
wademekum

budowanie publiczności teatralnej w sieci



Małgorzata Ćwikła

wademekum

budowanie publiczności teatralnej w sieci

Wrocław 2020

Opracowanie: Małgorzata Ćwikła, małgorzata.cwikla@uj.edu.pl

Ilustracje widzów: Agnieszka Ćwikła, agacwikla@gmail.com

Korekta: Marta Kołpanowicz, m.kolpanowicz@gmail.com

Tekst dostępny na podstawie licencji Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 (Uznanie autorstwa - Użycie Niekommercyjne - Na tych samych warunkach) zgodnie z brzmieniem dostępnym na stronie: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.pl>.



Zrealizowano w ramach programu stypendialnego Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego – Kultura w sieci.



Spis treści

Wstęp	4
Budowanie publiczności – idea	9
Relacje z widzem	17
Teatr w ekosystemie internetu	24
Poznawaj swoją publiczność	33
Korzystaj z możliwości	43
Inspirujące przykłady, przydatne rozwiązania	52
Autorefleksja – pytania do kadry kultury	60
Słowniczek	62
Polecana literatura	73

Wstęp

Sezon artystyczny 2019/2020 pokazał, że instytucje kultury w każdej chwili mogą stanąć przed nowymi wyzwaniami. Nietypowe zjawiska zaburzające dotychczasowy sposób funkcjonowania wymagają elastyczności i pomysłowości. Dlatego w konfrontacji ze zmianą ważne są zdolność do holistycznego patrzenia na problemy i dążenie do świadomej adaptacji do nowych wymagań otoczenia. Dzięki temu zwraca się uwagę nie tylko na bieżące przeciwności, ale dostrzega konteksty, w tym potrzeby i oczekiwania różnych grup zaangażowanych w tworzenie i odbieranie kultury. Nie chodzi przy tym wyłącznie o doraźne reagowanie, ale projektowanie i testowanie rozwiązań, które mają nowatorski potencjał i mogą oswajać niepewną przyszłość. Kryzys bowiem, zarówno w sensie społecznym, ekonomicznym, organizacyjnym, jak i artystycznym, to nie tylko załamanie się *status quo*, ale również budowanie nowego porządku. To czas na eksperyment, poszukiwania, udoskonalenia.

Niniejsze wademekum powstawało od czerwca do sierpnia 2020 roku w reakcji na zaobserwowane działania polskich i zagranicznych teatrów podczas pierwszych miesięcy pandemii COVID-19. Bezpośrednie spotkanie widzów z artystami, stanowiące o istocie teatru, okazało się niebezpieczne z uwagi na sytuację epidemiologiczną. Teatry opustoszały, twórcy stracili możliwość wykonywania zawodu w dotychczasowej postaci, a menedżerowie kultury musieli szybko zdecydować, w jaki sposób działać dalej. Nie zniknęło bowiem zapotrzebowanie na obcowanie ze sztuką. Wyrażna była również potrzeba utrzymania struktur organizacyjnych teatrów. Rozumianych jako instytucje zatrudniające stały zespół pracowników oraz artystyczny ekosystem, którego częścią są także przedstawiciele wolnych zawodów, dotkliwie doświadczeni w czasie pandemii. W efekcie, praktycznie z dnia na

dzień, aktywność teatralna przeniesiona została do zapewniającego higieniczny dystans internetu. Zaczęto eksplorować sieć jako miejsce dla sztuki, ale także nadwyreżać jej możliwości. Szybko też wyczerpały się rozwinięte w pośpiechu formuły udostępniania archiwalnych nagrań i zdjęć, częstego publikowania postów na Facebooku bez jasnej wizji pozostawiania w kontakcie z widzami. Pierwotny entuzjazm związany z łatwym – zazwyczaj darmowym – dostępem do niezliczonych dzieł teatralnych (i nie tylko) z całego świata ustąpił miejsca znużeniu i zagubieniu. Przedstawiciele środowisk artystycznych oraz dotychczasowi i potencjalni widzowie zaobserwowali nadmiar kultury i sztuki w sieci, a także ułomność rozwiązania, w którym brakuje bezpośredniej, fizycznej obecności. Ponadto w świecie zmuszonym do *home office* rozrywka, odpoczynek, nie-praca oferowane były za pośrednictwem mediów, co sprawiało, że osoby zainteresowane kulturą praktycznie bez przerwy przywiązane były do komputerów. Chociaż takie uwarunkowania zostały czasowo wymuszone przez sytuację, konieczne okazało się trwałe przededefiniowanie obecności teatru w sieci, tak aby nie tworzyć irytującego ersatzu spotkania na żywo, tylko strategię, która zaskoczy, zacieka i zaowocuje stworzeniem silnych relacji oraz zapewni możliwość organizacyjnego rozwoju. Wiele teatrów doskonale poradziło sobie z tym zadaniem, dla innych, wciąż szukających trybów sensownej obecności w internecie, zaprezentowano tutaj kilka wskazówek, rozwiązań i przykładów dobrych praktyk. W opracowaniu skupiono się na perspektywie teatrów oferujących stały program artystyczny.

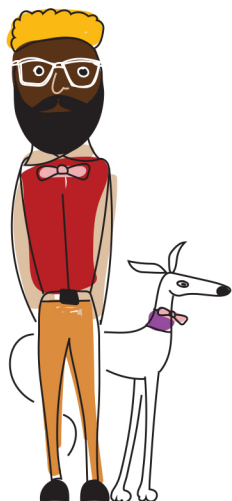
Wademekum składa się z trzech części. **Pierwsza** ma charakter przeglądowy, chwilami nieco teoretyczny. Omówiono w niej tło poruszanej tematyki, związane z ideą budowania publiczności, figurą widza i miejscem teatru w przestrzeni wirtualnej. W **drugiej** części pokazane zostały praktyczne metody poznawania publiczności, identyfikowania

oraz aktywizowania nie-publiczności oraz budowania bliskich relacji w sieci. Wskazano również na możliwości wykorzystania narzędzi internetowych do podejmowania interakcji z widzami, tworzących przestrzeń wspólnoty wokół zjawisk teatralnych, zarówno w internecie, jak i poza nim. Opisane zostały ponadto inspirujące przykłady inicjatyw i projektów, w których internet to nie tylko fascynujący, chwilami także męczący elektroniczny świat za ekranem komputera, komórki czy smartwatcha, ale także miejsce dzielenia się wrażeniami, współpracy i uczenia się. W **trzeciej** części zamieszczono formularz autorefleksji, który może stać się podstawą przeprowadzenia diagnozy potrzeb i możliwości instytucji kultury w kontekście wykorzystywania sieci w rozwijaniu relacji z widzami. Dodano również słowniczek podstawowych haseł korespondujących z budowaniem publiczności jako działaniem organizacyjnym i wspólnotowym oraz spis literatury poruszającej omawiany temat z różnych punktów widzenia.

Wademekum zostało napisane na podstawie badań jakościowych, obejmujących analizę treści zamieszczanych w internecie materiałów związanych z budowaniem publiczności. Uwzględniono zarówno opracowania naukowe, jak i strony internetowe teatrów, blogi kulturalne, recenzje projektów oraz publiczne profile twórców, odbiorców i instytucji kultury w mediach społecznościowych. Dodatkowo przeprowadzono wywiady z pracownikami teatrów oraz przedstawicielami różnych grup publiczności – oglądających teatr w sieci, jak i wyłączających internet na samą myśl o nim. Wszystkim rozmówcom bardzo dziękuję za ciekawe uwagi, komentarze oraz chęć podzielenia się własnymi doświadczeniami i obserwacjami.

Prezentowana w tym opracowaniu perspektywa ma mieć wymiar poznawczej i organizacyjnej, twórczej prowokacji zmierzającej do przemyślenia, opracowania i wdrożenia rozwiązań praktycznych. Dlatego też

pojawiają się nawiązania do zjawisk nowych, jak technologie ubieralne, AR i VR w sztuce, nie-ludscy odbiorcy kultury jako potencjalna publiczność jutra. Te eksperymentalne dodatki stanowią uzupełnienie fundamentu opartego na obserwacji dokonujących się zmian i nie mają pretensji bycia wątkiem wiodącym. Ich obecność jednak łączy się z promowaniem afirmatywnego podejścia do kryzysów organizacyjnych w kulturze. Rozumiane są one jako



szansa na szukanie impulsów rozwojowych, łączenie wysiłków twórców i odbiorców w celu wypracowywania modeli wzajemnie inspirującego oraz satysfakcjonującego działania i próba unikania błędów przeszłości. Nie wyklucza się przy tym odmienności opinii osób, które łączy teatr jako obszar dyskursywnego reagowania na otaczający nas świat, w całej jego złożoności.

Ta polifonia doświadczeń, kreatywne spory mają tu być źródłem dalszych udoskonaleń dokonujących się we wspólnocie – otwartych na zawodowe wyzwania pracowników obszaru sztuki oraz czujących się współodpowiedzialnymi za kulturę odbiorców. Tego typu model nie jest prosty, szczególnie w środowisku wirtualnym, z zasady zapośredniczającym relacje. W budowaniu publiczności w sieci ścierają się plusy i minusy świata wirtualnego. Z jednej strony pomagają oferowane przez internet narzędzia nawiązywania kontaktu i dzielenia się informacją, z drugiej wyzwanie stanowią liczne pułapki: anonimowość, rozproszenie uwagi, konkurencja, ograniczenia technologiczne czy wciąż zauważalne wykluczenie cyfrowe. Warto jednak postawić sprawę jasno: sieć to już teraz stały element myślenia o współczesnym teatrze jako przestrzeni dialogu z widzami. Czas zrozumieć

jej potencjał, kierunek ewolucyjny, wpływ na tworzenie programów artystycznych, organizowanie pracy oraz nowatorskie zarządzanie zorientowane na tworzenie relacji, dążenie do różnorodności, poszanowanie zasobów i środowiska. Właśnie teraz jest moment na to, by kultura określiła swoje miejsce w społeczeństwie przyszłości.

Budowanie publiczności – idea

Budowanie publiczności (zwane również rozwijaniem publiczności, ang. *audience development*) to strategiczne działanie organizacji kultury dążących w sposób profesjonalny do wytworzenia trwałych więzi z odbiorcami. Tym samym można powiedzieć, że budowanie publiczności stanowi łącznik między zarządzaniem kulturą jako przemyślanym procesem planowania, organizowania, kontrolowania i oceniania działań w obrębie organizacji dysponującej określonymi zasobami (zarówno ożywionymi, jak i nieożywionymi, policzalnymi i niepoliczalnymi) oraz edukacją kulturalną mającą na celu pobudzanie ciekawości odbiorców i zachęcanie ich do nabywania kompetencji kulturowych. Budowanie publiczności wykracza przy tym poza marketing i PR. Nie jest reklamą poszczególnych wydarzeń, nie ma sprawić, by szybko w instytucji pojawiły się tłumy. Budowanie publiczności to dążenia nie tylko ilościowe, ale głównie jakościowe, będące częścią filozofii organizacji i prób definiowania jej tożsamości. Jego celem jest zachęcanie do uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych, identyfikowanie nie-publiczności i aktywizowanie nowych grup, a także wchodzenie w interakcje z odbiorcami, tak aby zostali z nami na dłużej. Nie zaspokaja się wyłącznie już poznanych potrzeb i nie schlebia gustom, ale wciąż poszerza pole dyskusji. Zaskoczenie i emocjonalne zaangażowanie mogą okazać się ciekawsze niż przewidywalność, a sam proces rozwijania publiczności stanowi podstawę doskonalenia organizacji.

Rozumienie budowania publiczności jako koncepcji zorientowanej na widzów, w której cele i strategia organizacji łączą się z ciągłym poznawaniem zmieniających się odbiorców, odnosi się do aktualnych tematów

w zarządzaniu, na przykład podejścia holistycznego. Omawiane tu starania powinny być integrowane w całokształt działań organizacji, przenikać wszystkie jej części i być efektem chęci odwrócenia tradycyjnych relacji i struktur władzy, które nie mogą wprowadzać podziałów. Przeprowadzone badania pokazały, że takie podejście nie jest oczywiste. Prośby o rozmowę na temat relacji z publicznością tworzonych w sieci celowo kierowane były do osób z różnych działów w obrębie teatrów. Starano się poznać perspektywę zarówno dyrekcji, kuratorów, jak i osób zajmujących się obsługą projektów, technicznym przygotowaniem spektakli, aktorów oraz specjalistów do spraw marketingu. W wielu przypadkach w odpowiedziach sugerowano, by kontaktować się wyłącznie z działem marketingu, bo inne osoby albo wiedzą na ten temat niewiele, albo w ogóle nie mają w tej kwestii nic do powiedzenia. Myślenie o teatrze, uwzględniające konieczność znalezienia jego miejsca po pandemii i być może po innych kryzysach, gdy mogą zmienić się tryby produkowania spektakli, finansowania kultury, tworzenia wypowiedzi performatywnych, podpowiada, by działać inaczej.

„Widz jest partnerem, obdarza instytucję zaufaniem, wybiera jej ofertę spośród wielu innych możliwości spędzania wolnego czasu”

Widz jest partnerem, obdarza instytucję zaufaniem, wybiera ją spośród wielu innych możliwości spędzania wolnego czasu. To zobowiązuje. Dlatego też warto postrzegać projektowanie relacji z widzami jako dążenia o naturze kompleksowej, angażującej wszystkich pracowników, wspólnotowe, oparte na rozmowie, szacunku i różnorodności, zmierzające do równowagi, a w dalszej perspektywie do zaspokojenia potrzeb organizacji. Dzięki temu sztuka nie jest

robiona wyłącznie dla sztuki czy środowiska artystycznego, ale także dla widzów. Poza tym z widzami lub przez widzów. Dodatkowo również dla pracowników, którzy potrzebują poczucia sensu własnej pracy w szybko zmieniających się warunkach otoczenia. Dostrzeganie pozytywnych efektów orientacji na publiczność pomaga ulepszać instytucję od środka. Pojawia się wspólny cel, spajające grupę wartości.

