


Magdalena Sasin*

 ORCID 0000-0003-4760-0460

magdalena.sasin@uni.lodz.pl

#dużeinstytucjekulturywpandemii #filharmonieteatrymuzeawinterneecie

Wprowadzenie

„Internet jako główne środowisko upowszechniania kultury. Problemy i wyzwania dużych instytucji kultury w okresie pandemii” – tak pierwotnie miał brzmieć tytuł tego artykułu. Jego uporządkowana i tradycyjna forma nie przystaje jednak do tematyki tej analizy, która dotyczy działalności filharmonii, teatrów i muzeów w czasie społecznej kwarantanny – działalności z konieczności nieuporządkowanej i bez wątpienia nietradycyjnej, bo o jakiej tradycji może tu być mowa? Okazało się, że to właśnie hashtagi – słowa lub wyrażenia poprzedzone symbolem # (z ang. *hash*), wykorzystywane do oznaczania treści w internecie, stały się w czasie pandemii wyjątkowo ważnym przewodnikiem po cyberświecie – także dla aktywnych uczestników życia kulturalnego. Dowodzi to potrzeby niestandardowych sposobów działania i poszukiwania rozwiązań mimo zagubienia.

W czasie pandemii wiele praw człowieka zostaje ograniczonych po to, by chronić nadrzędne dobro wszystkich ludzi – życie i zdrowie. Rezygnujemy z prawa do swobodnego przemieszczania się, do zgromadzeń, w znacznym stopniu pozwalamy na ograniczenie prawa do prywatności, udzielając szczegółowych informacji na swój temat w wielu sytuacjach, które do tej pory tego nie wymagały. Okres

* Katedra Edukacji Artystycznej i Pedagogiki Twórczości, Wydział Nauk o Wychowaniu, Uniwersytet Łódzki.

pandemii przypomina pod względem ograniczeń praw jednostki okres wojny i choć nie dochodzi do zagrożenia suwerenności państwa, porównania militarne wielokrotnie pojawiają się w debacie publicznej. Jak w tej szczególnej sytuacji przedstawia się kolejne z ważnych ludzkich praw: prawo do kultury?

Prawo do uczestnictwa w życiu kulturalnym, korzystania ze sztuki i postępu nauki jest uwzględniane w dokumentach międzynarodowych, począwszy od Konwencji Haskiej w 1954 r. (Schreiber, Budziszewska, 2015). Jest rozumiane jako „pełne prawo dostępu i uczestnictwa w kulturze jako skarbnicy uniwersalnych wartości” (Gierat-Bieroń, 2014: 193), a przez dostęp i uczestnictwo rozumie się „nieograniczoną możliwość partycypacji (czynnej i biernej) wszystkich obywateli w dobrach kultury zgromadzonych przez wieki oraz we wszelkich przejawach współczesnej kultury” (Gierat-Bieroń, 2014: 192–193). Niezależnie od umocowania prawnego funkcjonuje ono w świadomości obywateli, także polskich, i choć w okresie pandemii musi ulec ograniczeniu, nie zostaje całkiem zawieszona. Najważniejszym, kluczowym środowiskiem realizowania prawa do kultury stał się więc internet. Największe zalety globalnej sieci w tym kontekście to możliwość udzielania dostępu do bogatych zdigitalizowanych zasobów dóbr kultury oraz pośredniego kontaktu międzyludzkiego – zarówno indywidualnego, jak i w grupach – w czasie rzeczywistym.

Konieczność uczynienia internetu głównym środowiskiem swojej działalności postawiła przed placówkami kultury nowe i znaczące wyzwania. Sposoby radzenia sobie z nimi są uzależnione od wielu czynników: od dziedziny kultury, jaką reprezentują, od ich rozmiarów oraz od struktury prawnej i tego, jakim organom podlegają. W tym zakresie zauważa się duże różnice między instytucjami państwowymi a podmiotami prywatnymi i organizacjami pozarządowymi (Szulborska-Łukaszewicz, 2014).

Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka działalności dużych instytucji kultury w Polsce w okresie pandemii koronawirusa. Skupiono się na działalności wybranych teatrów, filharmonii (tzw. instytucji artystycznych) i muzeów (instytucji zwanych nieartystycznymi) w trzech największych miastach Polski: Warszawie,

Krakowie i Łodzi¹. Na tej podstawie zidentyfikowano najważniejsze problemy, z jakimi musiały się mierzyć, oraz sposoby ich rozwiązywania. Zwrócono uwagę na reakcje odbiorców na zmienione z konieczności formy funkcjonowania i podjęto próbę oceny, jak ta sytuacja wpłynie na działalność dużych instytucji kultury w dłuższej perspektywie czasowej. Poddano analizie materiały znajdujące się w internecie oraz wypowiedzi dyrektorów i innych przedstawicieli instytucji kultury w różnych mediach (analiza dokumentów zastanych). Wykorzystano także doświadczenia własne jako pracownika instytucji kultury oraz uczestnika życia kulturalnego (obserwacja uczestnicząca).

Państwowe instytucje kultury są największe spośród wszystkich placówek kultury w Polsce. Przez wiele lat, głównie w systemie komunistycznym, były w zasadzie jedynymi placówkami kultury w kraju, obecnie wciąż pełnią ważną rolę. Oparcie ich działalności na dotacji budżetowej zapewnia stabilność, która ułatwia pozyskiwanie artystów i planowanie pracy (mimo wszelkich niedociągnięć w mechanizmach finansowania, na których omawianie nie ma tutaj miejsca). W ten sposób status instytucji publicznej podnosi jej wiarygodność. W strukturze placówek kulturalnych instytucje publiczne zajmują ważne miejsce, co wraz z innymi czynnikami – między innymi długą tradycją – sprawia, że pełnią one ważną rolę w życiu kulturalnym miasta, regionu i państwa oraz w upowszechnianiu kultury.

Duże instytucje upowszechniania kultury cechuje większa bezwładność. W związku z tym, że w Polsce są to instytucje państwowe lub samorządowe, ich działalność podlega większej regulacji prawnej niż w przypadku instytucji prywatnych, związanych ze stowarzyszeniami itp. Mają zwykle stosunkowo liczny personel, a w dużych grupach ludzi wszelkie zmiany zachodzą wolniej; konieczność podporządkowania się organom zarządzającym – miastu, województwu, ministerstwu – także działa często jak hamulec. Tymczasem pandemia pojawiła się nagle i wymagała szybkich, zdecydowanych działań. Duże instytucje kultury musiały uczynić wszystko, by pokazać się od jak najlepszej strony i nie dać się zostawić w tyle mniejszym

¹ Do analizy wybrano działalność następujących instytucji: Teatr Narodowy, Teatr Powszechny w Łodzi, Filharmonia Łódzka im. Artura Rubinsteina, Filharmonia Narodowa, Muzeum Narodowe w Krakowie, Zamek Królewski na Wawelu.

organizacjom i osobom prywatnym. Ważną rolę odegrały tutaj kadry zajmujące się upowszechnianiem kultury w tych instytucjach, obecnie w znacznym stopniu składające się z ludzi młodych i bardzo młodych, dobrze obeznanych z internetem i mediami społecznościowymi, które w czasie pandemii stały się główną platformą komunikacji z odbiorcami.

