

SEKTOR KULTURY W UJĘCIU KONCEPCJI SMART. KONTEKST PANDEMII COVID-19

DOI: 10.33141/po.2022.04.02

Przegląd Organizacji, Nr 4(987), 2022, s. 13-19

www.przegladorganizacji.pl

Dagmara Wójcik
Patrycja Juszczak

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Na przestrzeni dziejów rynek permanentnie ewoluuje, a powodem tych zmian są m.in. zmiany technologiczne, które stały się jednymi z najistotniejszych w XXI wieku (Fritz i in., 2005). Badacze twierdzą, że już od jakiegoś czasu obserwujemy trend społeczeństwa technologicznego i mobilnego (Sznajder, 2014; Diamond, 2011). Innowacje technologiczne oraz tzw. nowe media (tj. media cyfrowe i portale społecznościowe) spowodowały rewolucyjne zmiany w rzeczywistości gospodarczej, charakteryzując się interaktywnością i globalnym zasięgiem (Levinson, 2010). Zatem to właśnie nowe technologie zostały wskazane jako jeden z megatrendów, o najmocniejszym wpływie na zmianę funkcjonowania wszystkich organizacji (Raimo i in., 2021), stwarzając szerokie spektrum zupełnie nowych możliwości.

W tym ujęciu przegląd aktualnych kierunków badawczych w obszarze zarządzania wskazuje na rosnące zainteresowanie koncepcją *smart*, która odwołuje się do wykorzystania nowych technologii w kluczowych obszarach działań organizacji (Mikucki, 2021). Choć koncepcję *smart* cechuje wieloznaczność i wielowymiarowość, to rozważania badawcze w tym kontekście prowadzone były dotychczas głównie w obszarze zarządzania publicznego, w szczególności w obszarze rozwoju lokalnego (Samih, 2019). Idea *smart*, ukierunkowana na kontekst społeczno-gospodarczy, pozwala wykorzystać te koncepcję także w sektorze kultury. Jednakże należy zauważyć, iż pomimo obserwowalnego postępu w zakresie wykorzystania nowych technologii w sektorze kultury, np. w celu sprawnego zarządzania w instytucjach kultury (Augustyn i in., 2018) czy budowania oraz utrzymywania relacji z odbiorcami oferty kulturalnej (Ćwikła, 2021), koncepcja ta nie była dotychczas szerzej analizowana w tym sektorze, szczególnie w sztukach performatywnych.

W sektorze kultury sztuki performatywne (*performing arts*) – inaczej sztuki widowiskowe lub sceniczne – reprezentują obszar działalności podmiotów artystycznych, które wykorzystują różne formy sztuki, w których artyści używają swoich głosów, ciał lub przedmiotów nieożywionych do wyrażania artystycznej ekspresji (Fischer-Lichte, 2008). W sztukach performatywnych twórczą działalność artystyczną, związaną z wystawianiem

widowisk scenicznych, realizują takie instytucje kultury jak teatry (Hesmondhalgh, 2007; Throsby, 2008). Współczesne teatry często łączą tzw. tradycyjny artyzm z nową technologią, chcąc stworzyć coś wyjątkowego, ciekawszego, bardziej spektakularnego o większych walorach artystycznych, aby sprostać coraz większym aspiracjom w środowisku artystycznym oraz spełnić wciąż rosnące oczekiwania odbiorców sztuki (Sha, Quet, 2020).

Celem artykułu jest identyfikacja przejawów koncepcji *smart* w sektorze kultury poprzez ich egzemplifikację w obszarze sztuk performatywnych, widocznych szczególnie w warunkach pandemii COVID-19. Zaprezentowane wnioski odnoszą się do wyników przeprowadzonych badań jakościowych wśród teatrów publicznych i niepublicznych¹.

Koncepcja *smart* w sektorze kultury – kontekst sztuk performatywnych

Koncepcja *smart*, wykorzystywana do opisywania innowacyjnych rozwiązań, mających na celu dostosowywanie organizacji do zmieniających się warunków otoczenia, zapobiegania zagrożeniom, reagowania na kryzysy, ale także poprawę efektywności zarządzania czy jakości świadczonych usług (Miller, 2015), opiera się na różnych filarach jej analizy. W kontekście sektora kultury – w szczególności w sztukach performatywnych – wydaje się, że na szczególną uwagę zasługują dwa, tj. *smart living* (obszar odnoszący się do sposobu życia) oraz *smart people* (obszar odnoszący się do ludzi) (Hajduk, 2016).

Idea *smart living* odwołuje się do tworzenia przyjaznych i atrakcyjnych miejsc dla szerokiego i zróżnicowanego grona osób. Do procesu budowy i rozwoju takich przestrzeni wykorzystuje się zróżnicowane funkcje – społeczne, rekreacyjne (spędzanie czasu wolnego) oraz kulturowe. Natomiast drugi filar, tj. *smart people*, odnosi się w szerokim znaczeniu do rozwoju kapitału ludzkiego oraz społecznego. Uwypukla rolę dialogu społecznego, partycypację społeczną, a także wykorzystanie potencjału kreatywnego oraz kulturowego, głównie poprzez rozwój infrastruktury związanej z kulturą (Mikucki, 2021).