Chcąc wytworzyć trwałe i satysfakcjonujące relacje konieczne jest ciągle dekodowanie potrzeb i oczekiwań zmieniającej się publiczności. Rozwój technologiczny, ocieplenie klimatu, dyskusje światopoglądowe, indywidualna kondycja ekonomiczna, nawyki komunikacyjne, gusta – wiele czynników ma wpływ na kształtowanie obecnej i przyszłej publiczności. Ciągle ona ewoluuje, dlatego też konieczne jest jej rozumienie, a także odgadywanie trendów, które będą miały wpływ na kolejne pokolenia widzów, stanowiących potencjalną publiczność od najmłodszych lat. Istotne jest właśnie koncentrowanie się na nowych widzach, wyrabianie nawyków, kreowanie języka teatru, który mówi o problemach osób młodych. Determinuje to również kierunek współpracy ze szkołami, kołami zainteresowań, domami kultury. Budowanie publiczności to zatem działanie wielokierunkowe i elastyczne.

Podstawowe pytanie, mające wpływ na późniejsze kroki związane z budowaniem publiczności, dotyczy tego, kto już jest odbiorcą naszej oferty, a kto dopiero musi nim zostać. Wprowadzić tu można różne kategorie:

publiczność – regularne wizyty w teatrze, nawet sporadyczne

nie-publiczność – brak wizyt w teatrze

już-nie-publiczność – utrata zainteresowania

jeszcze-nie-publiczność – potencjalne zainteresowanie, ale brak wizyt

Każda z tych grup ma swoje powody, żeby przychodzić do teatru albo tego nie robić. Motywacje do uczestnictwa w kulturze są różne. Mogą to być potrzeby estetyczne, dążenie do interakcji, szukanie rozrywki, relaksu, spotkania. Niechęć za to niekiedy wynika z braku informacji, nieobecnych tradycji takiej formy spędzania czasu we własnej rodzinie czy w najbliższym otoczeniu. Zdarza się także, że brakuje potrzeby poznania czegoś nowego, pojawia się nieufność i upór. Wówczas budowanie publiczności przechyla się ze strony zarządzania w kierunku edukacji kulturalnej. Trzeba więc łączyć perspektywy, myśleć interdyscyplinarnie. Pomaga to monitorować sytuację związaną z relacjami z otoczeniem, a także znaleźć odpowiedź na pytanie, kiedy publiczność staje się publicznością, już prawie nią jest, a kiedy przestaje nią być albo w ogóle nią nie była.

UWAGA!

Warto, aby każdy teatr ustalił swoje własne kryteria rozumienia publiczności i grup, które mogą nią zostać. Wprowadzanie ogólnych wskaźników bez uwzględnienia specyfiki poszczególnych organizacji jest bezcelowe. Monitorowanie poszczególnych grup powinno być prowadzone w sposób stały.

Sposobów zbierania danych o publiczności jest wiele. Mogą one mieć formę tradycyjnej ankiety wręczanej widzom. Wprawdzie słowo „ankieta” nabrało w ostatnim czasie pejoratywnego znaczenia, nic nie stoi jednak na przeszkodzie, by zachęcać do jej wypełnienia w zaskakujący sposób. Na przykład wybierając oryginalną formę wizualną ankiety, wręczając ją,

a potem zbierając w sposób performatywny (angażując w ten proces aktorów albo robiąc podczas przerwy w spektaklu krótkie słuchowisko na temat ankiety). Można także przeprowadzać wywiady, organizować specjalne



warsztaty dla widzów, stosować nieoczywiste rozwiązania metodologiczne typu *action research*. Chcąc dotrzeć do nie-widzów, należy wyjść poza organizację i inicjować współpracę na przykład z klubami studenckimi czy klubami seniora. Badania relacji z obecnymi i potencjalnymi widzami przeprowadzane są również przez specjalne firmy albo stowarzyszenia aktywne w obszarze kultury. Jeśli działanie takie

wiązałoby się ze zbyt wysokimi kosztami dla instytucji, dobrym rozwiązaniem może okazać się kontakt z uczelniami. Na wielu kierunkach oferowane są kursy związane z zarządzaniem kulturą i animacją kulturalną. Praktyczny charakter wynikający ze współpracy z instytucjami kultury na pewno zainteresuje prowadzących zajęcia, promotorki i samych studentów. Zebrane dane i przeprowadzone analizy mogą mieć bezcenną wartość. Warunkiem jest jednak zaangażowanie obydwu stron i okazywanie zainteresowania pracą nie tylko doświadczonych badaczy, ale również adeptów nauki, których sposób widzenia może być reprezentatywny dla danej grupy wiekowej. Warto również współpracować z innymi organizacjami kultury aktywnymi w naszym mieście czy dzielnicy. Dzielenie się informacjami o publiczności, projektowanie wspólnych badań nie oznacza, że stracimy widownię na rzecz innej instytucji. Przeciwnie – przemyślane tworzenie oferty w danym miejscu przez kilka ośrodków pozwoli nam poznać nawyki różnych grup odbiorców, a także uchroni na przykład przed kopiowaniem formatów czy proponowaniem zbliżonych wydarzeń w tym samym czasie. Dotyczy to także oferty

internetowej, zarówno jako głównego filaru programowego, jak i działań uzupełniających. Inspirującym przykładem jest nieformalna sieć [ADESTE](#), działająca w Warszawie. Przedstawiciele kilku instytucji regularnie spotykają się i omawiają kwestie dotyczące rozwijania publiczności i innych wątków związanych z organizowaniem kultury.

„O budowaniu publiczności należy myśleć w kategoriach synchronii i polifonii”

Chcąc być na bieżąco z ogólnymi trendami dotyczącymi budowania publiczności, warto także zaglądać do dostępnych raportów i danych statystycznych. Wprawdzie w Polsce informacje o odbiorcach kultury nie są zbierane systematycznie, ale różne miasta czy województwa od czasu do czasu zlecają przeprowadzenie tego typu badań. Ponadto na przykład na stronie Narodowego Centrum Kultury regularnie zamieszczane są raporty z zakresu zarządzania kulturą, edukacji kulturalnej, tworzenia publiczności. W sieci dostępne są również analizy z innych krajów. Jako wskazówka posłużyć może portal [Audience Finder](#), zbierający dane dotyczące odbiorców setek instytucji kultury w Wielkiej Brytanii. Być może również w Polsce pojawi się podobne narzędzie. Oprócz analiz i raportów dobrze śledzić ofertę szkoleniową. W ramach różnych projektów pojawiają się warsztaty związane z rozwijaniem publiczności. Pionierską inicjatywą były także studia podyplomowe w tym zakresie, oferowane przez Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu.

O budowaniu publiczności należy myśleć w kategoriach synchronii i polifonii. Synchronia to akceptacja współwystępowania różnych zjawisk oraz czynników, które mają wpływ na naszą działalność. Są to: struktura

organizacji, pracownicy i osoby współpracujące, program, społeczeństwo, nieprzewidziane wydarzenia, a nawet dostępna infrastruktura. Polifonia to zgoda na różnorodność obejmującą wiek, płeć, prywatne preferencje, pochodzenie, religię, specjalne potrzeby (w tym ograniczenia dostępu do kultury), status ekonomiczny. Możemy tworzyć hybrydową ofertę, która nie dzieli publiczności, ale łączy ją przy świadomym akceptowaniu różnic. Nie oznacza to jednak unifikacji i rezygnacji z własnych marzeń – organizacje przecież też je mają. W podejściu tym trzeba pamiętać, że nie ma programu kulturalnego dla wszystkich. Dlatego też ważna jest współpraca z innymi instytucjami kulturalnymi, rozpoznanie widzów i określenie własnej, respektującej innych drogi rozwoju w gąszczu różnych ofert spędzania czasu, a także pamiętanie o potrzebach pracowników. Dzięki temu nasza instytucja odzwierciedla zmiany publiczności, świadomie definiuje cele, zna swoje możliwości i ma wizję konieczne w organizacyjnym postępie.

Warto także mieć na uwadze, że orientacja na publiczność może nam pomóc w trudnych organizacyjnych momentach. Problemy nie muszą być zamykane pod dywan. PR był wczoraj, teraz liczą się relacje partnerskie. Szczere komunikowanie i przejrzystość to atut na przykład, gdy trzeba odwołać dane wydarzenie, przesunąć datę występu, rozwiązać problemy techniczne. Dobre rozegranie takiej sytuacji może sprawić, że nie tylko nie utracimy publiczności, ale wręcz pozyskamy nową, którą zainteresuje nasza opowieść.

Pamiętaj!

Budowanie publiczności to coraz ważniejszy element tworzenia strategii organizacji kultury. W najbliższych latach dążenia w tym kierunku będą intensyfikowane i istotne między innymi podczas pozyskiwania środków finansowych na różne projekty. Już teraz trzeba myśleć o relacjach z widzami podczas definiowania trybu działania danej organizacji, by nie były one tylko pragmatycznym dodatkiem, ale częścią misji i tożsamości. Równocześnie sama idea podlega ciągłym ewolucjom. Wyraźny jest kierunek związany z rozwijaniem wspólnoty, a także uznaniem dotychczasowych odbiorców za twórców i producentów treści kulturowych.

Relacje z widzem

Z antropologicznego punktu widzenia teatr staje się teatrem, gdy wykonawcy towarzyszy widz. Determinuje to charakter sztuk scenicznych, których sensem jest tworzenie relacji i spotkanie. Historia teatru to opowieść o zmieniających się układach społecznych, ilustracja dyskusji światopoglądowych zakodowanych w tekstach samych dramatów, jak i w sytuacjach dokonujących się na scenie oraz na widowni. Teatr od tysięcy lat odgrywa istotną rolę w kształtowaniu kolejnych pokoleń widzów i nigdy nie pozostawał obojętny na wydarzenia, których doświadczali nasi przodkowie, odpowiadając na nie w oryginalny sposób. Również współcześnie stanowi przestrzeń dialogu, działań edukacyjnych i poszukiwań twórczych. Nawet jeżeli można odnieść wrażenie, że jego doniosłość maleje i teatr przesuwa się na dalszy plan w świecie zdominowanym przez media, wciąż ma ogromny potencjał. Ukryty jest on głównie w pierwiastku performatywnym, będącym impulsem do działania, zmieniania, ciągłego definiowania się na nowo. Performatywne narzędzia sprawiają, że teatr korzysta z różnych środków wyrazu oraz wywołuje cały wachlarz emocji i reakcji: od radości przez ciekawość po wzruszenie, a nawet złość. Artyści często celowo prowokują publiczność (choćby reżyser Rodrigo García), a nawet obrażają ją (na przykład dramatopisarz Peter Handke w *Publiczności zwymyślanej*) albo chcą ją rozpieścić i zaspokoić potrzeby wynikające z szukania rozrywki (idąc na spektakl na Broadwayu, raczej wiemy, czego się spodziewać). Wyjątkowość teatru ma swoje źródło nie tylko w spotkaniu, ale także w tym, że obcowania ze spektaklem nie można odłożyć na później. Jego doświadczenie to ontologiczna uczta – odbywająca się tylko raz. Właśnie dlatego film nie zastąpił teatru, bo każdy spektakl jest inny. Nawet w przypadku posługiwania się mediami i odległości przestrzennej ważna dla

teatru jest synchronizacja czasowa. Z tego powodu zwraca się uwagę na kategorię *nażywności* (*liveness*), sprawiającą, że performerów i widzów łączy wyjątkowe TERAZ. Prawdopodobnie z tego powodu odmienna wśród publiczności jest recepcja streamingów spektakli granych na żywo i publikowania wcześniejszych rejestracji przedstawień. Te pierwsze wywołują wśród widzów więcej emocji i są bardziej doceniane.

„W budowaniu dialogu z widzem nie chodzi tylko o to, żeby identyfikować potrzeby publiczności, ale sprawdzać od środka, czy nasza instytucja przystaje do wymagań współczesnego otoczenia”

W przeszłości teatr stanowił ważny punkt miejskich map, nie tylko kształtując kulturę spędzania wolnego czasu, ale będąc platformą wymiany myśli, elementem doświadczeń religijnych i estetycznych. Znaczenie teatru w historii kultury jest niebagatelne, trudno także wyobrazić sobie przyszłość bez niego. Kto wie, może to właśnie teraz jest moment, gdy doświadczymy kolejnej reformy teatru spowodowanej rozwojem technologicznym i zmianami uczestnictwa w kulturze? W budowaniu dialogu z widzem nie chodzi bowiem tylko o to, żeby identyfikować potrzeby publiczności, ale sprawdzać, czy nasza instytucja przystaje do wymagań współczesnego otoczenia. Odpowiednia oferta programowa, uwzględniająca różne kanały komunikacyjne jest wyrazem znajomości realiów, a nie narzucaniem własnej wizji. Teatru nie robi się już dla widzów, ale razem z widzami. Poszerzyły się w związku z tym „uprawnienia” odbiorcy. Z jednej strony szuka on rozrywki, może interesować się symulacją czy odgrywaniem ról, z drugiej może chcieć

działać w sieci, próbować wielozadaniowości, diagnozować zakres wykorzystania mediów na własne potrzeby. Współczesny widz jest inny niż pięć, dziesięć czy dwadzieścia lat temu, a twórcy i organizatorzy kultury muszą zachodzące zmiany rozumieć i lokować je w szerokim kontekście społecznym.

Fakt, że teatr reaguje na otoczenie i ciągle ewoluuje, ma złożony charakter i wiąże się z koniecznością podążania za widzem obecnym i potencjalnym. Nie istnieje spójna grupa docelowych odbiorców kultury. Miłośnik kina może nie lubić teatru, a teatroman nigdy nie pojawiać się w muzeum. Równocześnie wiadomo, że osoby zainteresowane kulturą – niezależnie od jej postaci – będą prawdopodobnie stanowić również naszą publiczność, chociaż czasem może to wymagać działań interdyscyplinarnych. Droga do stworzenia trwałych i sensownych relacji z widzami bywa trudna. Konieczne jest bowiem znalezienie harmonii między potrzebą dywersyfikowania widzów, a zatem oferowania programu dla różnych grup, oraz określeniem własnego profilu. Koncentracja na danej grupie nie może być zbyt sztywna, bo inaczej format zaczyna przeważać. Podobnie z tożsamością artystyczną – również sztuka powinna być tworzona w dialogu. Ponadto skomplikowana jest odpowiedź na pytanie: kiedy publiczność w ogóle staje się publicznością? Czy widza, który przyjdzie dwa razy w roku do teatru, już zaliczamy do grona odbiorców danej instytucji? Jak traktować osoby śledzące nasz program on-line, które nigdy nie odwiedziły teatru? Jak zauważono wcześniej, warto prowadzić tego typu autorefleksje i definiować cele własnej organizacji z uwzględnieniem jej wyjątkowych potrzeb i możliwości.