Kryzys w instytucjach kultury

Kres dotychczasowej aktywności instytucji kultury w 2020 r. położyło Rozporządzenie Ministra Zdrowia, wprowadzające od 14 marca 2020 r. stan zagrożenia epidemicznego. Z dnia na dzień trzeba było odwołać wszystkie zaplanowane na najbliższy czas aktywności artystyczne i zmierzyć się z niewiadomą co do dalszego rozwoju sytuacji. Zmiany te były wyjątkowo nagłe. Przykładowo, w Filharmonii Łódzkiej 10 marca odbyła się konferencja prasowa, podczas której zaprezentowano statuetkę Fryderyka, odebraną na uroczystej gali dwa dni wcześniej – pierwsze tego typu wyróżnienie w historii tej instytucji. Zaledwie dzień później nikt nie mówił już ani nie pisał o Fryderyku, gdyż Filharmonia zmuszona była odwołać wszystkie wydarzenia artystyczne zaplanowane do końca marca.

Tak gwałtowne zmiany planów budzą niepokój, burzą podstawowe poczucie bezpieczeństwa zarówno wśród pracowników danej instytucji, jak i jej publiczności. Sytuacja taka niewątpliwie nosi znamiona kryzysu. Kryzys w instytucji nie jest tym samym, co kryzys w życiu pojedynczego człowieka, jednak ze względu na niestandardowe przejawy opisywanej sytuacji – brak znamion kryzysu zarządzania czy kryzysu ekonomicznego w instytucji jako przyczyn sytuacji trudnej – zdecydowano się zastosować do niej definicje tego zjawiska stosowane w odniesieniu do ludzi. Należy pamiętać, że pandemia spowodowała nałożenie się kryzysu w różnych zakresach: globalnym, ogólnokrajowym oraz indywidualnym. Instytucja funkcjonuje dzięki ludziom w niej pracującym i ich personalne doświadczenia nie pozostają bez wpływu na pracę zawodową. Pracownicy instytucji kultury musieli jednocześnie zmagać się z kryzysem

w różnych obszarach. Według klasycznej już definicji kryzys oznacza „przejęciowy stan nierównowagi wewnętrznej, wywołany przez krytyczne wydarzenia bądź wydarzenia życiowe, wymagający istotnych zmian i rozstrzygnięć” (Badura-Madej, 1996: 16). Jak wskazuje ta definicja, a także sam źródłosłów terminu „kryzys” („krino” oznacza wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu), wymaga on działania, aktywności, uruchomienia dodatkowych zasobów, absolutnie nie polega zaś – nie powinien polegać – na biernym poddaniu się sytuacji. Podstawową cechą dobrze przezwyciężonego kryzysu jest nie powrót do sytuacji wcześniejszej, lecz wypracowanie nowych możliwości rozwojowych. Poniżej przedstawiam analizę pandemicznego kryzysu w dużych instytucjach kultury, z zastosowaniem faz kryzysu używanych do analizy reakcji ludzi (tab. 1).

Tabela 1. Fazy kryzysu spowodowanego pandemią koronawirusa w działalności polskich instytucji kultury

Fazy reakcji na kryzys	Przejawy w instytucji kultury
Faza szoku	Niepewność, zagubienie, zawieszenie działalności
Faza reakcji	Organizowanie pracy w nowej sytuacji
Faza mobilizacji	Poszukiwanie nowych sposobów kontaktu z odbiorcami i nowych form ekspresji artystycznej
Faza nowej orientacji	Wypracowywanie form pracy możliwych do wykorzystania także po okresie pandemii, wzbogacanie oferty

Źródło: opracowanie własne na podstawie Caplan (1963).

To, że sytuacja zaistniała nagle, sprawiło, że na początku nie udało się uniknąć fazy szoku, w której dominowały niepewność i zagubienie. Brak wyczerpujących informacji spowodował, że jedyną możliwą reakcją w tamtym momencie było zawieszenie działalności bez wyraźnego horyzontu czasowego – „do odwołania”. Wśród pracowników i dyrekcji instytucji kultury pojawiło się niedowierzanie i negacja sytuacji: „Ale jak to? Nie będzie można występować?”; „Tak długo bez odwiedzających? To niemożliwe!”.

Wkrótce nastąpiła faza reakcji, w której zaczęto organizować pracę, dostosowując się do nowej sytuacji. Próba adaptacji polegała przede wszystkim na poszukiwaniu możliwości przeniesienia działalności artystycznej do internetu i podtrzymaniu kontaktu z publicznością. Instytucjom zależało na tym, by nie dać o sobie zapomnieć odbiorcom. W grę wchodziła też potrzeba zachowania pozycji wśród podobnych instytucji kultury, stąd każdy teatr bacznie śledził poczynania innych teatrów, każde muzeum – innych muzeów. Ponadto od instytucji finansowanych ze środków publicznych aktywności wymaga organ prowadzący, co wyraża się w konieczności regularnego raportowania bieżących poczynąń. Wszystkie te powody sprawiły, że po fazie szoku stosunkowo szybko nastąpiła faza reakcji. Tak opisuje ten okres dyrektor Filharmonii Łódzkiej Tomasz Bęben:

Po pierwszym uderzeniu, które było związane z szokiem i pytaniem „Dlaczego my?“, nastąpiła redefinicja postaw, po której trzeba było niezwłocznie przeorientować działania całej instytucji. Zamknięcie filharmonii, zdefiniowanie sposobu, w jaki będzie dalej działała, przeniesienie części pracy do naszych domów, ustalenie nowych priorytetów. I podstawowe pytanie o to, jak w tej sytuacji utrzymać kontakt z muzykami i ze słuchaczami, którzy też przecież zostali sami w swoich domach. Dla wielu z nich bywanie w filharmonii miało znaczenie prawie rytuału (Rogowska, 2020).

Szczególnie cenną fazą kryzysu jest faza mobilizacji, w której korzysta się ze swoich możliwości i zasobów. Na tym etapie instytucje kultury zaczęły poszukiwać nowych sposobów kontaktu z odbiorcami i nowych form ekspresji artystycznej. Można było obserwować stopniowe godzenie się z sytuacją: „trudno, nie mamy na to wpływu, postaramy się poradzić sobie jak najlepiej”. Także tutaj można zauważyć pewne etapy:

1. Najpierw podjęto działania promocyjno-komunikacyjne na bazie posiadanych zasobów, np. prezentację online eksponatów muzealnych, nagrań przedstawień teatralnych, wykonań utworów muzycznych itp.