Odwołując się do koncepcji *smart* w sektorze kultury, należy podkreślić, że mimo iż nie była ona dotąd szerzej eksplorowana w literaturze przedmiotu, praktyka gospodarcza pokazuje, że analiza ta jest potrzebna i zasadna. W omawianym sektorze można bowiem zidentyfikować liczne przykłady zastosowania nowych technologii w działalności instytucji kultury. Należy zwrócić uwagę na obserwowalny i dynamiczny proces zmian funkcjonalnych tych instytucji, bezzasadnie wciąż jeszcze postrzeganych jako archaiczne i tradycyjne w kontekście sposobu działania oraz zarządzania. Wykorzystanie nowych technologii wśród instytucji sektora kultury jest bowiem dostrzegalne i obejmuje m.in.: procesy digitalizacji, prowadzenie dokumentacji, prezentację oraz cyfrową promocję dóbr kultury, a także interaktywny kontakt z odbiorcami kultury (Pluszyńska i in., 2020). Coraz częściej wskazuje się także na wiodącą rolę Internetu oraz aplikacji mobilnych w zakresie współdzielenia posiadanych przez instytucje kultury zasobów lub ich ochrony przed zniszczeniem czy uszkodzeniem (Roman, 2016). Ponadto badania pokazują, że organizacje w sektorze kultury dążą obecnie do wzrostu konkurencyjności poprzez stosowanie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (*information and communication technologies*, ICT) w kontekście tworzenia unikatowej oferty, dostosowanej do potrzeb oraz preferencji zróżnicowanych i coraz bardziej wymagających odbiorców (Jędrzejewski, 2021). W związku z powyższym, odnosząc się do wspomnianych wcześniej filarów koncepcji *smart*, można wskazać, iż w przypadku instytucji kultury filar *smart living* będzie dotyczyć dostępu do różnorodnej oferty kulturalnej, a także pewnego stylu życia, ukierunkowanego na kulturę czy zachowań oraz konsumpcji dóbr kultury, opierających się na nowych technologiach. Z kolei filar *smart people* odnosić się będzie przede wszystkim do ludzi, uczestniczących w życiu kulturalnym – po obu jego stronach, tj. zarówno pracowników, jak i odbiorców kultury, funkcjonujących w środowisku wspieranym przez ICT.

Sztuki performatywne należą do tzw. archaicznych działalności, których procesy produkcyjne nie zawsze są podatne na rozwój technologiczny, to oznacza, że technologia nie przyspiesza ani nie usprawnia twórczych procesów produkcyjnych w sztuce czy nie zastępuje pracy ludzi, bez utraty jakości, walorów i wyrazu artystycznego, a często nawet zwiększa koszty procesu produkcji (Ilczuk, 2012). Jednak obserwacja działalności teatralnej pokazuje, że współczesny teatr wciąż się rozwija i coraz częściej – choć w różnym zakresie – korzysta z nowych technologii. Można bowiem zauważyć, że w nowoczesnej formie teatru przenikają się dwa światy, tj. teatru tradycyjnego oraz teatru nowych technologii, których wykorzystanie w sztuce – choć często kosztowne – może znacząco uatrakcyjnić przedstawienie (Sha, Quet, 2020). W zakresie widowisk artystycznych można wskazać na wykorzystanie m.in.: zaawansowanych projekcji multimedialnych, opartych np. o mapping; specjalnych efektów dźwiękowych i oświetleniowych; laserów; cyfrowych awatarów; hologramów czy animowanej

scenografii w technologii 3D. Technologia 3D umożliwia nawiązanie interaktywnej relacji aktorów z projekcją, pozwalając na zacieranie granic między rzeczywistością a wirtualną wizualizacją. Co ciekawe, stereoskopia 3D w teatrze stanowi polski projekt, adaptowany w różnych przedstawieniach na świecie. Koncepcja *3D Live Theatre* jest efektem współpracy polskiego studia animacji Plati-ge Image z Januszem Józefowiczem (Teatr Studio Buffo w Warszawie) przy realizacji „Polity” (2011 r.) – pierwszego na świecie musicalu z cyfrową scenografią stereoskopową (wykorzystano 30 cyfrowych scenografii) (Chudzyńska-Stępień, 2016). Scenografia w stereoskopii 3D umożliwia prezentację niezwykle widowiskowych przedstawień, silnie angażujących widza w historię poprzez zacieranie granicy między rzeczywistością a projekcją cyfrową.

