15/2020/11/Broszura-modul-5-1.pdf>
► Nagranie spotkania na ten temat zobacz tu: <https://otwartakultura.org/wiedza/warsztaty-i-szkolenia/transformator-kultury-webinaria/>

Instytucje zyskały też w ten sposób możliwość dużo swobodniejszego zapraszania gości z zagranicy, np. na debaty online lub wykłady. Budżet takiego wydarzenia to w pandemicznej sytuacji wyłącznie honorarium, bez kosztów przelotów, hoteli i diet.

Dla niektórych instytucji czas *lockdownu* był też momentem większej dbałości o kwestię dostępności z myślą o odbiorcach

z niepełnosprawnościami. Ten nietypowy moment, który wybił kadry kultury z rytmu codziennej gonitwy,

pozwoił na pochylenie się nad tą niebywale ważną kwestią, na którą często wcześniej brakowało czasu.

Z instytucji o widowni związanej w 70% z jednym miastem przekształciliśmy się w instytucję o zasięgu krajowym, a także udostępniającą projekty międzynarodowe naszej widowni. To jest super. Mogliśmy także dzięki tłumaczeniom wydarzeń na PJM oraz audiodeskrypcji i transkrypcji włączyć widzki i widzów z niepełnosprawnościami w nasze działania. Rozwinęła się też współpraca ze środowiskami polonijnymi.

(K, muzeum, duże miasto, A)

Bariery dla otwartości

Pomimo, że o otwartości w dostępie do treści kultury online mówi się w sektorze od dawna, pandemia ujawniła wyzwania w tym obszarze. Dla wielu pracowników nie jest jasne, jakie treści mogą swobodnie umieszczać w sieci. Chodzi przede wszystkim o udostępnianie materiałów edukacyjnych przez pracownice/ków bibliotek, ale nie tylko.

Niektórzy wyrażali wprost obawę o to, że udostępniając książkę online

► O otwartości i barierach dla niej pisaliśmy w raporcie z badań:

<https://otwartakultura.org/wiedza/raporty-z-badan/otwartosc-w-instytucjach-kultury-raport-z-badan/>

na prośbę czytelników, którzy z powodu pandemii nie mogą osobiście pojawić się w czytelnii, łamią prawo. Kwestia regulacji prawnych dotyczy również m.in. udostępniania materiałów video czy prac, których przeznaczeniem była prezentacja na żywo, w danej instytucji.

Sytuacja, w której w zasadzie wszystkie materiały muszą być przez instytucje kultury publikowane w internecie nasila potrzebę rozwijania kompetencji kadr kultury

w zakresie prawa autorskiego i wolnych licencji. Brak wiedzy w tym obszarze odbija się bezpośrednio na odbiorcach i wskazuje na potrzebę przeszkolenia całego sektora kultury w poruszaniu się po kwestiach własności intelektualnej w internecie.

Przeniesienie działalności instytucji kultury do sieci wymusiło konieczność zmian w umowach z twórcami, autorami, o czym często zdawano sobie sprawę za późno. Z pewnością kadry kultury skorzystałyby na dostarczeniu im klarownych wytycznych i wsparcia w tym zakresie.

Nie możemy bowiem mówić o transformacji cyfrowej instytucji kultury, których misją jest udostępnianie zbiorów i kolekcji – w ostatnim czasie przede wszystkim w internecie – jeśli pracownicy tego sektora nie mają okazji do rozwijania i wzmacniania podstawowych kompetencji dotyczących prawnych ram tego udostępniania.

Najważniejsze jest rozszerzenie prawa do dozwolonego użytku do celów edukacyjnych materiałów, które można udostępniać online, szczególnie w bibliotekach szkolnych. Rozumiem stanowisko autorów i nie chciałabym ich pozbawiać zarobku, dlatego powinny istnieć środki państwowe na zakup licencji lub książek online z możliwością ich udostępniania nawet w całości w zamkniętych sieciach odbiorców. Inne rozwiązanie to jedynie wysyłka, która też generuje koszty. Chciałabym mieć pewność, że jak udostępniam uczniowi książkę, np. w postaci nagranego filmu z kartkowania jej strona po stronie, nie będę miała kłopotów z prawem.