2. Nieco później rozpoczęto wymagające więcej przygotowań działania upowszechnieniowe i edukacyjne, często w formie

cyklicznej, np. *Filharmonia domowa dla mniejszych i większych* Filharmonii Narodowej.

3. W miarę jak stawało się jasne, że sytuacja zamknięcia potrwa dłużej, rozpoczęto pracę nad cyklicznymi projektami internetowymi, nawiązującymi do specyfiki okresu pandemii, np. *Pomoc domowa radzi* Teatru Powszechnego w Łodzi. Równoległe pojawiły się internetowe wersje aktywności, które zostały wcześniej zaplanowane w formie tradycyjnej, np. Noc Muzeów (zaangażowane w nią były zarówno duże instytucje kultury, jak i mniejsze ośrodki).

W ten sposób faza mobilizacji płynnie przeszła w kolejną fazę kryzysu: nowej orientacji. Zaczęto dostrzegać pozytywne strony zaistniałej sytuacji. Zauważono, że przeniesienie działalności instytucji do internetu z jednoczesną wymuszoną zewnętrznymi okolicznościami rezygnacją z wielu planowanych przedsięwzięć otwiera przestrzeń dla nowych aktywności. Wyzwoliło to postawę twórczą, wyrażającą się w pytaniu: „czy możemy zrobić coś, czego do tej pory nie było?”. Rozpoczęto realizację działań odkładanych z różnych powodów na później, wypróbowywano nowe kanały kontaktu z odbiorcami i formy upowszechniania kultury, które w normalnej sytuacji wydawały się zbyt ryzykowne. Trudna sytuacja została potraktowana jako inspiracja. Jak zauważył dyrektor Zamku Królewskiego na Wawelu Andrzej Betlej (wypowiedź z kwietnia 2020 r.): „Paradoksalnie w ten sposób spełniamy jedno z najważniejszych haseł dla naszej aktywności i działalności od początku bieżącego roku, czyli »Wawel otwarty«” (Grygny, 2020).

Podjęcie nowych aktywności na bazie dotychczasowego doświadczenia pozwala na wdrażanie nowych rozwiązań, które nie tylko stanowią odpowiedź na doraźną sytuację, ale mają szansę sprawdzić się w przyszłości, w warunkach niepandemicznych. W zdecydowanej większości takie rozwiązania związane są z aktywnością instytucji kultury w internecie oraz budowaniem tam wspólnoty uczestników wokół określonych działań.

W dobie koronawirusa instytucje kultury nie musiały co prawda rywalizować o czas i uwagę potencjalnych odbiorców z kinami, restauracjami i klubami (które, jak wszystko inne, były zamknięte), ale przybył im inny, groźny konkurent: instytucje kultury z zagranicy.

Korzystając z internetu, z równym powodzeniem można przecieżyć „odwiedzić” muzeum czy teatr we własnym mieście, co na innym kontynencie. Instytucje kultury w innych krajach także stanęły do walki o uwagę odbiorcy i postawiły na cyfrowe udostępnianie znacznej części swego dorobku, w wielu przypadkach bezpłatnie. W ten sposób konkurencją dla Teatru Wielkiego w Łodzi stała się nowojorska Metropolitan Opera, a Muzeum Narodowe w Krakowie stanęło w szranki z paryskim Luwrem. Od strony artystycznej często trudno porównać całkiem różne zbiory eksponatów czy spektakle teatralne, ale rywalizacja toczyła się o zasób niezwykle deficytowy: czas potencjalnych odbiorców. Choć nie obyło się bez frustracji, wpłynęło to mobilizująco na pracowników instytucji artystycznych, a wszystkim uświadomiło istnienie i działanie globalnego rynku dzieł sztuki.

Choć większość działań dużych instytucji kultury jest planowana w działach programowych i promocyjnych, ich realizacja nie byłaby możliwa bez współpracy z artystami, którzy angażują się w nowe formy upowszechniania sztuki, a przynajmniej wyrażają zgodę na określony sposób prezentacji ich dorobku. Tutaj zarysowują się dwie odmienne postawy: niektórzy artyści chętnie korzystają z możliwości stwarzanych przez technologię i z radością przyjmują fakt, że nadal mogą być aktywni artystycznie – przynajmniej przed kamerami. Inni nie chcą korzystać z takiej namiastki i wolą ograniczyć swoją aktywność do czasu powrotu do dawnych form kontaktu z publicznością. Tematyka ta jest niezwykle interesująca i wymaga poszerzonej analizy, między innymi w kontekście stymulatorów oraz inhibitorów twórczości – tutaj można tylko wspomnieć, że sposoby reakcji artystów na pandemię mają bardzo duże, a niekiedy wręcz decydujące, znaczenie dla funkcjonowania instytucji kultury w tym okresie. Sytuacja pandemii wymaga elastyczności i otwartości nie tylko od odbiorców, którzy z sal koncertowych i teatralnych przesiadają się na własną kanapę, ucząc się przeżywać w tym dobrze znanym, codziennym miejscu odświeżone emocje, ale także od samych artystów, którzy przebudowują swoje dotychczasowe sposoby ekspresji. Dotyczy to zwłaszcza sztuk wykonawczych: teatru, tańca, muzyki. Szczegółne warunki dają możliwość budowania osobistych, bliskich relacji z artystami, np. poprzez tworzenie narracji na temat ich upodobań,

sposobów spędzania czasu wolnego, sposobów pozostawania w formie artystycznej (gra na instrumentach, taniec), wpuszczanie odbiorców do prywatnej przestrzeni artystów (dom, ogród, pokazywanie członków rodziny, zwierząt itp.).

Sztuka online i offline

W ostatnich latach wiele powiedziano i napisano na temat znaczenia internetu w upowszechnianiu kultury, potrzeby korzystania przez instytucje z mediów społecznościowych, angażowania odbiorców do współtworzenia sztuki w imię kultury uczestnictwa itd. (m.in.: Działdza, 2012; Sasin, 2018). Autorzy tych analiz nie mogli oczywiście przewidzieć, że w krótkim czasie, z powodów epidemiologicznych, internet stanie się jeszcze ważniejszym czy wręcz jedynym środowiskiem upowszechniania kultury. Możliwości zdywersyfikowania tego procesu przez uczestników życia kulturalnego w okresie pandemii są niewielkie: można go zastąpić jedynie lekturą książek o tematyce artystycznej czy rozmowami na ten temat.