Znaczący wzrost wykorzystania nowych technologii w teatrach można było zauważyć szczególnie w czasie pandemii COVID-19, która stanowiła bodziec do zmian dla wielu z tych instytucji. Wybuch światowej epidemii, przeplatanej czasowymi okresami całkowitego zamknięcia sektora kultury, spowodował przeniesienie aktywności teatrów do Internetu, co miało zapewnić przede wszystkim ciągłość dystrybucji dóbr kultury (Ćwikła, 2021). Teatry, które dotychczas utożsamiane były z prezentacją sztuki w ramach spotkań na żywo (Wasserman, Faust, 1994), w czasie pandemii opustoszały. Paradoksalnie, pandemia stała się jednak dla teatrów okazją do eksperymentowania z nowymi formami przekazu, implikując przełomowe wręcz zmiany w działalności tych podmiotów. W trakcie pandemii wiele teatrów przeniosło swoją aktywność do przestrzeni wirtualnej, rozwijając w Internecie programy, udostępniając rejestracje przedstawień archiwalnych czy prezentując różne formy wypowiedzi twórczych, np. czytania performatywne (Ćwikła, 2021; Hayman, Britton, 2021). Wiele teatrów zdecydowało się także na produkcję zupełnie nowych przedstawień, tworzonych z myślą o ich prezentacji właśnie w Internecie, czemu sprzyjał ministerialny projekt „Kultura w sieci”. Co więcej, na szeroką skalę prowadzono działania marketingowe, m.in. w mediach społecznościowych, organizowano warsztaty on-line kierowane do różnych grup odbiorców, a także realizowano spotkania zespołów administracyjnych i artystycznych. Warto podkreślić, że dla większości teatrów priorytetem prowadzonych działań było tworzenie i utrzymanie relacji z odbiorcami. Teatry, choć przywykły do zupełnie innej formy kontaktu z publicznością, musiały zmienić optykę i przenieść sferę tej aktywności do Internetu (Hayman, Britton, 2021). Jednak aktywność ta, skupiająca się na sprawnej komunikacji poprzez portale społecznościowe, takie jak Facebook, Twitter czy Instagram, stanowiła tylko część z realizowanych działań. Zatem instytucje musiały nauczyć się projektowania atrakcyjnych stron internetowych oraz przyciągających uwagę multimediów, produkcji cyfrowej, wykorzystania streamingu, zarządzania projektami cyfrowymi i własnością intelektualną, tworzenia aplikacji, a także współpracy z partnerami w zupełnie nowych uwarunkowaniach, w tym szczególnie tych technologicznych.

Metoda badawcza

W niniejszym opracowaniu przedstawiono wybrane wyniki zrealizowanych badań empirycznych. Przeprowadzone badania terenowe miały charakter eksploracyjny. Proces badawczy oparto na jakościowym podejściu interpretatywnym (Silverman, 2008), umożliwiając skoncentrowanie uwagi na atrybutach i charakterystykach badanych zjawisk (Denzin, Lincoln, 2018). Eksploracyjne badania jakościowe pozwoliły na holistyczne, a przy tym bardziej dokładne zrozumienie badanego zjawiska oraz opis szczegółowych kwestii badanego problemu (Gioia i in., 2013). W przeprowadzonych badaniach zastosowano metody wykorzystujące interpretatywne podejście do przedmiotu badań (Denzin, Lincoln, 2018). W badaniach wykorzystano metodykę opartą na jakościowych technikach badawczych, stosując jednocześnie jakościowe narzędzia w realizacji badań (Glinka, Czakon, 2021; Sułkowski, Lenart-Gansiniec, 2021).

Zastosowaną techniką badawczą była technika wywiadu indywidualnego, z kolei narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz wywiadu półstrukturyzowanego. W ramach zrealizowanych badań przeprowadzono 50 wywiadów (z 57 rozmówcami), osiągając tzw. efekt saturacji (*saturation effect*) (Suddaby, 2006). Badania przeprowadzono w celowo dobranych czterech województwach w Polsce, tj. mazowieckim, małopolskim, dolnośląskim i śląskim, aby móc uchwycić polskie społeczno-gospodarcze realia badanych zjawisk. Wybrane do badań województwa stanowiły obszar działalności największej liczby teatrów oraz festiwali teatralnych w Polsce (GUS, 2019). Badaniami objęto celowo wybrane teatry publiczne i niepubliczne – kierując się kryterium różnorodności podmiotów – oraz wskazane przez rozmówców festiwale teatralne jako ważną, kolektywną formę działalności badanych podmiotów. W odniesieniu do doboru festiwali teatralnych zastosowano tzw. technikę kuli śnieżnej, czyli procedurę łańcuchowego dobierania kolejnych podmiotów do badania na podstawie rekomendacji poprzednich (Glinka, Czakon, 2021). Właściwe badania terenowe zrealizowane w 2020 roku, które poprzedzono trzema wywiadami pilotażowymi, mającymi na celu weryfikację, a także ewentualną modyfikację narzędzia badawczego. W celowym doborze rozmówców w teatrach przeprowadzono wywiady z osobami decyzyjnymi w zakresie działalności tych instytucji lub osobami, które posiadały szeroką wiedzę na temat tej działalności. Z kolei w przypadku festiwali rozmowy przeprowadzono w każdym przypadku z głównymi ich organizatorami, tj. dyrektorami artystycznymi, a w przypadku niektórych – również dodatkowo z koordynatorem i rzecznikiem prasowym festiwalu.

Każdy z przeprowadzonych wywiadów został nagrany, a średni czas trwania wszystkich wywiadów wyniósł 1 godzinę 53 minuty. Następnie wszystkie wywiady poddano transkrypcji. Dla każdego wywiadu stworzono indywidualne karty, a tekst zakodowano, korzystając z oprogramowania do analizy danych jakościowych NVivo. Kodowania zebranych danych empirycznych dokonano z wykorzystaniem logiki dedukcyjno-indukcyjnej, tzw. abdukcji (Auerbach,

Silverstein, 2003), gdzie dedukcję stanowiły kody wynikające z przeglądu literatury, a indukcję – kody, które wyłoniono w procesie analizy transkryptów wywiadów. Zastosowano tzw. zogniskowane kodowanie kategorii, rozbudowując strukturę kodów, a finalnie tworząc ich hierarchię. W kontekście selektywnie zaprezentowanych wyników badań w niniejszym artykule wykorzystano kody dotyczące następujących aspektów: (1) przykładów innowacyjności i wykorzystania nowych technologii w teatrach; (2) znaczenia infrastruktury techniczno-technologicznej w działalności teatrów; (3) egzemplifikacji koncepcji *smart* w działalności teatrów, szczególnie w uwarunkowaniach pandemicznych; (4) przejawów wzrostu innowacyjności i wykorzystania nowych technologii w teatrach, stymulowanych pandemią COVID-19; (5) pozytywnych i negatywnych aspektów pandemii w działalności teatralnej w rozwoju tzw. *smart* organizacji; (6) nowych trendów i zjawisk w działalności teatrów w tzw. *smart world*. Finalnie, otrzymane wyniki zostały zinterpretowane z wykorzystaniem literatury przedmiotu.