UWAGA!

Analizując publiczność, a także nie-publiczność, dobrze zwrócić uwagę na różne odstępstwa i szczególne cechy. To one pomogą nam zrozumieć sytuację różnych grup i myśleć szerzej niż oczywiste prawidłowości. Na przykład można skupić się na rodzinach wielodzietnych, społecznościach fanowskich, grupach zainteresowań.

Każda strategia tworzenia więzi z widzami powinna być opracowana indywidualnie, a potem monitorowana i w razie potrzeby udoskonalana. Nie istnieje oczywista recepta dla wszystkich teatrów, każdy z nich ma swoją specyfikę, inne otoczenie, odmienną wizję artystyczną. Dodatkowo tworzenie relacji z widzami to obecnie zadanie wyłącznie teatrów, praktycznie zniknął tradycyjny pośrednik: krytyk teatralny. Chociaż w internecie pojawiają się głosy widzów oraz blogerów, zazwyczaj nie można ich porównywać z zakorzenioną w studiach teatrologicznych recenzją, szeroko dystrybuowaną przez prasę, co miało miejsce jeszcze kilka lat temu. Inną zmianą jest również wywołane przez projektyzację przesunięcie teatru jako instytucji w kierunku wielofunkcyjnego centrum kultury. Możliwość pozyskiwania środków na różnego rodzaju działania, od wystaw przez czytania po warsztaty, sprawiła, że program teatrów nie obejmuje samych przedstawień, ale ma bardzo urozmaicony charakter. Chociaż zjawisko to trzeba uznać za ambiwalentne, bez wątpienia projektowy tryb tworzenia programu otwiera wiele możliwości kształtowania relacji z odbiorcami, którzy niekoniecznie przysliby do teatru w jego klasycznym rozumieniu.

Związki z widzami teatralnymi dotyczą także kwestii finansowych. Dla wielu instytucji wpływy z biletów stanowią istotny składnik budżetu, którym dysponują. Pełna widownia przekłada się na możliwość wynagrodzenia zaangażowanych w dane przedsięwzięcie osób, utrzymanie teatrów oraz generowanie środków na nowe działania. Zależność od wpływów z biletów w szczególny sposób dotyczy teatrów prywatnych, które nie mogą sobie pozwolić na niską frekwencję czy odwoływanie spektakli. W przypadku teatrów publicznych często jest inaczej – zdarza się, że z otrzymywanej dotacji dofinansowywana jest eksploatacja spektakli. Teatr dopłaca do tego, żeby móc grać. Dzięki temu pojawia się miejsce na eksperyment, drażnienie widza i polemikę. Równocześnie komfort związany z niezależnością finansową (zaznaczmy – w większości przypadków na skromnym poziomie) może prowadzić do hermetyczności, obecności głównie środowiskowej, załamania dialogu z widzami o innych wyobrażeniach na temat teatru. Nie musi to być jednak zła droga, ważne, by mieć świadomość własnego planu na realizację poszukiwań artystycznych i wpisywać je konsekwentnie w rzeczywistość społeczną. Istnieją dodatkowo pośrednie rozwiązania. Jednym z nich jest abonament, popularny na przykład w obszarze niemieckojęzycznym, albo model „płać, ile chcesz/możesz”, stosowany także on-line w czasie trwającej pandemii. W ten sposób widzowie deklarują wsparcie dla teatru przez cały sezon albo po danym spektaklu mogą poprzez odpowiednią opłatę wyrazić swoje uznanie i wdzięczność za pracę twórców.

Na zakończenie tej części trzeba dodać, że istnieją różne bariery uczestnictwa w życiu teatralnym, sprawiające, że nie-publiczność nie chce bądź nie może stać się publicznością. Są to przede wszystkim: niewystarczające zasoby finansowe, brak informacji, brak czasu, złe doświadczenia, jakość oferty. Można zatem zakładać, że przeszkody występują

po obu stronach. Przemiany cyfrowe mogą być pomocne, by je przewyżyć, gdyż:

dysponuje się różnymi narzędziami komunikacyjnymi,
widz obecny na stronie internetowej albo na naszym profilu już „jest w teatrze”,
ceny za udział w spektaklach mogą być niższe,
obcowanie z teatrem dokonuje się w dowolnym miejscu (często również w dowolnym czasie),
będąc w dialogu z widzami ciągle możemy doskonalić nasz program i sposób prezentowania go,
wychodzimy naprzeciw potrzebie twórczego uczestnictwa w kulturze, nawet bez pokazywania spektakli możemy rozbudowywać formanty bycia razem z publicznością.

Innowacja to słowo wyświechtane, ale środowisko internetowe nadal zachęca do szukania jej. Najlepiej w partnerstwie twórców i odbiorców, o czym pisał znawca innowacji społecznych Eric von Hippel.

Pamiętaj!

Kwestie opłat za wydarzenia teatralne udostępniane w sieci są tematem nowym. Wielu odbiorców oczekuje, że program w internecie będzie darmowy. Wprowadzenie biletów może odstraszyć część widzów, z drugiej strony otworzyć nowe możliwości programowe i budowanie relacji z publicznością zainteresowaną teatrem, ale mieszkającą w innych miastach, a nawet za granicą. Tego typu krok warto poprzedzić badaniem preferencji widzów. Poza tym samo ustalenie cen biletów, prawdopodobnie niższych niż w przypadku obcowania z teatrem na żywo, powinno się odbyć w sposób uwzględniający możliwości finansowe widzów w relacji do ponoszonych kosztów. Trzeba też pamiętać, że to rozwiązanie wymaga specjalnych, najlepiej prostych i intuicyjnych funkcji na naszej stronie internetowej związanych z pobieraniem opłat i przyznawaniem dostępu. Wielu widzów deklaruje, że płacąc za dostęp do spektaklu w internecie, nie będzie równocześnie robić innych rzeczy.

Teatr w ekosystemie internetu

Obecne silne wkroczenie teatru do internetu, warunkowane sytuacją pandemii oraz możliwością uzyskania dodatkowych środków na działania artystyczne w sieci, wiele osób traktuje jako etap przejściowy. Pracownicy teatrów i widzowie często powtarzają, że czekają na powrót do sal teatralnych z wypełnioną widownią. Trwająca tęsknota nie odnosi się do teatru higienicznego, w którym widzowie zachowują dystans, tylko do takiego, którego chwilowo nie ma. Niektóre instytucje poza tym nie mają możliwości rozwinięcia programu w sieci z uwagi na liczebność obsad czy ograniczenia licencyjne. Trzeba jednak mieć świadomość, że reaktywacja życia teatralnego w dotychczasowej formie może być procesem długotrwałym, a nawet niemożliwym. Dlatego też warto spojrzeć na internet i media jako naturalne elementy środowiska teatru, które zresztą pojawiły się w nim – w zależności od definicji mediów – już sto lat temu.

Eksperymenty Wsiewołoda Meyerholda, Waltera Gropiusa, Wooster Group czy Franka Castorfa z różnie rozumianymi mediami naznaczyły historię teatru XX wieku. W XXI wieku widać ich kontynuację przy użyciu możliwości oferowanych przez internet, co należy uznać za oczywistą reakcję na nawyki współczesnego społeczeństwa. Ciekawym przykładem, w którym łączą się różne elementy nowego rozumienia teatru i dróg obcowania z nim, jest projekt „Call Cutta in a Box” kolektywu Rimini Protokoll. Artyści zaaranżowali na jego potrzeby specjalną przestrzeń biurową, w której uczestnicy (aktywni widzowie) przebywali pojedynczo i za pośrednictwem Skype’a rozmawiali z pracownikami call center w Indiach. Prowadząc zajęcia z zarządzania kulturą i omawiając ten przykład, wielokrotnie pytałam

studentów, czy ich zdaniem to jest teatr. Większość odpowiadała, że nie. Projekt Rimini Protokoll częściej nazywany był grą, zabawą, czasem również prowokacją albo „nie wiadomo czym”. Podobnych odpowiedzi udzielała grupa seniorów, z którą prowadziłam warsztaty mające na celu przybliżenie kierunków rozwoju współczesnego teatru. Dla nich teatr to wyłącznie wycieczka do dużego miasta, pójście do budynku teatralnego, zajęcie miejsca na widowni. Interesujący jest fakt, że te dwie pozornie odmienne od siebie grupy definiowały nowe zjawisko w podobny sposób, chociaż wpisuje się ono w zdecydowanie starszy trend tworzenia teatru i sięgania po niestandardowe środki wyrazu. Pokazuje to, że klasyczne podejście do teatru wciąż nadaje kształt wyobrażeniu o obcowaniu z tą formą sztuki. Zarazem można powiedzieć, że możliwości prowadzenia opartych na sieci eksperymentów z publicznością jest nieskończenie wiele, bo wciąż są to rozwiązania zaskakujące i tym samym potencjalnie ciekawe. To właśnie stanowi wyzwanie w obrębie budowania publiczności – trochę jest tu zarządzania, trochę edukacji kulturalnej i pedagogiki teatru, a także eksperymentów twórczych.



Internet w kontekście działalności teatrów może być postrzegany jako własne środowisko, ale także wsparcie oferty na żywo. Nie mówimy więc tylko o ekosystemie teatru w sieci, ale o kompleksowym modelu tworzenia kultury i form uczestnictwa w niej. Wkroczenie w tę przestrzeń łączy się z koniecznością rozumienia internetu i śledzenia jego ewolucji. Internet nie może być bowiem wyłącznie domeną komercyjną, kontrolowaną przez wielkie koncerny, którym za usługi płaci się dostępem do

własnych danych albo kosztowną licencją. Postrzeganie internetu jako demokratycznej platformy spotkania, rozwoju, edukacji i wymiany, tworzenia cyfrowych wspólnot oraz wolnej kultury wydaje się obecnie idealizmem, co nie znaczy, że nie należy wykorzystywać sytuacji kompleksowej zmiany do wprowadzania udoskonaleń i definiowania pozytywnego kierunku rozwoju społeczeństw, organizacji oraz gospodarek. Już teraz widoczne jest przejście od Kultury 2.0, w której użytkownicy mogą dodawać swoje treści, do Kultury 3.0, w której zaciera się granica między producentem i odbiorcą. Widzowie przyzwyczajeni do swobody wyrażania własnych potrzeb twórczych w sieci mogą być zainteresowani możliwością modyfikowania udostępnianych materiałów, samplikiem cyfrowym, a nawet budowaniem społeczności fanowskich wokół teatru. W tym kontekście należy również dodać, że pojawianie się alternatywnego świata wirtualnego może być przyczyną podziałów społecznych związanych z dostępem do dóbr, usług i informacji (w społeczeństwie informacyjnym na proletariat – osoby najuboższe, często wykluczone cyfrowo, cogitariat – biernych użytkowników i digitariat – osoby umiejące w sposób twórczy i krytyczny korzystać z danych). W prostej linii wynika z tego konsekwencja dla teatrów – osoby zainteresowane kulturą zazwyczaj nie są zagrożone wykluczeniem cyfrowym, mają dostęp do informacji i najczęściej środki do korzystania z płatnych usług w sieci. Warto jednak znaleźć sposób na animowanie również pozostałych grup.

Myśląc o teatrze w internecie, trzeba więc zastanawiać się nad modelem, w którym teatr otwiera się na nowych widzów bez pogłębiania nierówności. Częstym błędem jest bowiem powielanie w internecie oferty i strategii komunikacyjnych kierowanych do grupy, która i tak jest odbiorcą kultury. Oczywiście wszystko zależy od specyfiki instytucji – jeśli w ten sposób zdefiniowano strategię, sieć może być głównie wykorzystywana do działań marketingowych. Nawet w tej sytuacji jednak warto zachować czujność i znać

drogi poszerzenia własnej aktywności w środowisku sieci. Zdefiniowanie miejsca teatru w internecie może bowiem otworzyć instytucję na innego odbiorcę, na przykład młodszego, którego zainteresują warsztaty albo formaty performatywne zbliżone do doświadczenia gry, na osoby z innych miast, niepełnosprawnych.

„Teatr w internecie to szansa na otwartość i dostępność, ale także pokusa wszechobecności i ryzyko nadmiaru”

Warto iść za tym tropem i rozważyć drogi budowania relacji równocześnie z jednostkami i z grupami. Kolejnym krokiem jest personalizacja i indywidualizacja naszych serwisów, które przy wsparciu algorytmów szukają optymalnej formy definiowania więzi z użytkownikami. Teatr w internecie to szansa na otwartość i dostępność, ale także pokusa wszechobecności i ryzyko nadmiaru. Wiele teatrów zresztą celowo nie planuje pokazywania spektakli w internecie, aby widzowie chcieli w teatrze zapoznać się z czymś nowym i nie rezygnowali z wizyty po obejrzeniu przedstawienia w sieci. Nowy teren wymaga odpowiednich działań. Co ciekawe, obejmują one również promocje wydarzeń w internecie przy pomocy tradycyjnych nośników – plakatów w przestrzeni publicznej, reklamy radiowej.

„Nowy teren wymaga odpowiednich działań”

Z obecnością teatru w internecie łączą się różne zagrożenia i trudności, związane nie tylko z działaniami samych organizacji, ale także postępowaniem

użytkowników sieci. Na przykład Nowy Teatr w Warszawie skonfrontowany został z sytuacją utworzenia przez osobę niezwiązaną z Teatrem alternatywnego wydarzenia (streaming na żywo spektaklu *Wyjeżdżamy* na Facebooku). Wprowadziło to zamęt w komunikacji z widzami. Ponadto masowe przeniesienie oferty teatralnej do internetu w wielu przypadkach nie uwzględniło architektury stron i nagrania trudno było znaleźć. Oznacza to, że nie zidentyfikowano kompetencji i nawyków internetowych. Widzowie, z którymi przeprowadzono rozmowy, wskazywali głównie na ofertę prezentowaną za pośrednictwem Facebooka. Nagrania były w internecie o określonej porze, ale nie można było ich znaleźć. Teatr stał się częścią internetu, ale się nie „skonkretyzował”.