Specyfika kontaktów zapośredniczonych przez globalną sieć modyfikuje doświadczenie uczestnictwa w kulturze. Z jednej strony pozwala bardziej docenić jej znaczenie (jak wyglądałaby nasza kwarantanna bez internetu?!), z drugiej zaś – unaocznia ograniczenia. W bezpośrednim kontakcie ze sztuką – w sali teatralnej, koncertowej, wystawowej – powstają żywe emocje, niezastępowalne niczym innym. „Filharmonia to nie tylko budynek, lecz także miejsce bycia razem. Nasza praca jest zorientowana wokół współtworzenia emocji i impresji, które de facto trafiają do innych, tworząc grono nadawców i odbiorców. Tu nie ma alternatywy. Od tego są sale koncertowe” – mówił Tomasz Bęben, dyrektor Filharmonii Łódzkiej (Rogowska, 2020). „Teatr to wrażliwość i wyobraźnia. Większości ludzi nie podoba się perspektywa zamknięcia w mieszkaniach, potrzebujemy spotkania człowiek-człowiek” – podkreślała Ewa Pilawska, dyrektor Teatru Powszechnego w Łodzi (Kowalski, 2020). W podobnym tonie wypowiadał się Jan Englert, dyrektor Teatru Narodowego:

Zawód aktora teatralnego zależy od publiczności. Na tym polega siła teatru. Teatr online będzie pewnie funkcjonował, ale to nie jest rzeczywisty teatr. Teatr polega na tym, że co wieczór zmienia się jeden element twórczości, a mianowicie publiczność. Co wieczór w inny sposób publiczność rozmawia z wykonawcami albo odwrotnie: wykonawcy z publicznością. I publiczność jest współtwórcą przedstawienia (*Jan Englert: ta pandemia nie jest aż tak straszna*, 2020).

Siłą sztuki uprawianej na żywo jest wspólnota, jaka tworzy się między trzema stronami tego procesu: twórcą, odbiorcą i dziełem sztuki.

Korzystanie ze sztuki przez internet jest cenne o tyle, o ile jest w stanie nawiązać do przeżyć estetycznych „offline”, przywołać je, rozniecić na nowo. Bez odwołania do nich przekaz internetowy przemawia znacznie słabiej i dlatego tak duże wyzwanie stanowi upowszechnianie kultury online wśród dzieci i młodzieży. W ich przypadku żywość emocji i częstość osobistego kontaktu ze sztuką są sprawą kluczową, a możliwość odwołania się do wcześniejszych doświadczeń jest znacznie ograniczona. Autorzy materiałów edukacyjnych dla najmłodszych starają się przezwyciężyć ten problem, proponując działania budujące wspólnotę oraz wykraczające poza aktywność online. Przykładem mogą być spektakle i warsztaty teatralne online dla młodzieży pt. „Dziecko w sytuacji”, organizowane przez Teatr Powszechny w Łodzi, których każdy odcinek zogniskowany jest wokół konkretnego problemu młodego pokolenia (depresji rodzica, rozterek związanych z życiem seksualnym i in.). Inny przykład to pojedyncza inicjatywa Filharmonii Łódzkiej, która na utworzonym w czasie pandemii profilu edukacyjnym zaproponowała dzieciom, uczestniczącym wcześniej w warsztatach „Odkrywcy Muzyki”, nagranie piosenki, a z nagrań zmontowano wspólny wideoklip. Filharmonia Narodowa podczas internetowych warsztatów „Filharmonia domowa dla mniejszych i większych” zachęcała dzieci do kolorowania obrazków pobranych ze strony internetowej i gromadzenia ich, a potem do pokazania ich w konkursie, w którym wygraną był bilet na koncert edukacyjny w kolejnym sezonie. Ponadto różne instytucje przygotowały szereg materiałów o walorach edukacyjnych zarówno wpisujących się w podstawę

programową szkoły podstawowej czy liceum, jak i wykraczających poza nią, rozwijających zainteresowania. Wiele z tych materiałów mogło posłużyć do uzupełnienia zajęć szkolnych, realizowanych w tym czasie zdalnie.

Drugą grupą, dla której korzystanie ze sztuki przez internet może być problematyczne, są odbiorcy w starszym wieku. Przyczyny tego są jednak inne niż w przypadku najmłodszych: mamy tu do czynienia ze szczególnym rodzajem wykluczenia cyfrowego. Nawet jeśli odbiorcy ci dysponują odpowiednim sprzętem i dostępem do internetu, przeszkodę stanowi brak umiejętności wyłuskania interesujących ich informacji z masy różnego rodzaju przekazów oraz brak nawyku korzystania z sieci w tym celu. Kolejnym zagadnieniem jest poziom satysfakcji estetycznej przy obcowaniu ze sztuką online; można przypuszczać, że w przypadku osób starszych jest on znacznie obniżony w porównaniu z odbiorem bezpośrednim.

Choć badania wskazują, że podział wiekowy publiczności dużych instytucji kultury jest dość wyrównany (*Badanie publiczności warszawskich instytucji kultury*, 2016; *Badanie publiczności krakowskich instytucji kultury*, 2019), zauważa się znaczące różnice w zakresie pozyskiwania informacji o wydarzeniach kulturalnych w zależności od wieku. Internet jest ważnym źródłem informacji dla osób do lat 54, podczas gdy starsi bazują głównie na wiedzy uzyskanej w kontaktach bezpośrednich – od rodziny lub znajomych (*Badanie publiczności warszawskich instytucji kultury*, 2016: 137). W czasie pandemii, gdy kontakty z innymi są ograniczone, osoby starsze, nieprzyzwyczajone do pozyskiwania informacji z internetu, znajdują się w słabszym położeniu. Z tych przyczyn wynikają zapewne, zauważone przez pracowników instytucji kultury, znacznie częstsze w czasie pandemii kontakty telefoniczne ze strony dotychczasowych regularnych odbiorców. Pewnym ułatwieniem dla tej grupy mogą być regularnie wysyłane przez instytucje informacje w formie mailingu, znacznie bardziej przejrzyste i uporządkowane niż przekazy w mediach społecznościowych, a najbardziej korzystne są transmisje wydarzeń kulturalnych w różnych stacjach telewizyjnych: ogólnopolskich i regionalnych. Z możliwości tej skorzystał Teatr Powszechny w Łodzi, nadając 1 czerwca 2020 r. pierwszy

w czasie pandemii Teatr Telewizji na żywo, jednocześnie w pierwszym programie TVP i w internecie (była to komedia Krzysztofa Kędzioły *Wykapany zięć*).