(K, biblioteka, średnie miasto, A)

Brak kontaktu

Największą wadą działań online był brak bezpośredniego kontaktu z odbiorcami. Wskazywali to wszyscy badani mocno podkreślając, że nawet najlepiej zrealizowane wydarzenie online nie zastąpi autentycznej wymiany energii spotkania twarzą w twarz.

Problem ten dotknął przede wszystkim edukatorów, którzy często przed pandemią mieli już stałą grupę odbiorców, z którymi czuli się osobiście związani.

► O uczestnictwie w kulturze online i barierach dla niego, w kontekście Warszawy, pisaliśmy tu: <https://otwartakultura.org/wiedza/raporty-z-badan/jak-warszawiacy-i-warszawianki-uczestnicza-online-w-kulturze/>

Wśród odbiorców, których najbardziej dotknęły ograniczenia związane z pandemią, na pierwszym miejscu znajdują się seniorzy. Osoby te, często wykluczone cyfrowo lub z niższymi kompetencjami cyfrowymi, nie miały możliwości korzystać z oferty online w takim stopniu, w jakim korzystały z oferty stacjonarnej. Z drugiej strony często to instytucje nie podjęły żadnych działań skierowanych do tej właśnie grupy.

Bardzo żał było mi seniorów. Oni wydzwiają, przychodzą. Są stęsknieni, spragnieni kontaktu ze sztuką, są całe grupy koleżanek, kolegów, dla nich to są istotne kontakty towarzyskie. Poza kwestią kontaktu ze sztuką, to jest to dla nich przestrzeń towarzyska. Wśród seniorów następuje też przywiązanie do osób prowadzących zajęcia, to nie jest tak, że kwestia tematu jest najistotniejsza, ale osób prowadzących. I teraz w pandemii zostali przez nas zaniedbani. Niektórzy seniorzy nie dają sobie rady z technologiami, ale też nie jest tak, że to dotyczy wszystkich. My ich zaniedbaliśmy. Nie prowadzimy żadnych zajęć na żywo online.

(K, samorządowa instytucja kultury, duże miasto, FGI)

Warsztaty dla dzieci małych u nas były mega rozwinięte przed pandemią i to niestety nie działa. Tu musi być żywy kontakt, bo jednak dzieci 0–3 to przed komputerem nie bardzo.

(K, państwowa instytucja kultury, duże miasto, FGI)

Nacisk na social media

W okresie pandemii większość instytucji kultury podejmowała więcej działań w serwisach społecznościowych niż przedtem. To często właśnie na profilach w mediach społecznościowych umieszczane były najaktualniejsze informacje o planowanych i podejmowanych działaniach.

Tworzone były też treści sprofilowane pod tego typu medium, np. posty z ciekawostkami na temat historii lub zasobów/zbiorów danej

instytucji. Niektórzy decydowali się też na wirtualne spacery po siedzibach, oprowadzania po wystawach.

Instytucje odnotowały też wzrost statystyk odwiedzin swoich profili. Często o 100 albo nawet więcej procent.

Odbiorcy wykorzystywali też kanał komunikacji jakim są social media do uzyskiwania informacji na temat planowanych działań, sposobu funkcjonowania w reżimie sanitarnym itd.

Intensyfikacja działań w mediach społecznościowych i rozwój nowej publiczności online w minionym nasuwa pytanie o to, czy instytucje

mają intencje i zamiar, by tego rodzaju działania kontynuować długofalowo. To wymaga odpowiedniego sprofilowania strategii i strategii komunikacji instytucji, by wzmożona aktywność nie była jedynie chwilowym wysiłkiem i by nowa publiczność online nie została „porzucona”, kiedy konieczność działalności online się skończy.

Wymaga to także przemyślenia tego, do kogo te kanały docierają i jak to się ma do całościowego oglądu grup, które instytucja identyfikuje jako swoje grupy docelowe.

Świadomy i długofalowy rozwój działań w mediach społecznościowych wiąże się także z potrzebą rozwoju kompetencji niektórych pracowników instytucji (działów komunikacji) w obszarze analityki statystyk i planowania działań w mediach społecznościowych w oparciu o dane.