Koncepcja *smart* w sztukach performatywnych – wyniki badań empirycznych

Na podstawie przeprowadzonych badań w sztukach performatywnych można wskazać przejawy koncepcji *smart* w działalności teatrów. W odniesieniu do filaru *smart living* teatry starają się tworzyć przestrzenie atrakcyjne i przyjazne dla wielu różnych odbiorców, uwzględniając w swojej działalności bogaty zestaw funkcji rekreacyjnych czy społeczno-kulturowych. Teatry w ramach działalności społeczno-kulturowej realizują m.in. funkcję edukacyjną. Rozmówcy podkreślili, że aktywność edukacyjna teatrów stanowi obecnie bardzo ważną i wciąż dynamicznie rozwijającą się część działalności teatralnej. Działania edukacyjne mają szeroki zakres, mogą polegać np. na organizacji warsztatów teatralnych, różnych programów dla dzieci, młodzieży, dorosłych czy innych grup społecznych. W czasie pandemii można było dostrzec różnorodność działań edukacyjnych, realizowanych w Internecie i właśnie z wykorzystaniem nowoczesnych form przekazu:

Na pewno poszliśmy w innowacyjność, bo siłą rzeczy musieliśmy przenieść się do Internetu, zarówno działania edukacyjne, bo na co dzień właściwie od poniedziałku do piątku mamy pełne sale dzieciaków, młodzieży, seniorów i te zajęcia zostały przeniesione do Internetu, tam można było brać w nich udział [TP17]².

Szczególnie teatry publiczne starają się zapewnić szeroki dostęp społeczny do kultury, m.in. w zakresie dostępności dla osób niepełnosprawnych, np. spektakle z audiodeskrypcją dla osób niewidomych, czy udogodnień architektonicznych dla osób z niepełnosprawnościami ruchowymi:

Kontynuujemy to już piąty rok, to jest wielka inicjatywa «Teatr bez barier», który zakłada cykl inicjatyw, bo

to nie są tylko przedstawienia dla ludzi niesłyszących, niewidomych, niedowidzących, odbywają się regularnie spektakle z audiodeskrypcją i odbywają się spektakle z językiem migowym. Ale to nie wszystko, bo poza tym zwykle, kiedy te grupy już przyjadą na te spektakle, to koleżanka właśnie organizuje dla nich szereg warsztatów takich inicjatyw edukacyjnych (...). Koleżanka zrobiła fantastyczne na przykład modele naszej kurtyny pięknej zabytkowej, która jest zrobiona, to się nazywa tyflografika, jest wypukła i mogą te osoby dotknąć scenografii, dotknąć właśnie tej tyflografiki kurtyny, poza tym są organizowane takie warsztaty, gdzie mogą podotykać sobie, to akurat ta część dla niewidomych, kostiumów z danego spektaklu [TP10].

Myszę, że tutaj jesteśmy innowacyjni zdecydowanie w kontekście osób z niepełnosprawnościami. Bo nie tylko budynek znowu jako nowy, ale jest dostosowany, jako jeden z niewielu wciąż teatrów w Polsce, całkowicie do potrzeb osób z niepełnosprawnościami różnymi [F1–2, teatr publiczny].

W odniesieniu do filaru *smart living* w działalności teatralnej można wskazać także na usprawnianie systemu dostępu do kultury, obejmującego instytucje publiczne i niepubliczne – często lokalne – dzięki wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi ICT:

To też była inicjatywa Teatru Śląskiego – «Afish Teatralny». Instytucje, wszystkie instytucje kultury są proszone o to, logujemy się na wspólnym portalu i umieszczamy swoje wydarzenia, żeby też było wiadomo. Jak ktoś na to wejdzie, to ma pełny przegląd (...). Zatem ta kooperacja instytucji na tym poziomie się odbywa [TP10, woj. śląskie].

Korzystanie z nowoczesnych technologii umożliwia dotarcie do szerszej publiczności, m.in. za sprawą uczestnictwa w przestrzeni wirtualnej, np. realizacji spektakli w formie zdalnej, transmitowanych na platformach cyfrowych w Internecie. Przestrzeń wirtualna działalności teatralnej stała się zdecydowanie popularniejsza, szczególnie w czasie pandemii COVID-19, kiedy teatry zaczęły wykorzystywać platformy cyfrowe do udostępniania swoich spektakli:

[Nasz] teatr z funduszy unijnych ma zbudowaną platformę VOD, za pośrednictwem której udostępniamy zarejestrowane spektakle. I dyrektor udostępnił tę platformę innym teatrom [TN5].