Znaczenie internetu i mediów społecznościowych w czasie pandemii potwierdzają badania. Przeprowadzona przez brytyjską firmę Global Web Index analiza zmian zachowań Brytyjczyków i mieszkańców Stanów Zjednoczonych, dokonana w kwietniu 2020 r. (*Coronavirus Research*, 2020), potwierdziła codzienne obserwacje: wszyscy użytkownicy deklarują, że poszukują treści, które mają poprawić im nastrój; ponad 80% badanych zaobserwowało wzrost swojego zapotrzebowania na dostęp do mediów online. Internauci z powodu izolacji są bardziej skłonni do inwestowania w płatne subskrypcje i, co więcej, nie zamierzają rezygnować z takich usług po ustaniu ograniczeń epidemiologicznych. 68% osób w wieku 24–37 lat (tzw. millennialsów), które sięgnęły w czasie pandemii po podcasty, twierdzi, że w przyszłości będzie ich słuchać tyle samo, co obecnie.

Zmiana zachowań internautów otwiera przed instytucjami kultury nowe możliwości w zakresie rozwijania działalności online. Rzeczywistość wirtualna nie jest jednolita. Istotna jest migracja treści między różnymi platformami społecznościowymi. Nie można oczekiwać, że odbiorcy będą „wędrować” po sieci w poszukiwaniu oferty „swojego” teatru czy muzeum. To instytucja kultury musi się dostosować do odbiorców i być tam, gdzie oni. Pandemia stworzyła możliwości dotarcia do nowych odbiorców – tych, którzy preferowali zapośredniczony kontakt ze sztuką.

Do tej pory rozwijanie przez duże instytucje kultury aktywności w internecie napotykało na ogół na bariery finansowe: trudno było uzasadnić wydatki „na internet”, gdyż decydenci uważali, że nie jest to główne środowisko działania tych instytucji. Argumenty o konieczności upowszechniania kultury w sieci oraz możliwości zdobywania w ten sposób nowych odbiorców z trudem przebijały się do świadomości osób decyzyjnych w ministerstwie i urzędach wojewódzkich, a czasem nawet pracowników działów księgowych rzeczonych instytucji. Trudno w to uwierzyć, ale 30 lat po opracowaniu standardu WWW (miało to miejsce w 1990 r.) internet

nadal przez niektórych decydentów w Polsce traktowany jest jako środowisko alternatywne, nieoficjalne, a działania w nim podejmowane jako mniej ważne. Oczywiście, nie dzieje się tak na poziomie deklaracyjnym – w oficjalnych dokumentach pisze się wiele o konieczności wszechstronnego wykorzystania globalnej sieci. W czasie pandemii przez dłuższy czas wszelkie działania odbywały się tylko i wyłącznie w sieci, stała się ona racją bytu filharmonii, teatrów i muzeów, co musiało wpłynąć na poglądy dotyczące znaczenia przekazów internetowych. Ważna jest aktywność – bo instytucja, która nie tworzy aktualnych treści, jest martwa. Trzeba reagować na otoczenie. Wyrazem dostrzeżenia tej potrzeby był między innymi program „Kultura w sieci”, ogłoszony przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, stanowiący rodzaj wsparcia dla artystów zmieniających formy upowszechniania działalności twórczej lub prezentacji jej efektów (*Kultura w sieci – program MKiDN finansowania zmian formy upowszechniania działalności twórczej*, 2020). Budżet dwóch programów – dotacyjnego i edukacyjnego – wyniósł łącznie 80 mln zł. Znaczącą dotację z tego programu (90 000 zł) otrzymał Teatr Powszechny w Łodzi na realizację kolejnych odcinków internetowego serialu teatralnego *Pomoc domowa radzi*.

Toruje to drogę do trwałych zmian w świadomości decydentów. Wszystko wskazuje na to, że działalność online stanie się na stałe równorzędnym kanałem aktywności artystycznej i kontaktu z odbiorcami dużych instytucji kultury. Dyrektor Zamku na Wawelu Andrzej Betlej uznaje rok 2020 za przełomowy pod tym względem: „Przede wszystkim doszło do zauważalnej zmiany, także w podejściu do mediów społecznościowych, odgrywających dziś kluczową rolę w kreowaniu wizerunku Wawelu” (Grygny, 2020). Wspólnoty cyfrowe były dotąd nietrwałe. Zakłada się, że po pandemii to się zmieni i nabiorą cech trwałości.

Oczywiście, działania w internecie mają także wady; należy do nich utrudniona i opóźniona ewaluacja. W przypadku bezpośredniego kontaktu z publicznością zarówno sami artyści, jak i organizatorzy wydarzeń artystycznych mogą ocenić reakcje odbiorców, ich zaangażowanie czy wskaźnik najprostszy – liczbę widzów (słuchaczy).

W internecie reakcje słuchaczy poznawane są pośrednio – świadczą o nich komentarze i emotikony, którymi opatruje się materiały w mediach społecznościowych. Można poznać liczbę osób obserwujących dane wydarzenie internetowe (tzw. *followersów*), ale niewiele mówi to o stopniu ich zaangażowania i sposobie obcowania z dziełem artystycznym. Na tę niedogodność nie ma prostej recepty; trzeba pogodzić się z brakiem możliwości uzyskania natychmiastowej informacji zwrotnej. W dłuższej perspektywie czasowej orientację może poprawić powiązanie wydarzeń online z wydarzeniami organizowanymi na miejscu.

Zmiana hierarchii funkcji sztuki

Na przestrzeni wieków powstał szereg klasyfikacji funkcji sztuki oraz sposobów jej upowszechniania. Analiza niektórych z nich pozwala zauważyć zmianę ich hierarchii, odzwierciedlającą różnice między sytuacją obecną a standardowym trybem pracy instytucji kultury. Wedle starożytnej triady, przypisywanej Kwintylijanowi (który co prawda sformułował ją w odniesieniu do retoryki, ale odnosi się ją także do innych dziedzin), trzy podstawowe cele sztuki to: *docere* – uczyć (oddziaływać na rozum ludzki – cel dydaktyczny), *movere* – poruszyć (wykorzystać emocje i namiętności ludzkie – cel ekspresywny) oraz *delectare* – sprawić przyjemność (cieszyć ludzkie oko pięknem – cel estetyczny) (Śnieżewski, 2012). Kolejność zarysowana przez rzymskiego retora ulega obecnie zmianie, gdyż odbiorcy w pandemii szukają przede wszystkim poruszenia – *movere*. Pozwala ono oderwać myśli od statystyk zachorowań i zgonów oraz spadków na giełdzie, doświadczyć innego rodzaju emocji. W nieco mniejszym, choć wciąż sporym stopniu obecne jest w obcowaniu z kulturą *delectare* – odczuwanie przyjemności w kontakcie ze sztuką. Jest ono ściśle splecione z *movere*, a jego przejaw to choćby wspomniana wyżej popularność komedii. A co z *docere*? W takiej sytuacji odbiorcy nie są skłonni do uczenia się poprzez sztukę – wszak co chwilę i każdym możliwym kanałem przekazuje się im mnóstwo informacji.