Potrzeba wysokiej jakości

Badani pracownicy instytucji kultury zwracali uwagę na to, że w większości koncentrowali się wcześniej na działaniach, których sednem był bezpośredni kontakt z odbiorcami. W większości nie mieli licznych doświadczeń w pracy online.

Przedstawiciele i przedstawicielki instytucji mają świadomość tego, że brakuje im wiedzy jak pracować online, a często także wyczucia jakie medium najlepiej nadaje się do jakiego rodzaju działań.

Dostrzegają też, że odbiorcy w natłoku kulturalnej oferty online wymagają wysokiej klasy treści, zwracają uwagę na jakość dźwięku i nagrania. A ta ostatnia wymaga zarówno dobrego sprzętu, jak i wiedzy oraz doświadczenia w tym zakresie.

Brakuje przede wszystkim edukacji i od tego powinno się zacząć my, pracownicy kultury, nie mieliśmy dotąd aż tak dużej potrzeby pracy w sieci, skupieni byliśmy na pracy bezpośrednio z odbiorcą. Czyli najpierw szkolenia, zmiana sposobu myślenia.

(K, dom kultury, małe miasto, A)

Zmiany na dobre?

Zarówno w ankiecie, jak i w trakcie badań fokusowych wyraźnie wybrzmiewało przekonanie, że czas pandemii na tyle znacząco zmienił obecność instytucji kultury w przestrzeni online, że część z praktyk powinna zostać z nami na stałe.

Przyświeca temu przede wszystkim spostrzeżenie (co potwierdzają statystyki), że pojawili się nowi odbiorcy, często z miejsc odległych od siedziby instytucji (np. małych miejscowości, zagranicy), którym

nie będzie można powiedzieć, że oferta dla nich wraz z powrotem do ewentualnej przed-pandemicznej „normalności” się po prostu kończy.

Najczęściej podnoszonym pomysłem utrzymania kontaktu z publicznością są wydarzenia hybrydowe, czyli takie, które odbywać się będą w obecności publiczności, a jednocześnie będą streamowane na żywo, albo rejestrowane i udostępniane w dogodnym czasie.

Według mnie instytucje powinny pracować nad udostępnieniem swoich zbiorów online oraz w sposób dostępny dla osób z niepełnosprawnościami wzroku i słuchu. Uważam też, że uczestnictwo online (oprowadzania, spotkania etc.) powinny stać się trwałym elementem działania instytucji. Moim zdaniem działania online powinny wspierać działania stacjonarne (te są najważniejsze, nasza widownia daje nam regularnie znać, że brakuje im spotkań i bycia w muzeum).

(K, muzeum, duże miasto, A)

Kultura w przestrzeni online powinna wejść na trwałe do przestrzeni społecznej. Daje to możliwość promocji wielu instytucji, dotarcie do zasobów i źródeł. Stwarza pomysły na odbiór w realu.

(K, biblioteka, duże miasto, A)

PRZY- SZTOSĆ

Instytucji
kultury

Nowa rzeczywistość

Pomimo faktu, że wiele instytucji zmieniło organizację pracy i otworzyło się na nowe działania w sieci, można odnieść wrażenie, że w większości miejsc trwa jednak oczekiwanie i nadzieja na powrót dawnego porządku. W narracji wielu badanych pojawiają się określenia: „jak wrócimy do normalności”, „jak już skończy się pandemia”, świadczące o tym, że obecny stan uznawany jest za chwilowy i przejściowy.

Trudno jednak przewidywać kiedy „normalność” powróci i zdaniem niektórych należałoby raczej przyjąć, że przedpandemiczne funkcjonowanie instytucji kultury nie będzie możliwe przez długi czas. W tej sytuacji niezwykle ważna jest zmiana optyki i planowanie zakładające pandemiczne ograniczenia. Być może instytucje kultury będą zmuszone funkcjonować sezonowo i hybrydowo jeszcze przez dłuższy czas. Jak powiedział jeden z badanych:

Musimy wypracować nowe formy prezentacji treści kultury w tej nowej

rzeczywistości. Ta tęsknota za starą normalnością bardzo przeszkadza temu myśleniu, bo wciąż jest nadzieja na powrót i takie trwanie w zawieszeniu, migotanie.