Budowanie strategii obecności w sieci warto oprzeć na schemacie analogowego i cyfrowego udziału w ofercie teatralnej. Każde doświadczenie ma inny charakter i powinno być rozumiane kompleksowo. Chodzi tutaj także o uwzględnienie specyfiki otoczenia, wraz z faktem przebywania z innymi.

PÓJŚCIE DO TEATRU	WŁĄCZENIE TEATRU W INTERNECIE
wrażenia zmysłowe,	swoboda w wyborze miejsca,
obcowanie z przestrzenią,	dowolny moment,
spotkanie z innymi,	oszczędność czasu (np. brak dojazdu),
atmosfera miejsca,	brak kolejek,
możliwość pójścia do kawiarni teatralnej,	dostęp do własnej przestrzeni ,
dostęp do „rzeczy”, np. programu teatralnego,	brak presji – nie trzeba się dostosowywać do innych,
przygotowanie, np. odpowiedni strój,	bycie samemu albo z zaproszonymi osobami,
element turystyki kulturowej,	dostęp globalny,
wyjątkowe emocje powstające w grupie.	rozbudowana darmowa oferta.

Tabela 1.

Różnice między pójściem do teatru i korzystaniem z oferty teatrów w sieci

Przy uwzględnieniu wspomnianych czynników dla teatru jako organizacji fakt rozwijania działalności w sieci ma plusy i minusy. Najważniejsze z nich zestawiono poniżej.

Plusy	Minusy
duża dostępność,	inne wydarzenia w tym samym czasie,
ułatwiona i szybka komunikacja z widzami,	brak bezpośredniego spotkania,
niższy koszt eksploatacji (poza streamingiem na żywo),	niższe ceny biletów albo darmowy dostęp,
dobrze możliwości planowania,	pokusa, by oferować za dużo,
dostęp do różnych narzędzi,	zapośredniczenie reakcji widzów,
szybka reakcja na problemy (np. alternatywne działania)	ryzyko problemów technicznych, braku możliwości obsługi niektórych narzędzi,
zredukowany ślad węglowy – teatr w sieci może być elementem strategii budowania organizacji przyjaznej dla środowiska,	wzmacnianie przywiązania do mediów,
różne kanały tworzenia relacji z widzami,	zmęczenie przed komputerem,
możliwości włączania widzów w proces produkowania wypowiedzi twórczych.	regulacje licencyjne – brak możliwości pokazania niektórych materiałów.

Tabela 2.

Plusy i minusy prowadzenia działalności teatralnej w sieci

Uwzględnienie specyfiki sieci, zbadanie jej potencjału w odniesieniu do rozwijania organizacji, ale także tworzenia nowych form artystycznego wyrazu skierowanych do różnych grup widzów, oprócz świadomości plusów i minusów wymaga znajomości nawyków internetowych oraz kompetencji cyfrowych. Zarówno pracowników, jak i widzów. Problem ten ma wpływ nie tylko na sposób budowania formatów cyfrowych, ale także postrzeganie czasu. Może na przykład się okazać, że weekendowe wieczory, tradycyjnie rozumiane jako czas na kulturę, nie przekładają się na zainteresowanie ofertą kulturalną w sieci. Warto tego typu zagadnienia zgłębiać, bo mogą one mieć wpływ na kształtowanie harmonogramów pracy w teatrze, a także tryb udostępniania materiałów. Wątek można kontynuować. Teatr w sieci nie oznacza bowiem

wyłącznie oferowania programu „w komputerze”, ale także na tablecie, w smartphonie, a nawet na smartwatchu. Z różnymi możliwościami warto eksperymentować, dostrzegać potencjał performatywny internetu rzeczy, który może stać się ciekawym zestawem ożywionych elektronicznie dekoracji. Internet może tworzyć doświadczenia teatralne oparte na słuchowiskach, interakcjach z otoczeniem, magii miejsc, a nawet głębokim przeżywaniu samotności czy ciszy. W mediach społecznościowych na profilach instytucji kultury przewija się w ciągu dnia więcej widzów, niż w ciągu miesiąca w budynkach tych organizacji. Publiczność jest!

Na koniec tego fragmentu należy dodać, że czujności wymaga kwestia praw autorskich do dzieł udostępnianych w sieci. Warto ten problem skonsultować z prawnikami i uwzględnić już na etapie podpisywania umów z artystami, nawet jeżeli pierwotny plan eksploatacji spektaklu nie uwzględnia jego wykorzystania w internecie. W skrajnych przypadkach nie ma w ogóle możliwości pokazywania rejestracji spektakli w sieci. Wówczas internet nadal pozostaje platformą budowania publiczności, której oferuje się alternatywne działania, uzupełniające i objaśniające program na żywo.

Pamiętaj!

Świat wirtualny staje się niezwykle ważny dla współczesnego społeczeństwa, szczególnie dla młodego pokolenia. Coraz więcej osób uważa go za najlepsze źródło informacji, przestrzeń tworzenia i pielęgnowania kontaktów, nauki i rozrywki. Wykorzystaj to i szukaj równowagi między teatrem na żywo i teatrem w komputerze (a wkrótce może również w zegarku). Ponadto sieć to miejsce nie tylko „prezentacji” oferty kulturalnej, ale jej współtworzenia, remiksowania, komentowania, włączania we własne działania twórcze.

Co warto wiedzieć na zakończenie tej części

Budowanie publiczności jest działaniem, które powinno angażować wszystkich pracowników teatru, nie wystarczy, by strategią szukania kontaktu z widzami zajmował się wyłącznie dział marketingu, skorzystaj z doświadczeń i opowieści różnych pracowników, podkreślaj odmienne perspektywy.

Starając się budować relacje w sieci, lepiej nie myśleć przez pryzmat „grupy docelowej”, ale śledzić ewolucję publiczności, rozpoznawać potrzeby różnych grup i elastycznie reagować, starając się przy tym tworzyć wyjątkową tożsamość naszej organizacji.

Dostęp widzów do programu w internecie może być wstępem do współpracy z innymi organizacjami, na przykład grupami zainteresowań albo szkołami.

Teatr w sieci wpisuje się w ekosystem doświadczeń cyfrowych, zarówno pracowników, jak i odbiorców, może to oznaczać konieczność nabycia nowych kompetencji, odpowiedniego sformułowania dokumentów prawnych, ale także uruchomienia „przedmiotów” podłączonych do internetu w otoczeniu widzów; ponadto trzeba pamiętać, że przebywanie przed komputerem przez dłuższy czas jest męczące.

Poznaj swoją publiczność

Publiczność w internecie trzeba rozumieć jako element społeczeństwa sieciowego, społeczeństwa wiedzy, społeczeństwa informacyjnego. Fakt ten determinuje drogi uczestnictwa w kulturze, a także odzwierciedla zjawiska kształtujące wymiar współczesności. Wiele osób przebywa w środowisku internetu po kilkanaście godzin dziennie, inne ograniczają się do sprawdzania poczty i nie mają dostępu do informacji o możliwościach kreatywnego spędzania czasu w sieci. Dlatego też istotne jest przeprowadzenie diagnozy naszej obecności w sieci, a następnie na jej podstawie przygotowanie planu rozwoju publiczności.

Diagnoza powinna obejmować:

- stworzenie profilu publiczności obecnej i potencjalnej,
- analizę różnych grup widzów (uwzględniającą wiek, kompetencje cyfrowe, dostęp do internetu, zainteresowania, możliwości czasowe),
- zapotrzebowanie na różne formy ekspresji artystycznej oraz zajęcia edukacyjne, spotkania z twórcami,
- bariery uczestnictwa w kulturze w sieci,
- możliwości teatru – organizacyjne, techniczne, artystyczne, kompetencyjne, finansowe,
- zdefiniowanie miejsca internetu w kulturze organizacyjnej, sformułowanej misji i filozofii teatru,
- określenie równowagi między działalnością na żywo i w sieci,
- identyfikację możliwych partnerów.

Diagnoza powinna być przeprowadzona z uwzględnieniem wszystkich jednostek teatru. Można ją podzielić na dwa etapy. W pierwszym należy

skupić się na własnej perspektywie i doświadczeniu pracowników. W drugim wysłuchać głosów widzów oraz skorzystać z uwag ekspertów oraz badaczy organizacji kultury (w tym studentów). Jej forma może być różna i oparta na:

- warsztatach,
- badaniach w działaniu,
- wywiadach fokusowych,
- elementach netnografii własnych stron i profili w internecie.

Dobór metod może być ponadto kreatywny. Warto odwołać się do podejść artystycznych, na przykład współpracować z twórcami jako obserwatorami procesów organizacyjnych i badaczami-praktykami o odmiennych kompetencjach i optyce niż teoretycy zarządzania i kultury. Mając informacje dotyczące pozycji naszego teatru w sieci, zarówno tej obecnej, jak i projektowanej, przechodzimy do planu działania.

Plan warto oprzeć na:

- określeniu perspektywy czasowej (ustalamy program w sieci na najbliższy miesiąc, do końca roku kalendarzowego, na cały sezon albo na przykład tylko na okres wakacji czy ferii),
- sprecyzowaniu celów związanych z obecnością w sieci (zarówno organizacyjnych, jak i artystycznych),
- zdefiniowaniu możliwej do pozyskania/utrzymania publiczności i nie-publiczności oraz dróg nawiązania i utrzymania relacji (na przykład dzięki podejmowaniu współpracy z innymi organizacjami z obszaru kultury, edukacji, inicjatyw społecznych),
- podziale zadań między pracownikami,

- zaprojektowaniu schematu współpracy w obrębie organizacji oraz demokratycznych sposobów kontroli i komunikacji,
- wyborze narzędzi internetowych (na przykład mediów społecznościowych, newslettera, odpowiednich rozwiązań streamingowych),
- konkretnym podziale na ofertę w sieci i poza nią,
- określeniu wymaganych zasobów,
- wyszukaniu historii okołoteatralnych, które pomogą zbudować narrację wokół przedstawień oraz innych projektów o performatywnym charakterze (mogą to być opowieści uzupełniające, dotyczące na przykład wydarzeń za kulisami).

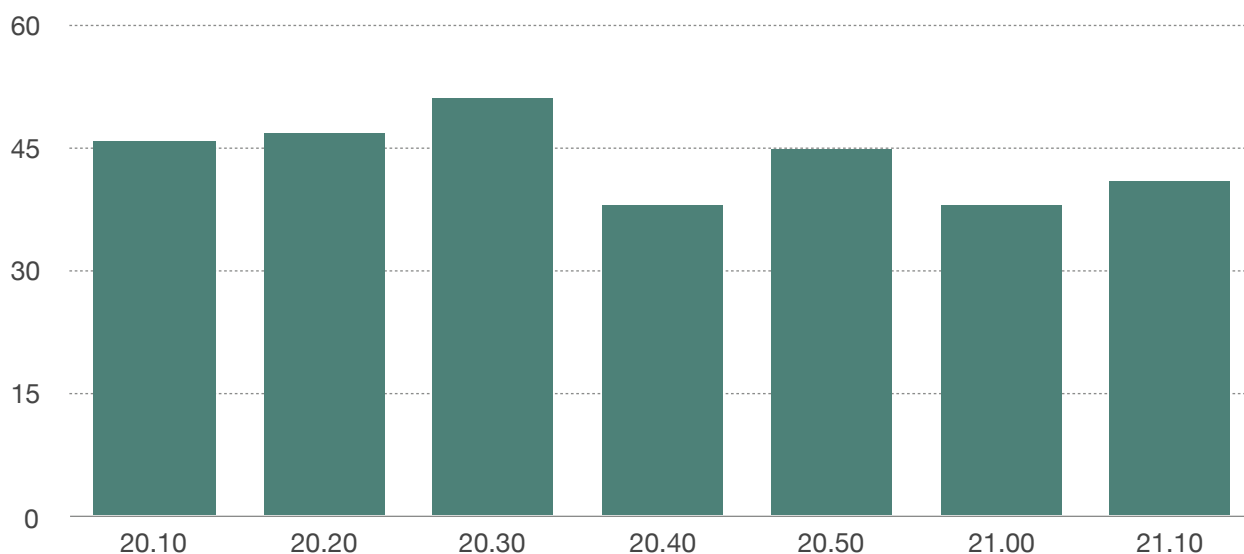
UWAGA!

Zarówno diagnoza, jak i plan nie muszą mieć formy ostatecznej. Lepiej uznać je za elementy pewnego procesu. Diagnoza może trwać i przybierać formę działań towarzyszących wdrażaniu planu. Sam plan zaś ciągle można analizować i ulepszać. Elastyczność w obcowaniu z czymś nowym to podstawa.

Wiedząc, jakie są możliwości organizowania wydarzeń artystycznych oraz brania w nich udziału w sieci, mając już plan, należy także pamiętać, że internet to otoczenie specyficzne, w którym widzowie zachowują się inaczej niż w budynku teatru. Różnice te wskazano wcześniej, teraz jeszcze dobrze zilustrować przykład częstego zachowania.

Dla teatrów zasadnicze znaczenie mają nawyki internetowe uczestników sieci, które opierają się na bardzo dużej swobodzie i możliwości podejmowania decyzji nieobarczonych presją miejsca czy bycia w grupie.