Jak dowodzi Golka (1996), funkcje sztuki nie są niezmiennie:

Zmieniają się one wraz z całym systemem artystycznym, jak i ze zmianami jego elementów: artystów, form obiegu, sposobów obecności, a przede wszystkim samych odbiorców sztuki. Arnold Hauser twierdzi wręcz, że funkcje żadnego innego wytworu kultury nie zmieniają się tak szybko i tak głęboko, jak funkcje dzieła sztuki. Różnym czasem i różnym zbiorowościom odbiorców odpowiadają różne oddziaływania sztuki, bo ci odbiorcy różne też mają potrzeby i oczekiwania względem nich, inne również są wymagania systemu artystycznego. Owa zmienność wynika także stąd, że istota twórczości to żywe reagowanie na te potrzeby, choć, oczywiście, nie wszyscy artyści potrafią (i chcą) tym potrzebom sprostać (Golka, 1996: 193).

W czasie *lockdownu* niektóre funkcje sztuki zyskały na znaczeniu, inne czasowo usunęły się na dalszy plan. Do najważniejszych należała funkcja hedonistyczna: obcowanie ze sztuką miało przede wszystkim sprawiać przyjemność, nieść odprężenie, pozwolić zapomnieć o trudnej i skomplikowanej sytuacji. Z hedonistyczną ściśle wiąże się funkcja terapeutyczna, która, jak przypomina Golka (1996), opiera się na dobrostanie psychicznym jako wartości. Jej szczególnym wyrazem były wytwory artystyczne o charakterze komediowym, które cieszyły się wyjątkowym zainteresowaniem i uznaniem. Za przykład może posłużyć komediowy serial teatralny online *Pomoc domowa radzi* Teatru Powszechnego w Łodzi, który zaczęto realizować już w marcu 2020 r. Stanowił on ukłon w stronę dotychczasowej publiczności, gdyż Nadia, tytułowa pomoc domowa, znana jest z teatralnego cyklu prezentowanego na Dużej Scenie, a jednocześnie pozwolił na zdobycie nowych widzów. Jak pisze Hodalska (2020), dowcipy w okresie *lockdownu* stanowią szczególny rodzaj „tarczy antywirusowej”, a „społeczny wymiar [humoru] jest szczególnie ważny w czasach pandemii i wymuszonej przez nią społecznej izolacji” (Hodalska, 2020: 12). Osadzenie dowcipów w bieżącym kontekście osłabia lęk, buduje relacje społeczne, stanowi pozytywny sposób radzenia sobie z trudnym doświadczeniem. Prowadzi to do kolejnej ważnej w czasie pandemii funkcji sztuki: ekspresyjnej – to odpowiednik funkcji terapeutycznej, tylko w odniesieniu do twórców (Golka, 1996: 201). Wreszcie funkcja komunikacyjna – w tym wypadku ważny komunikat miała do przekazania także sztuka asemantyczna, jak muzyka: wspólne wykonania

utworów muzycznych, nagrywanych przez artystów oddzielnie (np. *Walc z Ziemi obiecanej* Wojciecha Kilara w wykonaniu muzyków Orkiestry Symfonicznej Filharmonii Łódzkiej), miały komunikować niezłomność wobec trudności, nadzieję, lokalny patriotyzm.

Przejęciowo zmalało znaczenie ekonomicznej funkcji sztuki, gdyż z chęci podtrzymania zainteresowania odbiorców wiele instytucji – a także twórców indywidualnych – decydowało się na prezentowanie swoich dzieł lub wykonań bezpłatnie. Wydaje się, że w licznych sytuacjach mniejsze znaczenie miała też podstawowa funkcja sztuki – estetyczna. Niekiedy ważniejsze (z punktu widzenia odbiorcy) było to, by w ogóle mieć kontakt ze sztuką i poczucie współuczestniczenia w życiu kulturalnym, niż to, co konkretnie dane dzieło czy wykonanie sobą reprezentuje.

Podsumowanie

W celu uporządkowania przedstawionych powyżej informacji oraz sformułowania wniosków posłużyć się analizą SWOT, wykorzystywaną do badania otoczenia organizacji oraz jej wnętrza (Tylińska, 2005). Analizie podlegają: mocne strony (*strengths*), słabe strony (*weaknesses*), szanse (*opportunities*) oraz zagrożenia (*threats*). Stosowana jest zwykle w odniesieniu do przedsiębiorstw, ale ostatnio coraz częściej korzysta się z niej podczas analizy zjawisk związanych z życiem kulturalnym oraz instytucjami kulturalnymi (Kieliszewski i in., 2011; Podemski, 2011). Pozwala ona na skonfrontowanie czynników pozytywnych i negatywnych wewnątrz oraz na zewnątrz badanej jednostki.

Dla potrzeb niniejszego artykułu przygotowano jedynie tzw. macierz SWOT (tab. 2). Kompletna analiza obejmuje także wyliczenie rang i dokonanie analizy powiązań czynników (interakcji), lecz do tego niezbędne jest przeprowadzenie bardziej dogłębnego badania danej instytucji lub obszaru w celu szczegółowego poznania ich specyfiki.

Tabela 2. Analiza SWOT dużych polskich instytucji kultury w okresie pandemii koronawirusa

<p>S – wewnętrzne pozytywne</p> <ul style="list-style-type: none"> – mocna pozycja na rynku, rozpoznawalność – stała kadra – niezagrożone finansowanie – sprawdzone kanały informowania i docierania do odbiorców 	<p>W – wewnętrzne negatywne</p> <ul style="list-style-type: none"> – brak możliwości bezpośredniego kontaktu z odbiorcami – brak możliwości planowania kolejnych sezonów artystycznych i zawierania kontraktów z artystami – brak możliwości elastycznego regulowania stanu zatrudnienia (np. angażowania specjalistów ds. marketingu sieciowego)
<p>O – zewnętrzne pozytywne</p> <ul style="list-style-type: none"> – zmiana zachowań internautów – w większym stopniu poszukiwanie oferty kulturalnej w internecie (możliwość dotarcia do nowych odbiorców) – zmiana zachowań internautów – gotowość do płacenia za treści związane z kulturą (możliwość zdobycia nowych źródeł dochodów) – większa otwartość artystów na współpracę z instytucjami w zakresie działalności w internecie 	<p>T – zewnętrzne negatywne</p> <ul style="list-style-type: none"> – szczegółowe przepisy prawne, zmniejszające elastyczność funkcjonowania w porównaniu z mniejszymi instytucjami i twórcami indywidualnymi – ograniczone możliwości uzyskania dodatkowego finansowania na działania niestandardowe (lub przeksięgowania środków) – wielość i różnorodność oferty kulturalnej online, utrudniająca skuteczną reklamę

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa analiza potwierdza to, na co wskazano wyżej w odniesieniu do faz kryzysu: z trudnej sytuacji instytucje kultury mogą wyciągnąć wiele dobrego. Od dawna nie są one już skostniałymi molochami, dla których widz czy słuchacz to zło konieczne. Przyciągają uwagę odbiorców interaktywnymi akcjami w mediach społecznościowych, festiwalami, do których współtworzenia zapraszają gości, niebanalnymi inicjatywami oferowanymi za stosunkowo niewygórowane sumy. Mimo to nadal są osoby, którym duże instytucje kultury kojarzą się z filcowymi kapturkami muzealnymi, zakurczonymi gablotami i koniecznością ubrania się w strój galowy – czyli z tym, co pamiętają ze szkoły. Czas pandemii, kiedy modyfikacji podlega wiele dotychczasowych zwyczajów i nawyków, a zmianie ulega

wiele poglądów, ma szansę uczynić wyłom w tych stereotypowych wyobrażeniach.