Akurat inicjowaliśmy specjalny kanał do spektakli internetowych, będziemy te materiały wybierać na tę stronę, chcemy korzystać z platformy filmowej VOD ze swoimi spektaklami, różnych debat, wykładów [TP03].

Nawiązując z kolei do filaru *smart people*, podczas narzuconych ograniczeń w funkcjonowaniu instytucji kultury, przedstawiciele teatrów mogli dalej realizować

działalność, posługując się różnymi narzędziami do komunikacji zdalnej:

Nagle się okazało, że wszyscy musimy się nauczyć (...) korzystać z takich platform, jak: Zoom, Google Meet, Microsoft Team, wszystkie konferencje, spotkania odbywają się tylko i wyłącznie on-line, tak [TP13].

Ta współpraca z aktorami też to jest ciężkie, ale nie niemożliwe. Czyli próbowanie on-line przy pomocy Zoomu czy Skypa. To jednak pokazało, że są takie narzędzia, których musimy się jednak uczyć (...) z nich korzystać [TP19].

Ponadto w teatrach przeprowadzano tzw. czytania performatywne. Co warto podkreślić, zarządzający teatrami zdecydowali się na inwestycje w infrastrukturę techniczną, aby móc realizować działania w Internecie z zachowaniem wyższych standardów jakości:

Czytanie performatywne za pośrednictwem Skype. Do tej pory realizowaliśmy to za pośrednictwem Skype i to się rzeczywiście bardzo podobało, gdzie jedno z takich czytań pamiętam, że zostało obejrzone przez 240 tysięcy ludzi, to znaczy miało 240 tysięcy odsłon, to ja nie wiem, jak to się dokładnie liczy, ale to prawdopodobnie można tak sobie uprościć, więc to są gigantyczne ilości (...). Nawet chciałbym teraz to usprawnić. Kupiliśmy specjalnie do tego celu kamery 4K po to, żeby każdy aktor miał u siebie w domu jedną kamerę i żebyśmy realizowali przy użyciu Skype, ale rejestracja żeby nie była niskiej jakości taka, jaką daje technologia Skypowa, tylko żebyśmy po prostu zbierali potem dane z tych kamer i montowali to już w wysokiej rozdzielczości. Tak że chcemy rozwijać ten typ działalności, chcemy realizować coś w rodzaju Teatru Telewizji (...) tylko, że jest realizowany przez stacje telewizyjne, a gdzie jest powiedziane, że tak musi być, przecież równie dobrze może stworzyć Teatr Telewizji sam teatr (...). Może zrealizować w dzisiejszych czasach, dzisiejszych możliwościach technologicznych, możemy zrobić spektakl telewizyjny na najwyższym poziomie tylko, że wyemitować go we własnych kanałach dystrybucyjnych, a nie za pośrednictwem stacji telewizyjnej [TP01].

Uwarunkowania pandemiczne pokazały, że wiele teatrów zrozumiało, iż pewne inwestycje w wykorzystanie nowych technologii w teatrach są potrzebne. Przykładowo, dotychczasowe rejestracje spektakli w wielu teatrach realizowane były tylko dla celów archiwalnych czy jako materiał techniczny dla aktorów, np. w przypadku wznowienia tytułów i powrotów do grania danego spektaklu po dłuższym czasie. W konsekwencji niska jakość rejestracji przedstawień uniemożliwiała ich pokazanie widzom. Przedstawiciele wielu teatrów rozważają zatem pewne inwestycje technologiczne w przyszłości:

Chcę trochę inaczej podejść do rejestracji przedstawień. To znaczy chciałbym bardzo gdzieś wygospodarowywać takie środki, żeby nasze przedstawienia można było

zarejestrować właściwie w formie Teatru Telewizji trochę, tak, żeby zrobić taką rejestrację porządną, na wiele kamer, żeby to nie był tylko zapis archiwalny (...), żeby oddać charakter przedstawienia, dramaturgię przedstawienia, trzeba użyć jednak innych środków. To są ludzie, którzy to robią świetnie, realizatorzy telewizyjni, więc widzę teraz, że gdyby się taka sytuacja miała zdarzać w przyszłości, fajnie by było mieć takie zapisy przedstawień, które możemy pokazać bez wątpliwości, że one odbierają coś przedstawieniu [TP20].

Przedstawiciele teatrów zdecydowali o przeniesieniu wielu aktywności do przestrzeni wirtualnej. Niektórzy podkreślali nawet, że otworzyli kolejną scenę teatralną – w Internecie:

Sytuacja pandemii spowodowała, że otworzyłam tak zwaną piątą scenę naszego teatru w Internecie, co niesamowicie zaktywizowało moich aktorów i zobaczyłam, że są oni bardzo utalentowani mimo, że niektórzy pierwszy raz występowali przed kamerą. Ale nie każdy teatr ma w swoim składzie, że tak powiem, w swojej grupie, czy na przykład nie wiem, dyrektor – tak, jak ja – że jest reżyserem filmowym, że umie operować kamerą, montażem, i tak dalej. Ja natychmiast zaczęłam z nimi kręcić serial teatralny, tak, czyli ci aktorzy, którzy nigdy nawet nie mieli styczności z kamerą, mają warsztaty aktorstwa filmowego, telewizyjnego (...). Oni obudzili w sobie niesamowite talenty, co mnie zafascynowało. To naprawdę jest świetne [TP08].