Dotyczy to głównie rozproszenia uwagi i faktu wykonywania wielu czynności równocześnie. Wielozadaniowość to rzadki dar, a krążenie po kilku stronach internetowych, używanie komórki prowadzi u większości osób do osłabienia koncentracji. Dlatego widzowie często oglądają przedstawienie po kawałku w ciągu kilku dni albo decydują się tylko na obejrzenie jednego fragmentu. Nawet fakt, że w czasie streamingów na żywo włączana jest opcja bieżącego komentowania, sprawia, że widz nie wchodzi w pełni w świat przedstawienia, tylko przy okazji dyskutuje i się rozprasza. Utrudnia to doświadczenie immersji, czyli wniknięcia zmysłami w nowy świat wykreowany w przedstawieniu. Podczas oglądania różnych materiałów, zarówno nagrań archiwalnych spektakli, jak i streamingów oraz performansów płatnych, zauważono dużą „fluktuację” publiczności. Liczba widzów na początku i pod koniec przedstawienia nigdy nie jest taka sama. Zmiany są również widoczne w trakcie, gdy widzowie opuszczają stronę internetową z konkretnym materiałem. Czasem wracają, czasem nie. Zdarza się też, że dołączają się nowe osoby. Dla przykładu przedstawiono wykres przedstawiający zmiany liczby odbiorców projektu ***Share Your Screens / Tim Etchells: Or all your changes will be lost*** (Mousonturm Frankfurt am Main, we współpracy z Lolą Arias oraz Kampnagel Hamburg, Kaserne Basel, Münchner Kammerspiele) w dniu 5.06.2020. Wykres pokazuje liczbę uczestników od godziny 20.10 do 21.10, w przedziałach co 10 minut. Obserwacje prowadzono w serwisie YouTube, na którym dostępny był bezpośredni streaming spotkania twórcy z widzami przez platformę komunikacyjną Zoom. Wyraźnie widać, że odbiorcy pojawiali się i znikali. Podobna sytuacja dotyczyła wielu innych publikowanych w ostatnich miesiącach w internecie przedstawień i projektów. Większość teatrów o tym wie, przy czym trudno wskazać rozwiązanie problemu.



Wykres 1.

Liczba widzów w serwisie widzów YouTube podczas prezentacji projektu Share Your Screens w dniu 5.06.20

Jak zauważyła podczas wywiadu jedna z osób odpowiedzialnych za marketing w dużym warszawskim teatrze: „Mamy świadomość tego, że widz rozprasza się przed monitorem. Cieszy nas natomiast, że docieramy w ten sposób do tysięcy widzów w różnych częściach kraju i świata, z których wielu ogląda nasze spektakle od początku do końca”. Fakt wielozadaniowości w sieci można zaakceptować albo na przykład uczynić go tematem warsztatów oferowanych publiczności i próbować wspólnie z nią ten fenomen zrozumieć oraz przedyskutować. Wylogowanie mózgu w teatrze w sieci niestety nie jest z logicznych powodów możliwe.

Podczas poznawania publiczności, diagnozowania różnych możliwości, tworzenia planów umacniania relacji kluczowe jest uwzględnianie opinii widzów. Ich uwagi, komentarze (również krytyczne) są bezcenne. Internet zachęca do aktywności, dzielenia się własnymi spostrzeżeniami. To są wszystkie sygnały, które dają organizacjom informacje zwrotne na temat ich działalności. Warto zwracać uwagę na **ilość**, **szybkość**, **treść** oraz **jakość** uwag publikowanych przez widzów. Każda zdobyta informacja jest

wskazówką dotyczącą zachowań i potrzeb anonimowych osób, których być może nigdy nie zobaczymy na żywo, a z którymi wchodzimy w żywe dyskusje.

Poniżej zamieszczono kilka wniosków opartych na rozmowach z widzami (korzystającymi i niekorzystającymi z oferty teatrów w sieci). Nie są to wprawdzie opinie reprezentatywne z uwagi na ograniczony zakres badania, mimo to warto podkreślić pewne wątki:

→ dominuje zainteresowanie teatrem w sieci, ale wyczuwalna jest niechęć do szukania wydarzeń na własną rękę (widzowie gubią się w rozbudowanej ofercie),

→ wiele osób deklaruje chęć wyłącznie pasywnego odbioru, ciesząc się z dostępności materiałów z całego świata (głównie osoby starsze),

→ osoby pracujące przez cały dzień przed komputerem wybierają innego rodzaju formę obcowania ze sztuką i rozrywką (filmy, wydarzenia na żywo), ale są zainteresowane krótkimi działaniami o charakterze performatywnym (to właśnie ta grupa często tylko przez chwilę ogląda nagrania ze spektakli, robiąc w tym czasie inne rzeczy),

→ młodszy widzowie nie są zainteresowani oglądaniem całych spektakli, ale chętnie biorą udział w warsztatach,

→ osoby uczestniczące w spotkaniach z aktorami występującymi w danym przedstawieniu zazwyczaj są dobrze poinformowane o ofercie teatru i oglądają nagrania,

→ osoby, które nie oglądają nagrań czy streamingów przedstawień, interesują się czytaniem, często też komentują działania teatrów w mediach społecznościowych,

→ niewielka grupa jest zainteresowana interakcją (na przykład wykonywaniem zadań związanych z przedstawieniem, formatami zbliżonymi do gry),

→ duża grupa widzów jest zainteresowana braniem udziału w płatnych wydarzeniach (głównie streamingach na żywo) i deklaruje gotowość zarezerwowania sobie czasu przez cały wieczór,

→ przedstawiciele różnych grup wiekowych są zainteresowani teatrem w sieci, ale trzeba poznać ich indywidualne preferencje, gdyż nie układają się one w trwałe wzory, konieczna jest diagnoza uwzględniająca specyfikę organizacji i jej otoczenia,

→ niewielka grupa widzów zdecydowanie nie chce oglądać przedstawień w internecie, ale chętnie szuka informacji na temat działalności teatrów na ich stronach internetowych, profilach w mediach społecznościowych i portalach kulturalnych, które polecają wydarzenia w sieci,

→ część widzów jest gotowa przyjść do teatru na ten sam spektakl po obejrzeniu jego nagrania w internecie, niektórzy nie zdecydowaliby się na taki krok, są też widzowie deklarujący chęć ponownego obejrzenia w sieci spektaklu już zobaczonego na żywo, każda instytucja powinna samodzielnie określić preferencje widzów ze swojego otoczenia i podjąć odpowiednie działania.

Poniżej zamieszczono kilka oryginalnych wypowiedzi z rozmów z widzami (i nie-widzami), dających namiastkę oczekiwań i postaw.

Pewnie, że chętnie obejrzę, ale
w internecie tylko za darmo

Żadnych interakcji!

Podeślij info, jak coś
dobrego, bo ja nigdy nie
wiem

Ciągle coś oglądam. Spektakle,
spotkania, włączam sobie i dzieciom,
jak czytają

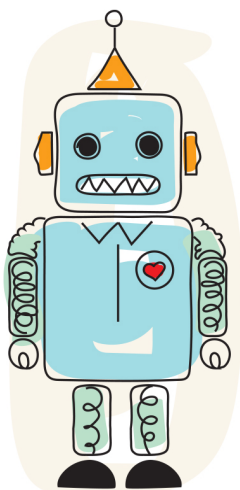
Jak już coś znalazłam,
to zawsze przegapiłam

Oglądam do końca dla zasady, ale
męczy mnie spektakl trwający
cztery godziny na komputerze

Masz coś jeszcze?

Niczego nie oglądam. Mam dość

Na zakończenie tego wątku trzeba zwrócić uwagę na zjawiska nowe, a nawet dopiero się wyłaniające. Zmieniają się świadomość sieci i modele korzystania z niej. Część publiczności ma dość internetu, inna coraz bardziej się z nim zaprzyjaźnia. Nie ma oferty szytej na miarę, ale są możliwości doświadczania teatru w nowy sposób, a także postrzegania go jako ważny czynnik w kształtowaniu społeczeństwa przyszłości. Ciekawy przykład stanowi pojęcie braku i sensu teatru w sieci bez publiczności (a nawet bez aktorów). Czy to wstęp do mówienia o nowym widzu, a może o nowym internecie, w którym obecność ludzi wcale nie jest konieczna, czy też o teatrze bez aktorów i odbiorców?



Przewrotnym przykładem, stanowiącym komentarz do sytuacji teatrów w czasie pandemii, była inscenizacja *Trachinik* Sofoklesa w reżyserii Michała Zadary (Swarthmore College, Stany Zjednoczone, premiera 24.04.2020). Odbyła się ona w pustym teatrze, będąc eksperymentalnym głosem w dyskusji o tym, jak myśleć o nowym rozdziale w historii teatru, a nie przedstawieniem w sensie tradycyjnym. Warto też myśleć o publiczności jutra. Może pojawi się potrzeba przybliżania sztucznej inteligencji zasad etycznych bądź wartości? Czy nada się do tego teatr w sieci? Razem z widzami można nakreślić mapę różnych, nawet abstrakcyjnych relacji działających na wyobraźnię.

Pamiętaj!

W internecie nie sprzedajesz teatru jako produktu, a odbiorca nie jest klientem w wirtualnym sklepie. Dlatego nie sprawdza się kopiowanie rozwiązań skutecznych w rzeczywistości biznesowej. Poradniki dla firm nastawionych na zysk związane są z osiąganiem innych celów, niż wypełnianie misji organizacji kultury (nawet jeśli ma ona formę teatru prywatnego). Interesuj się nowymi trendami, ale twórz oryginalną opowieść. W internecie liczy się jakość, a nie ilość informacji. Słuchaj przy tym reakcji publiczności. To najlepsze wskazówki, co ulepszyć.

Korzystaj z możliwości

Chcąc budować relacje z publicznością w sieci, trzeba określić własne cele i priorytety, zdiagnozować mocne oraz słabe strony internetu jako środowiska dla programu teatralnego i zdecydować się na dominujący model, mając świadomość jego wad i zalet. Cała procedura może być oparta, oprócz wcześniej wspomnianych metod, na *design thinking*, czyli myśleniu projektowym, w którym testowane są różne prototypy nowych rozwiązań, a droga do nich wiedzie przez kreatywność i wzbogacającą synergię. Również „zwykła” burza mózgów może być pomocna, ważne jednak, aby zaangażować w nią pracowników różnych obszarów teatru. Oprócz wymienionych kroków podczas diagnozy i budowania planu warto cały czas być w procesie samodoskonalenia i regularnie zastanawiać się nad:

- 1) dotychczasowymi formami kontaktu z różnymi grupami widzów przez internet i ich skutecznością,
- 2) możliwościami technicznymi (naszymi i widzów),
- 3) dostosowywaniem formy artystycznej do warunków sieci – z czego lepiej zrezygnować, a co podkreślić,
- 4) naszymi mocnymi i słabymi stronami,
- 5) potencjalnymi ryzykami i szansami,
- 6) **ZAUWAŻALNYMI ZMIANAMI!**

Analiza wcześniejszych działań, jak i tego, co chcemy osiągnąć w przyszłości, pomoże nam określić naszą strategię. Ważne jest przy tym, by nie kopiować rozwiązań stosowanych przez inne instytucje. Dobrze się informować i czerpać inspiracje, ale naśladownictwo z zasady eliminuje czynnik twórczy. Może też zamykać na impulsy płynące z otoczenia. Niezależnie od wybranej drogi podstawowa jest kwestia nawiązywania i podtrzymywania relacji, a zatem komunikowania i tworzenia treści zgodnych z naszym planem. Relacje, rozumiane tutaj jako sposoby budowania z widzami wspólnoty wokół teatru, obejmują kilka form. W środowisku sieci wyróżnić można różne opcje, uwzględniające zarówno tworzenie programu artystycznego, przeprowadzanie akcji informacyjnych, jak i oferowanie działań dodatkowych (wykraczających poza produkcję i pokazywanie przedstawień). Charakteryzują się one odmiennym stopniem wzajemnej interakcji oraz inną wysokością koniecznych do poniesienia kosztów. Są to:

→ udostępnianie materiałów archiwalnych, np. nagrań spektakli	<i>niewielka interakcja</i>	<i>niski koszt</i>
→ udostępnianie nagrań w streamingu	<i>niewielka interakcja</i>	<i>wysoki koszt</i>
→ czytania, relacje z prób, konteksty (np. opowieści garderobianych)	<i>niewielka/średnia interakcja</i>	<i>średni koszt</i>
→ działalność informacyjna i promocyjna	<i>niewielka interakcja</i>	<i>niski koszt</i>
→ warsztaty, spotkania z artystami online	<i>duża interakcja</i>	<i>średni koszt</i>
→ model mieszany – wydarzenia odbywające się częściowo on-line, częściowo na żywo	<i>duża interakcja</i>	<i>wysoki koszt</i>

Tabela 3.

Różne formy obecności teatrów w sieci a stopień interakcji z widzami i wysokość koniecznych do poniesienia kosztów

Optymalnym rozwiązaniem jest różnicowanie naszej obecności w sieci i korzystanie z kilku opcji. **Na przykład** decydujemy się na streaming spektaklu na żywo, co generuje wysokie koszty. Możemy wprowadzić bilety na to wydarzenie i obudować je dodatkowym, bezpłatnym programem – relacją z prób albo dyskusją z aktorami, w czasie której widzowie zadają pytania poprzez media społecznościowe. Decydowanie się tylko na pasywny odbiór utrudni nam budowanie relacji. Dlatego kluczowe jest włączanie widzów w tworzenie narracji o teatrze. Dyskusje i wydarzenia mające na celu wymianę myśli są ich niezbędnym elementem. Przy każdej okazji można też niwelować bariery w dostępie do kultury. **Na przykład** mając do zaoferowania program w sieci, można starać się dotrzeć do lokalnych multiplikatorów w innych miastach. Odległość przecież nie gra roli. Dobrą drogą może okazać się kontakt z ośrodkami kultury, bibliotekami, które często dysponują salami ze sprzętem multimedialnym. Wspólnie można zaprosić grupę seniorów albo młodzież na oglądanie spektaklu, a potem na spotkanie z reżyserem na Skypie. Taka forma sprawia, że teatr staje się bliski, „osiągalny”, a dane wydarzenie nabiera wyjątkowego waloru. Relację ze spotkania, głosy uczestników łatwo wykorzystać do kreowania kolejnych opowieści o teatrze. To właśnie historie sprawiają, że powstaje niewidzialna tożsamość teatru, która łączy, intryguje i w wyjątkowy sposób „skleja” grupy mające zbliżone zainteresowania.