Sytuacja, która początkowo wydawała się beznadziejna, może nie tylko nie przynieść strat, ale pozwolić na odniesienie korzyści ze zdobycia nowych widzów/słuchaczy i wypracowania nowych sposobów kontaktu z odbiorcami. Czas pandemii stał się swego rodzaju poligonem doświadczalnym, podczas którego wypróbowuje się nowe rozwiązania.

Pracownicy merytoryczni instytucji kultury mają możliwość wypracowania nowych kompetencji, takich jak: pogłębienie umiejętności działania w sytuacji chaosu i zagrożenia; większy egalitaryzm współpracy w zespole; zmiana dynamiki pracy zespołowej; wypracowanie nowych sposobów działalności kulturalnej. Artyści odnajdują nową misję: osvajanie nowej, trudnej rzeczywistości; refleksje na temat kondycji ludzkiej; podnoszenie na duchu; przewartościowywanie dotychczasowych priorytetów; dostarczanie ulgi poprzez obcowanie z estetycznym pięknem.

W okresie pandemii wielką popularność zyskała jednozdaniowa sentencja, opublikowana na początku kwietnia 2020 r. przez Stephena Kinga na jego koncie na Twitterze: „If you think artists are useless, try to spend your quarantine without music, books, poems, movies and paintings” („Jeśli sądzisz, że artyści są niepotrzebni, spróbuj spędzić kwarantannę bez muzyki, książek, poezji, filmów i obrazów”) (King, 2020). Amerykański pisarz, autor *Bastionu* – powieści przedstawiającej zagładę ludzkości w wyniku bezlitosnego wirusa – był postrzegany jako autorytet czasów pandemii. Jego „złota myśl” była powtarzana w internecie i nie tylko, w różnych językach, zachęcając do docenienia dóbr kultury, których obecność do tej pory wydawała się oczywista i „na wyciągnięcie ręki”.

Rzadko jesteśmy świadkami tak niezwyklej sytuacji, w której zmiany społeczne i kulturowe zachodzą bardzo szybko na naszych oczach, możemy z pełną świadomością je śledzić i niczym w soczewce obserwować procesy, które zwykle opisywane są i oceniane dopiero *post factum*.

Przykładem namacalnego wpływu doświadczeń pandemii na ofertę instytucji kultury jest propozycja Muzeum Narodowego

w Krakowie, które zaoferowało „Wieczór w muzeum”. Jest to indywidualna lub w gronie kilku osób wizyta w galerii, która na godzinę zostaje zarezerwowana tylko dla tych zwiedzających. Jak wyjaśnia Katarzyna Bik: „Przez ostatnie tygodnie wiele osób przyzwyczało się do prywatnej, intymnej przestrzeni. Postanowiliśmy przenieść ten model na warunki muzealne i dać naszym gościom możliwość komfortowego i bezpiecznego obcowania ze sztuką” (*Wieczór w muzeum – nowa oferta Muzeum Narodowego w Krakowie*, 2020).

Niektórzy obserwatorzy życia artystycznego przewidują nawet dalej idące konsekwencje: przypuszczają, że może nastąpić ponowne dowartościowanie znaczenia sztuki w życiu człowieka i docenienie roli artysty. Pedagodzy sztuki i estetycy życzyliby sobie, by rację miała publicystka muzyczna Dorota Kozińska, która pisze:

Życie muzyczne nie wróci w dawnej postaci. Wbrew pozorom to może być dobra wiadomość. (...) Jeśli uda się zdusić tę zarazę, liczę na to, że świat muzyczny odrodzi się mądrzejszy: pełen empatii i szacunku wobec innych artystów, wolny od pychy, blichtru i taniego poklasku. W naszym końcu nasz początek? (Kozińska, 2020).

Pandemia SARS-CoV-2 wprowadziła ogromne zmiany w światowej gospodarce, ekonomii, naznaczyła niemal każdą dziedzinę życia. Jest to szczególnie trudny okres także dla kultury. Może jednak zostać wykorzystany kreatywnie, jeśli pracownicy instytucji kultury dostrzegą jego – prawda, że nieoczywisty – potencjał. Czas zamknięcia można wykorzystać na budowanie nowych relacji z odbiorcami i wzmacnianie tych już istniejących. Ta praca może zaowocować po powrocie do normalnego życia społecznego. W okresie pandemii publiczność nie tylko ugruntowuje swoje zwyczaje obcowania ze sztuką, ale także tworzy nowe. Wiele wskazuje na to, że będą one trwałe.

Bibliografia

Badanie publiczności krakowskich instytucji kultury (2019), <https://badania.kultura.uj.edu.pl/documents/140123949/142600740/dr+hab.+%C5%81lukasz+Gawe%C5%82%2C+mgr+Marcin+Ba%C5%84do%2C+mgr+Iwona+Paczy%C5%84ska%2C+mgr+Filip+Skowron%2C+mgr+Agnieszka+Szo>