Z kolei teatry impresaryjne, które nie posiadają własnego zespołu artystycznego i/lub nie produkują własnych spektakli (lecz zapraszają na swoją scenę gościnne widowiska artystyczne), wprawdzie nie mogły udostępnić swoich produkcji, jednak realizowały w Internecie inne aktywności, np. spencery wirtualne po teatrze:

Ponieważ nie mamy swoich produkcji, w związku z tym nie weszliśmy w ten świat video-internetowy, bo to robią teatry, które mają swój produkt, prawda. Natomiast jedyną rzeczą, jaką zrobiliśmy, to po prostu ten okres wykorzystaliśmy również na zrobienie takiego spaceru wirtualnego po zakamarkach teatru, żeby mógł dotrzeć widz do miejsc, do których nie dociera na co dzień, siedząc na widowni czy pijąc kawę we foyer [TP11].

Rozmówcy zauważyli, że ograniczenia wynikające z pandemii właściwie stanowiły asumpt do podjęcia nowych wyzwań, a wielu z nich wskazało, że stanowiły istotny bodziec, czynnik stymulujący rozwój dla teatrów:

Przygotujemy taki VR-owy [ang. virtual reality] projekt, który będzie miał premierę właśnie na festiwalu (...). No tak nie kładlibyśmy nacisku na sieć, nie kładlibyśmy nacisku na nowe technologie, nie robiliśmy na przykład spektaklu VR-owego, gdybyśmy nie mieli takiej konieczności, więc z jednej strony to jest oczywiście dominujący ten fakt, że publiczność nie może wejść, albo może wejść

tylko połowa, ale z drugiej strony też zmusza nas do tego, żeby penetrować inne możliwości komunikowania się z widzami [TP14].

Jak już wcześniej wspomniano, komunikacja z widzami jest niezwykle ważna dla teatrów. Rozmówcy wielokrotnie podkreślali, że nie tworzą sztuki dla samych siebie, ale właśnie dla publiczności, stąd wskazywali na znaczenie podtrzymania kontaktu z widzami w swoich mediach społecznościowych typu: Facebook, Instagram, Twitter czy za pośrednictwem kanałów YouTube. W czasie pandemii interakcję z publicznością zapewniały narzędzia ICT:

Były spektakle w Internecie, robiliśmy streamingi, działa cały czas nasza platforma VOD, do której zaprosiliśmy inne teatry i wręcz robiliśmy produkcje pod media społecznościowe (...), postaraliśmy się być cały czas z naszą publicznością, to było no to było kluczowe dla nas, żeby nie stracić kontaktu [TP6].

Tak myślę, że epidemia dużo bardziej podniosła rolę mediów społecznościowych dla instytucji w kontaktach z widownią (...). Bardzo mocno postawiliśmy na to, żeby faktycznie nie pozostawić żadnego posta, żadnego komentarza bez odpowiedzi. No bo to jest nie do przecenienia, taki kontakt, szczególnie w takiej sytuacji [TP20].

Można również wskazać, że pandemia COVID-19 jeszcze bardziej uwypukliła różnicowany poziom innowacyjności i nowoczesności teatrów. Niektóre z nich wyróżniają się na tle innych ponadprzeciętnym poziomem i większym „nasyconiem” techniczno-technologicznym:

Nie chcę tu być nieskromny, ale naprawdę tutaj bardzo chętnie u nas grają, ponieważ jak gdyby warunki, jakie my zapewniamy, ja już pomijam te aspekty architektoniczne, to (...) są znakomite warunki akustyczne i ten sprzęt, wyposażenie w sprzęt techniczny w tej chwili bardzo nowoczesny, no jest argumentem takim koronnym, który komplementuje ten budynek (...) [TP11].

W tym ujęciu wyniki badań pokazały także, że im wyższy poziom innowacyjności teatru, tym zdecydowanie szersze możliwości, np. współpracy z różnymi partnerami, przy większej ilości i bardziej różnorodnych projektach, np. pod kątem architektury sceny i wymagań techniczno-infrastrukturalnych dla konkretnych widowisk scenicznych:

Ten budynek wyposażony jest w otwierany dach, który umożliwia zagranie w świetle dziennym, w promieniach słońca (...), to jest też innowacyjność (...). Daje niezwykle możliwości współczesnym twórcom. Można nagle zamkniętą bryłę zmienić w otwarty wewnętrzny dziedziniec i żonglować sobie właściwie ustawieniem sceny i widowni (...). Jesteśmy innowacyjni (...) ze względu na elastyczność (...) wielu różnych przestrzeni, dostępnych w tym teatrze. Możemy na większą skalę na pewno, niż inne tego typu instytucje, prowadzić wynajem obiektu, czy użyczenie

na zasadzie partnerstwa, do różnego rodzaju wydarzeń (...). Cała przestrzeń zbudowana jest też z 56 ruchomych platform sceny i widowni (...), które można dowolnie przebudować (...). No możliwości są tutaj naprawdę nieograniczone, właściwie, co rozbudza wyobraźnię artystów, ale też pozwala (...) przenieść na naszą scenę większość wydarzeń, jakie w ogóle istnieją (...). [Niektóre] normalnie nie mogłyby zaistnieć w żadnym z teatrów, [a] u nas są jak najbardziej możliwe [F1–2, teatr publiczny].