Innym rozwiązaniem jest dodanie do rejestracji spektakli napisów w językach obcych. Może to być angielski, ale nie tylko. Warszawski Teatr Powszechny i Teatr im. Słowackiego w Krakowie mają w programie „na żywo” przedstawienia z napisami w języku ukraińskim. Inne instytucje przymierzają się do wdrożenia podobnych rozwiązań. Jeśli nawet nie pokazujesz w internecie spektakli, to wykorzystaj jego potencjał do nawiązania kontaktu z mniejszościami narodowymi i informowania o kierowanej do nich ofercie

w danym języku. Mimo nowych możliwości, sieć to także ważny filar praktykowanych od lat strategii promocyjnych.

Wykorzystywanie internetu do rozwijania relacji z publicznością teatralną to najprawdopodobniej budowanie teraz tego, co będzie dominującym trendem w przyszłości. Szukając optymalnej drogi, można pozwolić sobie na eksperymenty, błędy i testowanie różnych opcji. Nie ma przepisu na sukces, bo nowatorstwo wymaga oryginalności. Nie jest to jednak działanie na tyle pionierskie, by nie móc czerpać z rozwiązań sprawdzonych w innych obszarach organizacyjnych. Warto rozpocząć od określenia dojrzałości cyfrowej teatru. Ta forma analizy popularna jest w rzeczywistości biznesowej, dlatego mając na uwadze specyfikę teatru, trzeba ją nieco dopasować i zastanowić się przede wszystkim nad wymienionymi niżej aspektami.

Dojrzałość cyfrowa organizacji

- W jakim stopniu wykorzystywane są kanały cyfrowe do komunikowania i współdziałania z widzami?
- Czy kultura organizacyjna, czyli to, co sprawia, że pracownicy czują się związani z teatrem i identyfikują się z jego misją, uwzględnia zastosowanie nowatorskich rozwiązań technologicznych?
- Czy została zdefiniowana strategia zarządzania danymi i – jeśli tak – w jaki sposób?
- Środowisko internetu traktowane jest jako miejsce współpracy czy konkurencji?

Przez ten proces autorefleksji nie trzeba przechodzić samemu. Różne firmy i stowarzyszenia oferują audyty instytucji kultury. Jeśli organizacja nie ma możliwości poniesienia kosztów, pomocne mogą być instytucje badawcze albo koła naukowe. Swoje własne kompetencje cyfrowe pracownicy mogą zwiększać przez udział w szkoleniach. Na przykład korzystając z darmowej oferty [Google Digital Garage](#).

Na początku cyfrowej drogi warto skupić się na sprawach podstawowych i dopasować stronę internetową do urządzeń mobilnych oraz maksymalnie ją uprościć. Trzeba też sprawdzić, jakie rozwiązania pomogą pokonać bariery dostępu osobom niepełnosprawnym, wykluczonym cyfrowo, a także nieobecny z uwagi na język (można na przykład skorzystać z różnych raportów Narodowego Centrum Kultury). Budowanie publiczności w sieci nie musi oznaczać koncentracji wyłącznie na działaniach teatralnych w internecie. Po zorientowaniu się w zapotrzebowaniu, a także pamiętając o tym, że instytucje kultury powinny wypełniać zadania opiniotwórcze zachęcające do krytycznego myślenia, należy ocenić sytuację i kierować się odwagą w opanowywaniu nowego terytorium. Organizacja nie musi być duża i doświadczona, by odkryć możliwości sieci i dopasować je do własnych potrzeb.



Kształtowanie komunikacji i relacji poprzez internet – zarówno w podstawowej formie informacyjnej, jak i bardziej rozbudowanej artystycznej – odbywa się przede wszystkim za pośrednictwem strony

internetowej i mediów społecznościowych. Ujarzmienie tych drugich będzie łatwiejsze, jeżeli będziemy wiedzieć, jak one działają. Media społecznościowe mają swoje plusy i minusy. Sterowane są przez algorytmy, które analizują zachowania użytkowników i starają się realizować z góry określone cele. Ich głównym zadaniem jest trafienie w gust odbiorców. Poniżej zestawiono kilka fundamentalnych zasad, które dotyczą aktualnych preferencji algorytmów najpopularniejszych serwisów społecznościowych – Facebooka i Instagrama. Pamiętać jednak trzeba, że sztuczna inteligencja związana z procesem uczenia maszynowego wciąż się zmienia i próbuje doskonalić. Co jakiś czas warto więc weryfikować, co zmieniło się w algorytmach, z którymi mamy styczność. Ponadto dobrze mieć na oku nowe serwisy. Na przykład obecnie wiele organizacji projektuje drogi swojej obecności na TikToku. Na wyciągnięcie ręki są inne rozwiązania – na przykład Spotify. W tym medium streamingowym można zamieszczać podcasty, lubiane formy publikacji dźwiękowej, zazwyczaj uporządkowanej w odcinki. W sam raz dla teatru!

Algorytmy – kilka podstawowych zasad

- stosuj profil biznesowy – dzięki temu masz na przykład dostęp do Instagram Insights – korzystaj z informacji, które daje serwis!
- analizuj reakcje na wcześniejsze posty,
- dobrze wykorzystaj pole na nazwę,
- nie kasuj postów; jeśli chcesz coś ukryć, archiwizuj,
- nie ufaj polubieniem, nie świadczą o bliskiej relacji (nigdy ich też nie kupuj),
- różnicuj treści,

- wypracuj konwencję publikowania – ile postów danego dnia (najlepiej do 5), o jakiej porze (najlepiej o różnych, ale stałych porach, na przykład 10.00, 12.00, 15.00, 19.00),
- dbaj o jakość informacji,
- korzystaj z GIF-ów – z umiarem, ale nie wykluczaj ich, ruch obrazów przyciąga uwagę użytkowników,
- poznawaj nowe technologie i rozwiązania, na przykład tekst alternatywny do obrazów pozwoli dotrzeć do osób korzystających z czytników ekranów,
- śledź tendencje Facebooka i Instagrama – algorytm bywa marudny, raz interesuje się skróconymi adresami internetowymi typu tiny.url, a raz nie,
- dbaj o estetykę – na przykład te same filtry do zdjęć, emotikony,
- bądź w kontakcie z użytkownikami – algorytm widzi, że reagują,
- korzystaj z Instagram Stories i dodawaj w nich hasztagi i linki,
- pamiętaj o mocy języka – dobrze wybierz słowa kluczowe i komunikuj tak, żeby budować identyfikację,
- sprawdzaj, czy za niewielką opłatą jest sens wykupić usługi dodatkowe w mediach społecznościowych,
- media społecznościowe są zorientowane na użytkowników, aby im dogodzić, treść musi być do nich dostosowana,
- dbaj o swoich odbiorców i obserwuj ich zachowania i preferencje; jeśli nie są aktywni, spróbuj do nich dotrzeć,
- organizuj konkursy, pytaj o zdanie, inicjuj dyskusje.

Tworząc wspólnotę wokół teatru, niezależnie od tego, czy publikowane są rejestracje spektakli, streaming w czasie rzeczywistym, czy internet wykorzystywany jest do interaktywnych działań uzupełniających program „na żywo”, trzeba komunikować wartości, opowiadać historie, rysować obraz organizacji w sieci, nadając jej unikalne cechy. Dobrze podejmować próby dotarcia do różnych grup publiczności, tak aby realizować wybraną strategię. Każdą grupę widzów i nie-widzów trzeba zrozumieć i tworzyć warunki, by one zrozumiały teatr. Nie zmieniać przy tym swoich planów pochopnie, tylko obserwować, analizować statystyki, pytać widzów o zdanie i śledzić trendy. Poniżej zebrano kilka reguł:



- buduj relacje oparte na dialogu,
- nie narzucaj się, tylko inspiruj,
- twórz autentyczne opowieści o teatrze i wokół teatru,
- pamiętaj o tych, których nie ma,
- myśl o przyszłości,
- ucz się od widzów,
- działaj zespołowo – w teatrze każdy ma swoje doświadczenie.

Pamiętaj!

Działalność kulturalna w internecie to nie tylko marketing (czyli głównie Facebook, Twitter, Instagram, newsletters), ale także zbieranie, archiwizacja i analiza danych, badania, projektowanie stron internetowych i multimediiów, produkcja cyfrowa, zarządzanie bieżącymi sprawami i projektami, tworzenie aplikacji, zarządzanie własnością intelektualną, partnerstwa z innymi organizacjami, testowanie nowych rozwiązań w zakresie na przykład projektowania zorientowanego na użytkownika. Oprócz tego ciągła komunikacja. Dlatego trzeba mieć na uwadze, że kwestie związane z komunikowaniem jako dzieleniem się wartościami, zachęcaniem do dyskusji i konfrontacji z czymś nowym muszą bazować na szczerości. Aktualność i autentyczność to cechy, które powinny charakteryzować starania mające na celu budowanie programu organizacji w internecie. Są one fundamentem pójścia dalej – wykorzystania sieci jako przestrzeni dla kultury żywej, angażującej, dostępnej.

Inspirujące przykłady, przydatne rozwiązania

W internecie znaleźć można dziesiątki przykładów aktywności teatrów eksplorujących środowisko sieci. Szczególnie od marca 2020, gdy ośrodki kultury zostały skonfrontowane z koniecznością rozwinięcia w czasie epidemii alternatywnej oferty, która gwarantowałaby bezpieczeństwo widzów, artystów i pracowników teatrów. Okres ten wiele osób uznaje za przejściowy, dużo wskazuje jednak na to, że należałoby traktować go jako początek nowego rozdziału w dziejach teatru. Tym samym ważne jest śledzenie pojawiających się trendów, znajomość inspirujących przykładów oraz wyczulenie na zmiany. W tym momencie można wskazać na cztery dominujące tendencje związane z aktywnością teatrów w sieci, które w odmiennym stopniu angażują widzów i pomagają budować z nimi trwałe relacje. Mogą się one oczywiście łączyć albo wzajemnie uzupełniać:



- 1) zamieszczanie na stronach internetowych teatrów i na ich profilach w mediach społecznościowych rejestracji spektakli oraz czytań (zazwyczaj za darmo, w ograniczonym przedziale czasowym, rzadkością są streamingi na żywo oraz wydarzenia biletowane),
- 2) publikowanie różnego rodzaju materiałów okołoteatralnych, związanych z funkcjonowaniem instytucji, w tym filmików zza kulis, opowieści garderobianych, instruktarzy,

3) tworzenie formatów interaktywnych (na przykład warsztatów) albo angażowanie widzów w produkcję wydarzeń tworzonych z nimi i dla nich,

4) postrzeganie sytuacji, która zmusza do obecności on-line jako nowego impulsu rozwojowego dla całej organizacji, na przykład TR Warszawa opracował „Strategię TR Online na lata 2020–2023”, inne teatry za to deklarują, że już nie zejść ze ścieżki internetowej, traktując ją jako program towarzyszący, ewentualnie alternatywny, działania te można uznać za rekonfigurację organizacyjną opartą na transparentności oraz informowaniu o podejmowanych krokach.

W obrębie każdej drogi, na którą decydują się teatry, wykorzystywane są najróżniejsze możliwości. W opisywanych w tej części studiach przypadków wskazano na wybrane strategie, poniżej zaś przedstawiono przykłady kilku nieskomplikowanych działań odbiegających od pokazywania rejestracji spektakli:

- **Projekt KWARANTANNA**, Teatr STUDIO, Komuna Warszawa, mikroprzedstawienia tworzone przez artystów związanych z teatrem w prywatnych mieszkaniach przy wykorzystaniu minimalnych środków i pokazywane w internecie,
- teatro-film *Tragedia Ryszarda III* realizowany przez aktorów Teatru Powszechnego w Warszawie, którzy zbierają środki na dokończenie projektu i pokazanie widzom w internecie ostatecznej wersji dzieła,

CASE STUDY. Nowy Teatr w Warszawie: podziękowania dla widzów

W połowie marca 2020 roku Nowy Teatr w Warszawie, podobnie jak inne instytucje kultury w Polsce, ogłosił zawieszenie działalności publicznej.

Od 18.03.2020 na profilu teatru na Facebooku zaczęto udostępniać stałą ramówkę internetową. Teatr publikował różnego rodzaju materiały: rejestracje spektakli, czytania kierowane do młodych i starszych widzów, archiwalia. Organizowano również warsztaty. Wypracowano stały schemat tworzenia programu w nowych warunkach, cały czas utrzymując kontakt z widzami.

20.06.2020 jako podziękowanie dla widzów za trudny sezon naznaczony doświadczeniem pandemii Nowy Teatr zagrał na żywo spektakl *Wyjeżdżamy*. Widownia była pusta, a spektakl był transmitowany w internecie. Tego typu forma bycia razem w teatrze znacznie bardziej zainteresowała i wzruszyła widzów, niż zamieszczanie materiałów archiwalnych. Dzień później odbyła się rozmowa z twórcami, w czasie której widzowie na bieżąco dziękowali za spektakl, a także zgłaszali własne pomysły na budowanie relacji (np. dalsze udostępnianie nagrań na żywo, nawet za opłatą, co umożliwiłoby branie udziału w działalności Teatru osobom spoza Warszawy). To bezcenne informacje i komentarze!

Lipiec/sierpień 2020 – dalsze wydarzenia świadczące o staraniach mających na celu większą inkluzywność. Między innymi cykl *Zrób to sam. Majsterklasy* czy rozmowy z głuchymi artystami omawiającymi swoje pomysły na pozytywną zmianę sektora kultury.

- #MakePeopleSmileAgainChallenge Teatru Muzycznego w Poznaniu, który zachęcał artystów do tworzenia krótkich filmików mających wywołać uśmiech na twarzach odbiorców,
- podcast *Jak to jest zrobione?* Lubuskiego Teatru, w którym zdradzano tajemnice kulis teatralnych,

- **Czytanie na Dywanie** Teatru Capitol we Wrocławiu we współpracy z Miejską Biblioteką Publiczną we Wrocławiu – kontynuacja cieszącego się dużą popularnością projektu, w ramach którego artyści Teatru czytali książki dla dzieci i młodzieży. W czasie pandemii czytania przeniesiono do internetu i udostępnione wszystkim zainteresowanym. Dobry przykład współpracy między dwoma instytucjami kultury.