- stak%2C+lic.+Patrycja+Kr%C3%B3l+E%20%93+raport+Kra-kowski+odbiorca+kultury.pdf/4455e9bd-522f-4bb7-acd4-47536b790e8e (dostęp: 20.07.2020).
- Badanie publiczności warszawskich instytucji kultury. Raport z badania ilościowego* (2016), http://www.kulturalna.warszawa.pl/pi/119348_1.pdf (dostęp: 20.07.2020).
- Badura-Madej W. (1996), *Podstawowe pojęcia teorii kryzysu i interwencji kryzysowej*, [w:] W. Badura-Madej (red.), *Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej*, Warszawa: Interart, s. 15–32.
- Caplan G. (1963), *Emotional crises*, [w:] A. Deutsh, H. Fishman (red.), *The Encyclopedia of Mental Health*, New York: Franklin Watts, Inc, s. 521–532.
- Coronavirus Research, Series 4: Media Consumption and Sport* (2020), [https://www.globalwebindex.com/hubfs/1.%20Coronavirus%20Research%20PDFs/GWI%20coronavirus%20findings%20April%202020%20-%20Media%20Consumption%20\(Relase%204\).pdf](https://www.globalwebindex.com/hubfs/1.%20Coronavirus%20Research%20PDFs/GWI%20coronavirus%20findings%20April%202020%20-%20Media%20Consumption%20(Relase%204).pdf) (dostęp: 18.07.2020).
- Dziedzic B. (2012), *Dylematy tzw. kultury uczestnictwa*, „Media i Społeczeństwo”, nr 2, s. 101–113.
- Gierat-Bieroń B. (2014), *Prawo do kultury: nowy obszar aspiracji obywatelskich*, „Kultura Współczesna”, nr 3 (83), s. 192–205.
- Golka M. (1996), *Socjologiczny obraz sztuki*, Poznań: Ars Nova.
- Grygny N. (2020), *Wawel działa w trybie online*, https://lovekrakow.pl/aktualnosci/wawel-dziala-w-trybie-online_35326.html (dostęp: 18.07.2020).
- Hodalska M. (2020), *Internetowe żarty z pandemii koronawirusa w „zbiorowej pamięci zarazy”*, „Kultura – Media – Teologia”, nr 41, s. 7–37.
- Jan Englert: *ta pandemia nie jest aż tak straszna* (2020), <https://film.interia.pl/wiadomosci/news-jan-englert-ta-pandemia-nie-jest-az-tak-straszna,nId,4584376> (dostęp: 22.07.2020).
- Kieliszewski P., Landsberg P., Poprawski M., Mękowski M. (2011), *Analiza „SWOT” dla rozwoju kultury w województwie wielkopolskim*, „Człowiek i Społeczeństwo”, t. XXXII, s. 187–193.
- King S. (2020), wpis na Twitterze Stephena Kinga z dn. 03.04.2020, <https://twitter.com/StephenKing/status/1246098663174266882> (dostęp: 18.07.2020).
- Knaś P. (red.) (2020), *Małopolska kultura. Koronraport*, Kraków: Małopolski Instytut Kultury w Krakowie.
- Kowalski W. (2020), *Wspólnota w teatrze przetrwa, nie stracimy jej – wywiad z dyrektorem Teatru Powszechnego w Łodzi Ewą Pilawską*, <https://teatrdlawszystkich.eu/wspolnota-w-teatrze-przetrwa-nie-stracimy-jej/> (dostęp: 17.07.2020).
- Kozińska D. (2020), *Już nam wszystkim ludziom gorze*, <http://atorod.pl/?p=4691> (dostęp: 18.07.2020).
- Kultura w sieci – program MKiDN finansowania zmian formy upowszechniania działalności twórczej* (2020), <https://www.gov.pl/web/kultura/kultura-w-sieci--rusza-program-mkidn-finansowania-zmian-formy-upowszechniania-dzialalnosci-tworczej> (dostęp: 21.07.2020).

- Podemski K. (2011), *Kultura. Poznański kongres kultury 1–3 grudnia 2011*, http://poznanski-kongres-kultury.pl/wp-content/uploads/2011/10/BADANIA_K.PODEMSKI.pdf (dostęp: 21.07.2020).
- Rogowska V. (2020), *Tkwimy w tymczasowej rzeczywistości – wywiad z dyrektorem Filharmonii Łódzkiej Tomaszem Bębnem*, <https://prestoportal.pl/tomasz-beben-tkwimy-w-tymczasowej-rzeczywistosci> (dostęp: 17.07.2020).
- Sasin M. (2018), *Twórczy potencjał Internetu w zakresie upowszechniania kultury. Błogi o muzyce poważnej*, „Nauki o Wychowaniu. Studia Interdyscyplinarne”, nr 2, s. 205–220.
- Schreiber H., Budziszewska A. (2015), *W stronę prawa do kultury*, [w:] E. Mikos-Skuza, K. Sałaciński (red.), *Ochrona dziedzictwa kultury w konfliktach zbrojnych w świetle prawa międzynarodowego i krajowego. 60 lat Konwencji Haskiej i 15 lat jej Protokołu II*, Warszawa: Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, s. 63–85.
- Siedlik Ł. (2020), *Kłęska urodzaju*, „Ruch Muzyczny”, nr 5/7, s. 18.
- Skowron F., Maziarz A., Walczyk K. (opr.) (2020), *Zmiany – dlaczego nie? Muzeum Narodowe w Krakowie po pandemii. Raport z badania opinii publicznej*, Muzeum Narodowe w Krakowie, <https://media.mnk.pl/images/upload/aktualnosci/2020/Ankieta/MNK%20po%20pandemii%20-%20pe%C5%82ny%20raport.pdf> (dostęp: 21.07.2020).
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2014), *Publiczne czy prywatne? O zarządzaniu instytucjami artystycznymi w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 15 (3), s. 251–275.
- Szuman S. (1975), *O sztuce i wychowaniu estetycznym*, Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Szustow K. (2020), *Poradnik dla instytucji kultury w czasach pandemii*, <https://poradnik.szustow.com/> (dostęp: 15.05.2020).
- Śnieżewski S. (2012), *Marek Fabiusz Kwintilian, Institutio oratoria, księga XI 1, 1 – XI 3, 29*, „Symbolae Philologorum Posnaniensium Graecae et Latinae”, nr XXII/1, s. 89–124.
- Tylińska R. (2005), *Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju*, Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Wieczór w muzeum – nowa oferta Muzeum Narodowego w Krakowie* (2020), <https://dzieje.pl/kultura-i-sztuka/wieczor-w-muzeum-nowa-oferta-muzeum-narodowego-w-krakowie> (dostęp: 21.07.2020).

#largeculturalinsitutionsinpandemic

#philharmonicallstheatresmuseumsintheinternet

Summary: Author presents the activity of selected Polish large cultural institutions – theatres, museums, philharmonic halls – during COVID-19 pandemic with particular reference to the changes in their offer and internet activity. The internet activity of chosen institutions and media statements of their representatives were analyzed. On that basis the specificity of art popularization during lockdown was

presented. The hierarchy of the functions of art and basic aims of such institutions have been modified. The experience of cultural participation is being modified by the specificity of mediated activity in the Web. This situation is symptomatic of the crisis which subsequent stages have fluid dynamics. In the “new orientation” stage certain advantages might be worked out in spite of complicated situation. The article presents the analysis of restrictions and non-obvious potential of the situation, both from the perspective of the institutions and participants of cultural life. The SWOT matrix was used to present the conclusions.

Keywords: large cultural institutions, functions of art, popularization of art, art in the internet, COVID-19 pandemic, lockdown, SWOT matrix.