(M, biblioteka, duże miasto, FGI)

Doświadczenie minionego roku stanowi szansę na wdrożenie zmian w sektorze kultury i warto z tej okazji skorzystać, nawet jeśli ograniczenia i cykliczne lockdowny przestaną w niedalekiej przyszłości obowiązywać. Niewątpliwie, wymaga to jednak inicjatywy ze strony kadry kierowniczej, adekwatnego planu

wykorzystania/przekierowania zasobów, uruchomienia namysłu strategicznego oraz wsparcia rozwoju kompetencji kadr kultury. Pomimo, że globalna pandemia COVID-19 była dla wszystkich doświadczeniem trudnym i niespodziewanym, jak wiele innych kryzysów, otworzyła szansę na zmianę, która może przynieść wiele korzyści instytucjom kultury.

Najważniejsze kierunki działań:

Na podstawie wyników prezentowanych tu badań, niżej proponujemy możliwe kierunki działań. Te rekomendacje kierowane są zarówno do instytucji, jak i ich organizatorów oraz podmiotów oferujących wsparcie dla sektora kultury.

- **Rozwijanie kompetencji kadr kultury w zakresie:**
 - zarządzania zespołem i metodyk pracy projektowej,
 - narzędzi do prowadzenia projektów i zarządzania zadaniami,
 - pracy i współpracy zdalnej oraz planowania i transformacji cyfrowej procesów w instytucji,
 - rozwoju publiczności online,
- **Zdefiniowanie na nowo roli działów IT w instytucjach, lepsze osadzenie ich w całym zespole, usprawnienie komunikacji**

między nimi a innymi działami/zespołami, zapewnienie pozostałym pracownikom i pracownikom wsparcia z ich strony,

- Wspieranie wymiany wiedzy pomiędzy instytucjami, zacieśnianie współpracy i szukanie synergii, także np. w zakresie wymieniania się materiałami i zasobami,
- Rozwój i wsparcie myślenia strategicznego w instytucjach, nastawionego na

długofalowe planowanie (w tym planowanie transformacji cyfrowej), z uwzględnieniem dostępnych zasobów,

- Dalsze pogłębione badania, zwłaszcza wspieranie inicjatyw badawczych realizowanych przez konsorcja instytucji i we współpracy międzyinstytucjonalnej, które mogą dostarczać sektorowi kultury danych użytecznych w procesie planowania strategicznego.

Raport powstał na podstawie wyników badania przeprowadzonego jesienią 2020 dzięki wsparciu Narodowego Centrum Kultury otrzymanego przez Centrum Cyfrowe na realizację projektu *Transformator. Jak przenieść kulturę do sieci?* w ramach programu *Kultura w sieci* oraz badań fokusowych przeprowadzonych na początku roku 2021.

Badanie realizowane było w dwóch wspomnianych wyżej etapach:

- Pierwszy obejmował badanie ilościowe (ankieta) i miał miejsce między 29 września a 16 listopada 2020 roku. Wzięło w nim udział 197 przedstawicieli sektora kultury.
- Drugi polegał na badaniach fokusowych (trzy zogniskowane wywiady grupowe) i został przeprowadzony pomiędzy 14 a 20 stycznia 2021 roku. Wzięło w nim udział 13 przedstawicieli sektora kultury, dobranych z uwzględnieniem skali i specyfiki reprezentowanych instytucji.

Realizacja badania
i opracowanie raportu:

Anna Buchner

Agnieszka Urbańska

Maria Wierzbicka

Redakcja i przygotowanie raportu:

Natalia Cetera

Aleksandra Janus

Kierowniczka merytoryczna
i koordynatorka projektu

Natalia Cetera

Współpraca

Karolina Szczepaniak

Projekt graficzny i skład:

Tomek Głowacki



Wydawca badania



Partner projektu



NARODOWE
CENTRUM
KULTURY

Fundacja
Centrum Cyfrowe
ul. Chmielna 24/2,
00-020 Warszawa
kontakt@centrumcyfrowe.pl

O ile nie jest to stwierdzone inaczej,
wszystkie materiały są dostępne na
licencji Creative Commons Uznanie
Autorstwa 4.0. Pewne prawa zastrze-
żone na rzecz Centrum Cyfrowego.