CASE STUDY. Teatr Ochoty w Warszawie: zajęcia edukacyjne

Teatr Ochoty definiuje swoją działalność między innymi poprzez oferowanie wielu zajęć edukacyjnych dla dzieci i młodzieży.

W czasie przymusowego zamknięcia instytucji kultury od marca 2020 odwołane zostały wszystkie zajęcia w Ognisku Teatralnym, a Teatr stanął przed koniecznością opracowania rozwiązania, które zapewniłoby kontynuację współpracy.

Zdecydowano się na program mieszany. Teatr zaproponował projekt „Kwarantanna.komplety. Ćwiczenia z obecności”, który udostępniono w internecie w formie inspirujących materiałów do własnej pracy.

W czasie wakacji zorganizowano półkolonie teatralne. Uczestnicy brali udział w warsztatach w teatrze i wykonywali pracę własną, a instruktorzy służyli im wsparciem on-line.

Od strony tematycznej wielokrotnie pojawiały się nawiązania do aktualnej sytuacji. Omawiano na przykład problematykę „społecznego dystansu”, pracy zdalnej artystów, samotności.

UWAGA! Prowadzenie działań edukacyjnych kierowane jest do dwóch grup publiczności równocześnie – dzieci i młodzieży (uczestników warsztatów) oraz ich rodziców. Każdą z tych relacji można utrzymywać w inny sposób.

Podsumowując zakres możliwości związanych z przedefiniowaniem roli teatrów, które są przestrzenią tworzenia wspólnoty zarówno podczas rzeczywistego spotkania, jak i w sieci, można wyodrębnić kilka podstawowych zadań. Ich sensem jest organizacyjny rozwój, zdobywanie nowych kompetencji przez kadrę kultury oraz wzmacnianie relacji z odbiorcami.

Zwróć uwagę na:

- 1) niwelowanie barier uczestnictwa w kulturze – z uwagi między innym na wykluczenie cyfrowe, język, brak kompetencji kulturowych, miejsce zamieszkania,
- 2) definiowanie nowych dróg dostępności – kultura w sieci może być dla każdego, choć czasem trzeba wdrożyć specjalne rozwiązania, na przykład dla osób niepełnosprawnych,
- 3) testowanie modeli płatnego uczestnictwa w ofercie – w sieci mogą być pobierane opłaty, raczej nie należy traktować tej ścieżki jako konkurencyjnej wobec programu na żywo, dobrze przeprowadzić wstępną analizę możliwości finansowych widzów i koniecznych do poniesienia wydatków,
- 4) tworzenie prototypów teatru przyszłości – właśnie teraz powstaje coś nowego, instytucje kultury muszą określić swoje miejsce w społeczeństwie jutra,
- 5) nowe wzory partnerstw między instytucjami oraz zacieśnienie relacji wewnątrz organizacji – współpraca się opłaca, w kulturze nie ma konkurencji,

a dobre stosunki w instytucji przekładają się na poczucie odpowiedzialności za organizację,

6) rozwój kompetencji cyfrowych – zdobywaj nowe kwalifikacje związane z obecnością w sieci, zarządzaniem danymi, prawami autorskimi w działalności on-line,

7) wstęp do lepszego zrozumienia potrzeb społeczeństwa informacyjnego – YouTube czy Vimeo? chatbot na stronie teatru? jak zarządzać ofertą on-line, by nie tworzyć nadmiaru? czy można być w teatrze patrząc na smartwatcha?

8) współdecydowanie o programie przez widzów – otwórz się na Kulturę 3.0, odbiorcy kultury, to już nie tylko widzowie, ale również producenci kultury,

9) testowanie nowatorskich strategii komunikacyjnych, opartych na opowieściach, wspólnotowości, zaangażowaniu – szukaj narracji, pamiętaj o autentyczności i aktualności,

10) nowe formaty artystyczne – czy możliwy jest teatr dla robotów? jak tworzyć spektakle bez widza? czy teatr w sieci jest ubogi czy może właśnie urozmaicony i wielokierunkowy?

Teatr w sieci to laboratorium relacji, szukanie zakresu „okienka uwagi” (cytat z wywiadu), którą odbiorcy są gotowi przeznaczyć na kulturę, to także nowe modele finansowania, tworzenia, produkowania wydarzeń, współpracy w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji. W każdym momencie rola publiczności jest niezwykle doniosła. Dążenie do różnorodności pozwala na elastyczność, uczula na wykluczenie, nadaje sztuce teatru społeczny sens i znaczenie.

CASE STUDY. Teatr Powszechny w Warszawie: poradniki

Teatr Powszechny w Warszawie w czasie pandemii był zamknięty dla widzów, ale rozwinął program aktywności w sieci. Jego elementem były *Powszechne Poradniki Przetrwania* odwołujące się do sytuacji pandemii.

W ramach jednego z działań zamieszczono w sieci krótki instruktarz szycia maseczki ochronnej. Udzieliła go krawcowa Teatru. Przy tej okazji można było uzyskać wgląd do teatralnego zaplecza.

Równocześnie Teatr wykorzystywał własne pracownice do szycia maseczek ochronnych dla potrzebujących ich instytucji – między innymi szkół, hospicjów, domów dziecka. Działał więc realnie, ale stworzona została dodatkowa opowieść w internecie na temat zaangażowania Teatru i reagowania na problemy. Skutecznie poszerzano społeczne znaczenie instytucji kultury.

Podobne inicjatywy pojawiały się w innych teatrach, na przykład w Teatrze Powszechnym w Radomiu. Panie krawcowe uszyły na potrzeby innych instytucji tysiące maseczek.

Co warto wiedzieć na zakończenie tej części

Budowanie publiczności teatralnej w sieci to długotrwały proces, który składa się z kilku elementów, aby mógł się on zakończyć powodzeniem, konieczna jest diagnoza potrzeb odbiorców oraz możliwości organizacyjnych i twórczych organizacji kultury; na podstawie zebranych danych warto stworzyć plan działania, wyznaczyć cele i regularnie sprawdzać ich realizację.

Widzowie w sieci zachowują się inaczej niż w teatrze, mają odmienne oczekiwania i nawyki, poznaj je, by móc dotrzeć do publiczności obecnej i potencjalnej oraz budować trwałe relacje.

Aktywność w środowisku internetu wymaga znajomości jego reguł i orientacji w różnych rozwiązaniach technicznych, konieczne jest ciągłe podnoszenie własnych kwalifikacji, a także śledzenie tendencji związanych na przykład z popularnością poszczególnych mediów społecznościowych oraz doraźnymi preferencjami algorytmów.

W sieci dostępnych jest wiele przykładów działań podejmowanych przez instytucje i indywidualnych twórców, często mają one wymiar inspirujących eksperymentów – bądź na bieżąco, obserwuj, ale szukaj oryginalnych rozwiązań na potrzeby własnej organizacji.

Teatr w sieci może okazać się oczywistym fundamentem kultury w przyszłości, zaskakuj, ale nie daj się zaskoczyć, zrozum sztuczną inteligencję, technologie bezdotykowe, prawa autorskie w internecie.

Autorefleksja – pytania do kadry kultury

We wcześniejszych fragmentach tego wademekum wielokrotnie zachęcano do refleksji i stawiania sobie pytań. Dotyczyły one między innymi dojrzałości cyfrowej organizacji, analizy doświadczeń z teatrem przeniesionym do sieci, dostrzeganego potencjału organizacji/kadry/internetu/odbiorców teatru w internecie. Elementy te uznano za kluczowe w formułowaniu strategii działania w środowisku internetu oraz projektowaniu planów organizacyjnych i artystycznych. W tym miejscu sugestia ciągłego prowadzenia badań oraz krytycznego spojrzenia na własne kompetencje i podejście do internetu jako przestrzeni dla kultury zostanie powtórzona w inny sposób. W czasie wywiadów z osobami pracującymi na różnych stanowiskach w teatrach poproszono o sformułowanie pytania, które powinni zadać sobie pracownicy kultury, planując przeniesienie oferty teatrów do sieci.

W ostatnich miesiącach kadry kultury zostały postawione przed trudnym zadaniem – koniecznością szybkiego zareagowania na warunki zewnętrzne i stworzenia nowej oferty programowej dostępnej w internecie. Ważne przy tym było uwzględnienie zmienionych potrzeb i możliwości zespołu artystycznego oraz przededefiniowanie pracy wszystkich osób zatrudnionych w teatrach. Równocześnie należało określić drogi pozostawania w kontakcie z publicznością i szukania nowych widzów. To doświadczenie zmieniło teatr jako organizację, a także stanowiło ważny element rozwoju zawodowego wielu pracowników kultury. Paradoksalnie może być ono postrzegane jako impuls do dalszych zmian. Przede wszystkim zaś sygnał, że nowe idee i pomysły są niezwykle istotne we współczesnym świecie. Poniższe pytania mogą być inspiracją do zastanowienia się nad

własnym podejściem do obecności teatru w sieci, a także wstępem do formułowania kolejnych pytań jako elementu autorefleksji.

- 1) Jak nadać dodatkowy walor relacji z publicznością?
- 2) Czy w internecie można poszerzyć zakres sprawczości widza?
- 3) Jak szybko możemy się przestawić na inne tryby działania, jeśli taka będzie potrzeba?
- 4) Czy to faktycznie jest konieczne? Jeśli tak, w jakiej formie i w jakim zakresie?
- 5) Co jest jeszcze w stanie zaciekawić widza?
- 6) Jakie działania mogą dać namiastkę wspólnoty?
- 7) Czy nasz teatr jest nowoczesny?
- 8) Dlaczego dopiero teraz to robimy?
- 9) Jak będzie wyglądać w przyszłości praca w teatrze?
- 10) Kto ma to zrobić?
- 11) Po co i dla kogo to robimy?
- 12) ...?

Słowniczek

W tej części zebrano kilka haseł związanych z rozwijaniem publiczności w sieci, rozumianym jako działanie organizacji otwartej na różne impulsy z otoczenia i przygotowującej się na przyszłość. Skupiono się głównie na filarach zarządzania kulturą i innowacjach technologicznych zmieniających interakcje z odbiorcami. Wyboru dokonano subiektywnie, kierując się jednak zaobserwowanymi trendami w literaturze poświęconej budowaniu publiczności i wątkami poruszonymi w rozmowach przeprowadzonych z pracownikami teatrów i widzami. Część terminów zamieszczono po

angielsku, dodając ich omówienie po polsku.



Takie rozwiązanie wybrano świadomie, chociaż niektóre określenia mogą brzmieć obco i znajdować się poza polskim uzusem językowym. Zdecydowano jednak, że śledzenie niektórych tendencji przez osoby zainteresowane rozwijaniem publiczności może być prostsze przy zachowaniu oryginalnej wersji. Słowniczek najlepiej traktować jako mapę myśli, mieszającą

sprawy oczywiste z inspirującymi nowościami. Niektóre wymienione zjawiska odnoszą się do wykorzystania kosztownego, specjalistycznego sprzętu. Nie należy ich traktować jako koniecznych elementów nowatorskiego tworzenia relacji z publicznością teatralną w sieci. Tendencje te warto jednak znać, obserwować i w miarę możliwości włączać do własnych działań. Również w minimalistycznej, oryginalnej formie mogą nam one pomóc dotrzeć do nowych grup widzów, na przykład zainteresowanych doświadczeniem rzeczywistości poszerzonej, będącej wstępem do opowiadania historii i zdarzeń performatywnych.

Algorytm – ciąg jasno określonych czynności wpisanych w postępowanie zmierzające do osiągnięcia zdefiniowanego celu. Nawet jeżeli ta definicja jest prosta i może być porównana do przepisu kulinarnego czy instrukcji składania mebli z IKEI, obecnie algorytmy to skomplikowane formuły oparte na uczeniu się maszynowym. Dzięki temu, żywiąc się nowymi informacjami, same potrafią się doskonalić. Nie ma więc możliwości rozszyfrowywania algorytmów na przykład wykorzystywanych przez popularne serwisy z obszaru mediów społecznościowych, bo wpływają na nie dziesiątki zmiennych (nie tylko związanych z zainteresowaniami użytkownika, ale także typem używanego sprzętu czy jakością łącza internetowego). Tym samym dystrybucja treści nie jest uzależniona wyłącznie od nas, ale od narzędzi, które decydują, co może danego odbiorcę zainteresować, a najlepiej uszczęśliwić. Znając jednak podstawy działania algorytmów i na bieżąco aktualizując wiedzę o algorytmach stosowanych przez serwisy, z których korzystamy, możemy zwiększyć nasze możliwości dotarcia do danej grupy. Z algorytmem się nie walczy, tylko go poznaje i oswaja. Algorytm to zresztą też język tworzenia sztuki, [zobacz](#) i [przeczytaj](#).

Audience engagement – pojęcie często stosowane w związku z budowaniem publiczności, podkreślające fakt zaangażowania odbiorców. Jest to zatem ten moment, gdy nasza strategia docierania do widzów się powiodła i wchodzimy w dalszy etap – pozostawania w interakcji. W tym momencie aktywność w mediach społecznościowych oraz oferowanie programu okołoteatralnego są kluczowe. W środowisku sieci mogą to być spotkania z aktorami i innymi pracownikami teatru, warsztaty, dyskusje. Za pomocą narzędzi internetowych możliwe jest też sprawdzanie zaangażowania widzów, na przykład poprzez śledzenie stworzonego przez nas hasztagu albo korzystania z kodu QR dystrybuowanego na materiałach drukowanych. Warto

pamiętać, że zaangażowanie buduje się w sieci dwutorowo. Po pierwsze, by zainteresować naszymi działaniami i zachęcić do brania w nich udziału, komentowania, dzielenia się informacją. Po drugie, w trakcie projektu oferowanego w sieci. Widzowie mają tendencję do uciekania na inne strony internetowe, odchodzenia od komputera. Staraj się, by doświadczenie teatru w sieci było na tyle immersyjne, by widz zaangażował się przez cały czas trwania danego wydarzenia.