Podsumowanie

Nowe technologie pociągają za sobą zmiany w funkcjonowaniu wszystkich organizacji, kreując nową rzeczywistość. Współcześnie mamy do czynienia z niezwykle dynamicznymi, turbulentnymi, a zarazem istotnymi zmianami w otoczeniu, które nie tylko wpływają na sposoby funkcjonowania podmiotów, ale także wymuszają na nich konieczność dostosowania się do nowych warunków.

Zmiany technologiczne są ściśle związane z tzw. deinstytucjonalizacją kultury, czyli przeniesieniem kultury i sztuki – lub dostępu do niej – poza gmachy instytucji. Wydaje się, że dla wielu instytucji przestrzeń wirtualna może stać się niejako przedłużeniem dotychczasowego pola prowadzonej działalności. Oznacza to, że przykładowo wydarzenia prezentowane na żywo (w budynku instytucji), zostaną poszerzone o sferę prezentacji on-line, np. poprzez streaming, czy prezentację wcześniejszej rejestracji wydarzeń. Zatem przeprowadzone badania wskazały, że koncepcję *smart* można odnosić także do instytucji kultury, a jej idealną wręcz egzemplifikację stanowią szczególnie sztuki performatywne, gdyż wiele podmiotów – dzięki wykorzystaniu nowych form przekazu, rozwiązań technologicznych i przestrzeni wirtualnej – zwróciło się ku tworzeniu teatrów przyszłości (Alert Kultura, 2021).

Warto zauważyć, że proces zmian z wykorzystaniem nowych technologii rozpoczął się w wielu instytucjach kultury jeszcze przed pandemią COVID-19. Jednak to jej wybuch można uznać za okres przełomowy, odnośnie do zmian funkcjonalnych większej liczby podmiotów. Jak pokazały przeprowadzone badania, teatry doświadczone pandemią, w tym ze względu na konieczność wykorzystania nowych technologii, stanęły przed wyzwaniem nabycia nowych kompetencji, wdrożenia zmian w dotychczasowym sposobie realizowanych działań operacyjnych i strategicznych, a często także w całych modelach zarządzania, które mogłyby uwzględnić nowe źródła przewagi konkurencyjnej, co potwierdzają również inne badania (Raimo i in., 2021). Wykorzystanie nowych technologii w działalności instytucji po raz pierwszy decydowało bowiem już nie tylko o przewadze konkurencyjnej, ale nawet o przetrwaniu w trudnym czasie pandemii. Teatry, które potraktowały kryzys jako szansę, poszerzyły dodatkowo grono swoich odbiorców, tj. widzów o zupełnie nowych potrzebach i preferencjach, widzów, którzy chcą uczestniczyć w wydarzeniach artystyczno-kulturalnych w wybranym przez siebie miejscu i czasie, co dotychczas stało w sprzeczności z „dyscyplinującymi” repertuarami

teatrów. Paradoksalnie jednak – jak wynika z obserwacji reprezentantów świata teatru – nowy typ widza wybiera kontakt z kulturą w przestrzeni cyfrowej, niekoniecznie zamiast, lecz często obok, tj. oprócz uczestnictwa w formule na żywo.

Podsumowując, choć globalna pandemia COVID-19 stanowi trudne, bezprecedensowe doświadczenie dla wielu podmiotów, to jednak czegoś uczy, pozwalając sformułować wnioski na przyszłość, na co wskazali rozmówcy przeprowadzonych wywiadów. Można bowiem postrzegać ją w kategoriach pewnej szansy czy swoistego „otworzenia nowych drzwi” do zmian, które w różnych aspektach mogą przynieść instytucjom kultury wiele korzyści. Obserwowane zmiany czy zupełnie nowe zjawiska stanowią asumpt do postawienia nowych pytań m.in.: o rolę i miejsce nowych technologii w tworzeniu kultury i sztuki, o skuteczne zarządzanie instytucjami kultury w tzw. *smart world*, a nawet – idąc dalej – o nowe modele biznesu w sektorze kultury. Wyłoniły się zatem nowe wątki, które mogą zainspirować naukowców do badań m.in. na gruncie podejścia emancypacyjnego i inkluzywnego (np. dostęp do kultury a wykluczenie cyfrowe), koncepcji organizacyjnego uczenia się (np. w duchu afirmatywnym, traktującym kryzys jako szansę), zarządzania ekologicznego (np. optymalizacja działania instytucji w ujęciu koncepcji *degrowth* w kulturze) czy w kontekście rozwoju technologicznego, np. znaczenie technologii „ubieralnych” (wearble technology) lub Internetu Rzeczy (Internet of Things, IoT) w tworzeniu i poszerzaniu dostępności do kultury.

W tym ujęciu jednocześnie warto podkreślić, że badania naukowe w tych obszarach mogą być nie tylko inspiracją do poszukiwania nowych wyjaśnień teoretycznych, ale również mieć znaczące implikacje praktyczne, a wypełnienie wskazanych luk poznawczych – istotną wartość dla menedżerów współczesnych instytucji kultury i sztuki.

dr Dagmara Wójcik
 Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
 Wydział Zarządzania
 ORCID: 0000-0002-9082-8471
 e-mail: dagmara.wojcik@uekat.pl

dr Patrycja Juszczyk
 Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
 Wydział Zarządzania
 ORCID: 0000-0003-2231-5719
 e-mail: patrycja.juszczyk@uekat.pl

Przypisy

- 1) Artykuł powstał przy wykorzystaniu wyników badań projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (UMO-2017/25/N/HS4/00828).
- 2) TP oznacza Teatr Publiczny, TN oznacza Teatr Niepubliczny, z kolei F oznacza Festiwal teatralny.

Bibliografia

- [1] Alert Kultura (2021), *Prawo autorskie i kultura w sieci*, <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/05/Alert-Kultura-4.pdf>, data dostępu: 27.01.2021 r.
- [2] Auerbach C.F., Silverstein L.B. (2003), *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*, New York University Press, New York.
- [3] Augustyn A., Anders-Morawska J., Herezniak M. (2018), *Inteligentne zarządzanie dziedzictwem kulturowym w procesie budowania marek miast*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, Nr 20(69), s. 20–36.
- [4] Chudzyńska-Stępień N. (2016), *Trzeci wymiar teatru*, *Forbes*, <https://www.forbes.pl/life/sztuka/teatr-xxi-wieku-technologie-animacji-3d/8c0zh0j>, data dostępu: 20.01.2022 r.
- [5] Ćwikła M. (2021), *Budowanie relacji z publicznością w internecie. Netnografia działalności polskich teatrów w czasie pandemii*, „Zarządzanie Mediami”, Nr 9(2), s. 339–353.
- [6] Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2018), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage, London.
- [7] Diamond L. (2011), *Superb Mobile Marketing*, Free Books, Canada.
- [8] Fischer-Lichte E. (2008), *Estetyka performatywności*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
- [9] Fritz F., Susperregui A., Linaza M.T. (2005), *Enhancing Cultural Tourism Experiences with Augmented Reality Technologies*, The 6th International Symposium on Virtual Reality, Archaeology and Cultural Heritage VAST.
- [10] Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2013), *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research Notes on the Gioia Methodology*, „Organizational Research Methods”, Vol. 16, No. 1, pp. 15–31.
- [11] Glinka B., Czakon W. (2021), *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa.
- [12] GUS (2019), *Kultura w 2018 r.*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/2/17/1/kultura_w_2019.pdf, data dostępu: 25.01.2021 r.
- [13] Hajduk S. (2016), *The Concept of a Smart City in Urban Management*, „Business, Management and Education”, Vol. 14, No. 1, pp. 34–49.
- [14] Hayman G., Britton C.R. (2021), *COVID-19 Pathway Signage for Operating Theatres*, „Journal of Perioperative Practice”, Vol. 31, No. 4, pp. 159–162.
- [15] Hesmondhalgh D. (2007), *The Cultural Industries*, Sage Publications, London.
- [16] Ilczuk D. (2012), *Ekonomika kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [17] Jędrzejewski S. (2021), *Kultura udomowiona a nowe technologie*, „Roczniki Nauk Społecznych”, Nr 49(1), s. 51–72.
- [18] Levinson P. (2010), *Nowe nowe media*, WAM, Kraków.
- [19] Mikucki J. (2021), *Koncepcja smart city a COVID-19. Wykorzystanie nowych mediów w obliczu pandemii*, „Media-Biznes-Kultura. Dziennikarstwo i komunikacja społeczna”, Nr 2(11), s. 75–95.
- [20] Miller M. (2015), *The Internet of Things: How Smart TVs, Smart Cars, Smart Homes, and smart Cities are Changing The World*, Pearson Education, New York.
- [21] Pluszyńska A., Konior A., Gawel Ł. (2020), *Zarządzanie w kulturze: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [22] Raimo N., De Turi I., Ricciardelli A., Vitolla F. (2021), *Digitalization in the Cultural Industry: Evidence from Italian Museums*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research” (w druku).
- [23] Roman K. (2016), *Zarządzanie inteligentnym miastem w oparciu o koncepcje smart city – przykład branży kultury*, „Редакційна колегія”, s. 160–168.
- [24] Samih H. (2019), *Smart Cities and Internet of Things*, „Journal of Information Technology Case and Application Research”, Vol. 21, No. 1, pp. 3–12.
- [25] Sha S., Quet M. (2020), *From Expression to Expulsion: Digital Public Spaces as Theatres of Operations in Nepal*, „Science, Technology and Society”, Vol. 25, No. 3, pp. 386–403.
- [26] Silverman D. (2008), *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [27] Suddaby R. (2006), *From the Editors: What Grounded Theory is Not?* „Academy of Management Journal”, Vol. 49, No. 4, pp. 633–642.
- [28] Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R. (2021), *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- [29] Sznajder A. (2014), *Technologie mobilne w marketingu*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [30] Throsby D. (2008), *Modelling the Cultural Industries*, „International Journal of Cultural Policy”, Vol. 14, No. 3, pp. 217–232.
- [31] Wasserman S., Faust K. (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge.

The Cultural Sector in Terms of the Smart Concept. The COVID-19 Pandemic Context

Summary

The article deals with the issues of the smart concept in the cultural sector, related primarily to the use of new technologies. Economic practice shows that various examples of these can be observed in the sector. However, a significant increase in the use of new technologies could be observed during the COVID-19 pandemic, especially in the performing arts represented by theaters. The aim of the article is to identify the indications of the smart concept in the cultural sector through their exemplification in the area of performing arts, especially visible in pandemic conditions. The presented results refer to qualitative field research carried out among public and private theaters.

Keywords

smart concept, cultural sector, performing arts, COVID-19 pandemic