Augmented reality (AR) – rzeczywistość poszerzona, bazująca na obrazie rzeczywistym, uzupełnianym przez dodatkowe elementy widoczne na przykład na ekranie telefonu. Podstawą jest łączenie świata realnego z wirtualnym w czasie rzeczywistym oraz zapewnienie swobody ruchów dzięki wykorzystaniu technologii ubieralnych albo telefonów. Ogromna popularność gry Pokémon GO pokazała, że tego typu format może być niezwykle interesujący dla różnych grup odbiorców, aktywizując ich do nowego odkrywania przestrzeni uzupełnianej o przygotowaną narrację. Dla teatru jest to bardzo atrakcyjne rozwiązanie, wykorzystywane już na przykład podczas spacerów performatywnych. Inne spokrewnione zjawisko to **virtual reality (VR)**, rzeczywistość wirtualna, sztucznie wygenerowany, trójwymiarowy świat. Żeby doświadczyć go w pełni, jako otoczenie 360 stopni, konieczne jest wykorzystanie specjalnych gogli. W teatrze eksperymentuje się zarówno z AR, jak i VR. Zobacz projekty **[Dream Adoption Society](#)**.

Cel/taktyka/strategia – trzy różne elementy zarządzania, nie należy ich mylić, ale trzeba je logicznie połączyć. Cel związany jest z rozwiązaniem danego problemu, taktyka pomaga go zrealizować i ma wymiar praktycznego działania, strategia zaś to długofalowa wizja. Epidemia COVID-19 spowodowała, że celem teatru stało się przeniesienie programu do internetu.

Rozwinięta taktyka umożliwiła osiągnięcie tego celu. Pojawia się pytanie co dalej. Odpowiedzią na nie jest opracowanie strategii dalszego wykorzystania internetu, żeby nie zaniedbać relacji, które udało się wytworzyć. Strategia trwa najdłużej i może być drogą samodoskonalenia organizacji. Przy jej projektowaniu dobrze pamiętać o mocnych i słabych stronach organizacji, a także uwzględnić głosy publiczności. Strategia to droga do wizji – wyobrazonego obrazu naszej organizacji w przyszłości.

Co-creation – pojęcie wywodzące się z marketingu, związane ze współtworzeniem treści przez odbiorców działań. To, co chcemy zaoferować nie ma formy gotowej, ale staje się punktem wyjścia do tworzenia czegoś nowego. Razem. Odbiorca staje się prosumentem, produkuje i konsumuje treści kulturowe. Co-creation nie powinno być postrzegane jako doraźne rozwiązanie, mające na celu na przykład jednorazowe przyciąganie widzów. Jak wiemy, „teatr nie jest produktem, a widz nie jest klientem”. Zarówno organizacja jako zespół profesjonalnych pracowników kultury, jak i odbiorcy mają w sobie twórczy potencjał. Ich synergia generuje nową jakość, a sieć może w tym pomóc. Rozmawiaj z widzami, pytaj ich o zdanie, włączaj nie tylko w wątki artystyczne. Rozbuduj przestrzeń doświadczenia, wprowadzając widzów do zaplecza teatru, dowiedz się, jakie rośliny posadzić przed budynkiem, pozwól widzom tworzyć alternatywne plakaty do spektakli i zrób z nich wirtualną galerię.

Community building – budowanie społeczności, szereg praktyk mających na celu tworzenie i wzmacnianie grup składających się z osób mieszkających w danym miejscu lub mających wspólne zainteresowania. Działania związane z budowaniem społeczności postrzegać należy w kategoriach rozwoju i procesu. Opierają się one na zaangażowaniu, interakcji i potrzebie dzielenia się informacjami, rzeczami, usługami, a także doświadczeniami.

Równocześnie budowanie społeczności wiąże się z integracją społeczną, przeciwdziałaniem wykluczeniu i niesprawiedliwości. Tak definiowania współpraca z otoczeniem wymaga czasu, zaufania i inkluzywnego podejścia. W przypadku instytucji teatralnych szukających kontaktu z odbiorcami w sieci ważne są formaty angażujące, na przykład warsztaty, dyskusje prowadzone i moderowane on-line. Możliwości jest wiele, a poszczególne elementy budujące naszą wizję tworzenia wspólnoty wokół teatru nie muszą być skomplikowane. Może grupa uczniów w ramach współpracy z okoliczną szkołą przejmie na jeden dzień nasze media społecznościowe?

Immersja – wejście przez użytkownika w rzeczywistość elektroniczną przypominające zanurzenie się w alternatywnym świecie. Pojęcie to jest rozumiane na wiele sposobów. Może oznaczać fizyczną obecność w specjalnej przestrzeni stymulującej wrażenie bycia w innym środowisku za pomocą rozwiązań technologicznych albo wniknięcie w świat przedstawiony na przykład w kompleksowej kreacji artystycznej. Immersja przypomina zarówno iluzję, jak i symulację. Dlatego też doświadczeniem immersji nie jest pasywne oglądanie filmu. Immersja przynosi ze sobą coś więcej – wirtualny, sztucznie stworzony świat zachęca odbiorcę do interakcji. Ważne są przy tym psychologiczne uwarunkowania odczuwania obecności w danym otoczeniu oraz granice poznawczej kontroli modelowane przez wyostrzone zmysły. Warto dodać, że doświadczenie immersyjne łączy się z wątkami performatywnymi stanowiącymi o istocie teatru. Zmiana, wchodzenie w rolę, poddawanie się wyobraźni, łączenie materii mają bardzo sceniczny charakter i odnoszą się do różnych form znanych z historii teatru: od misterium Męki Pańskiej do koncepcji Gesamtkunstwerk Richarda Wagnera. Immersja w teatrze może być technologią przyciągającą nowe grupy widzów, na przykład fanów gier komputerowych, a także medium łączącym doznanie

rzeczywiste z wnikaniem w kreację opartą na internecie. Zainspiruj się: [Situation Rooms](#), [The Memories of Borderline](#).

Internet rzeczy – sieć połączonych ze sobą przedmiotów ma w przyszłości ułatwić nam codzienne funkcjonowanie. Celem jest tworzenie inteligentnych środowisk, które będą odpowiedzią na wyzwania przyszłości. Oprócz inteligentnych domów, miast czy przedsiębiorstw być może pojawią się również inteligentne instytucje kultury. Otoczenie człowieka zostanie dopasowane do jego potrzeb i nastawione na intuicyjne reagowanie. Rozwinięciem koncepcji jest internet wszechrzeczy, obejmujący nie tylko przedmioty, ale również ludzi i procesy. Całe zagadnienie ma wielki potencjał performatywny, a także twórczy, choć z perspektywy sztuki nadal jest zjawiskiem nowym. [Zobacz](#) jeden z nielicznych przykładów.

Kultura 3.0 – koncepcja kultury podkreślająca jej najnowszą ewolucję i przejście od umasowienia i poszerzenia rynku kultury (Kultura 2.0) do twórczego uczestnictwa w kulturze i eksplozji liczby jej producentów. Aktywne branie udziału w kulturze umożliwiające jest przez rozwój technologiczny, ale także otwarte wspólnoty udostępniające swoje dzieła do dalszej przeróbki, dzielące się treścią, którą można zmieniać. Zauważalne jest kolektywne nadawanie sensu działaniom ludzi, a w przyszłości pewnie również nie-ludzi, grupowanie się w sieciach o płaskich strukturach organizacyjnych, próby redefiniowania ram praw autorskich. Równocześnie pojawia się pytanie o zakres dominacji wielkich graczy medialnych (w europejskim i amerykańskim społeczeństwie GAFA – Google, Amazon, Facebook, Apple), a także o miejsce kultury w nowoczesnych politykach publicznych, które są kształtowane pod wpływem rozwoju technologicznego. Warto podkreślić, że kultura, w tym przemysły kreatywne, nie są tu odrębnym

działem gospodarki, ale częścią ekosystemu, w których różne zjawiska społeczne wzajemnie się determinują.

Live-to-digital – forma dystrybuowania dzieł sztuki polegająca na specjalnym przygotowaniu rejestracji wydarzeń na żywo i pokazaniu ich na przykład w kinie. Za pomocą przekazu satelitarnego możliwa jest transmisja premier w czasie rzeczywistym, choć popularne są również projekcje materiałów archiwalnych. W Polsce na przykład sieć Multikino oferuje na żywo pokazy produkcji nowojorskiej The Metropolitan Opera. Jest to forma kosztowna i dostępna na razie głównie dla dużych instytucji. Warto jednak śledzić tę tendencję i mieć świadomość, że zazwyczaj publiczność tego typu wydarzeń zainteresowana jest również „tradycyjnymi przedstawieniami” w budynku teatru. Nie dywersyfikuje się więc nowej publiczności, tylko rozbudowuje ofertę dla tej istniejącej.

Media społecznościowe – aplikacje bądź strony internetowe umożliwiające przepływ informacji wśród grup tworzonych przez osoby korzystające z danego serwisu. Fundamentem działania jest nastawienie na użytkowników, którzy decydują o tym, jakiego rodzaju treści chcą otrzymywać, a także publikować. Media społecznościowe ułatwiają komunikację, wspomagają twórczość, odzwierciedlają nastroje i pokazują potrzeby. Cały czas pojawiają się nowe serwisy, ale wciąż najbardziej wpływowe w Europie to: Facebook, YouTube, Instagram. Media społecznościowe rządzą się różnymi regułami: od technicznych przez profesjonalne po społeczne. Codzienna praca z nimi wymaga więc ciągłego doskonalenia.

Outreach – starania organizacyjne mające na celu dotarcie do grupy osób, która z różnych przyczyn była do tej pory poza naszym zasięgiem.

W przypadku instytucji teatralnych pomocna może być współpraca z innymi instytucjami kultury, uczelniami i ośrodkami badawczymi, ale również nieoczywiste partnerstwa. Przede wszystkim ważne jest zdiagnozowanie i określenie grupy nie-publiczności i rozszyfrowanie potrzeb oraz zainteresowań osób, które ją tworzą. Ten sposób orientacji na widza oznacza, że wychodzi się mu naprzeciw, a nie zamyka w teatrze-świątyni sztuki. Celem jest dywersyfikacja publiczności. Na przykład zachęcenie do udziału w życiu teatrów osób z grup wykluczonych z życia kulturalnego ze względów ekonomicznych (ale również językowych). Poza tym wkroczenie w przestrzeń poza instytucją kultury (także w internecie, pojawianie się gdzieś indziej niż tylko nasza strona www i media społecznościowe). Jak podaje [GUS](#), w 2019 dostęp do internetu w Polsce miało 86,7% gospodarstw domowych. Widz czeka w sieci, trzeba po niego sięgnąć, działając inaczej niż do tej pory. Podejście outreach ma szansę powodzenia, gdy stanowi trwały, akceptowany i chciany przez wszystkich pracowników element naszej organizacji.

Przyszłość – nie będzie tu definicji, bo nie pojawiła się jeszcze żadna przekonująca. Tego składnika myślenia o nowych formatach organizowania pracy teatrów pominąć się jednak nie da. W kontekście obserwowanych zmian klimatycznych, społecznych, gospodarczych, a teraz również z uwagi na pandemię koronawirusa, mnożą się pytania o to, co będzie z kulturą w przyszłości, jaka będzie publiczność i czy na widowni wraz z ludźmi zasiądą nie-ludzie. Rozwinięcie rzetelnego, choć elastycznego planu działania w sieci jest strategią ujarzmiania niepewności, sygnalizowania, że bez kultury społeczeństwo jutra będzie wybrakowane. Dodatkowo aspekt wspólnotowy, obejmujący relacje z widzami, ale także dążenie do harmonii i sprawiedliwości wśród różnorodnych pracowników i współpracowników ma fundamentalne znaczenie dla przygotowywania się na wyzwania, o których jeszcze nie wiemy, że się zbliżają. Zrozumienie technologii, ewolucji internetu i jego wpływu na

codzienność będzie w tym pomocne. O doniosłości tematu przyszłości świadczą liczne dyskusje, które organizują różne instytucje kultury, na przykład Teatr Powszechny w Warszawie czy Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, by wspomnieć tylko kilka z nich. Jednocześnie trzeba pamiętać, że przyszłość to pojęcie trudne, złożone, enigmatyczne. Już teraz należy czujnie odczytywać sygnały zmian i rozumieć wzajemne powiązania między wydarzeniami. Wspomina o tym Matthias Lilienthal w rozmowie z Tomaszem Kireńczukiem – [przeczytaj](#).

Zarządzanie przez wartości – koncepcja zarządzania opierająca się na tym, co łączy pracowników, przekładając się zarazem na możliwość realizowania misji organizacji. Jest równocześnie filozofią i praktyką zarządzania, bazującą na tym, co uznajemy w organizacji za dobre i istotne z punktu widzenia rozwoju, kultury organizacyjnej, samopoczucia pracowników i ich zaangażowania. Zarządzanie przez wartości pomaga uwalniać potencjał pracowników i organizacji, spaja organizację wewnątrz, a także kształtuje jej tożsamość w relacjach z otoczeniem, wpływa na oryginalność. Jak wcześniej wielokrotnie podkreślano, w rozwijaniu publiczności w sieci ważna jest perspektywa całej organizacji i solidarne działanie pomiędzy poszczególnymi działami. Wartości spajają w czasie kryzysu i zmiany, a także podczas eksperymentowania z nowymi formatami organizacyjnymi. Również w kontaktach z widzami wartości organizacji kultury pozwalają na budowanie zaufania. Pomagają w tym organizacyjne opowieści, które jednocześnie są idealnym materiałem do budowania narracji o teatrze w sieci – bez udawania, że przedstawienie w sieci jest tym samym, co spotkanie widzów i aktorów w budynku teatru.

Zarządzanie różnorodnością – strategia zarządzania, zgodnie z którą różnorodność wśród pracowników wpływa na nowatorstwo organizacji,

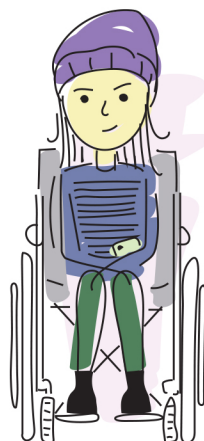
tworzy wyjątkowy efekt synergii i pomaga w rozwoju. W kontekście szukania wspólnoty z widzami i chęci wyjścia poza stałą grupę naszych odbiorców różnorodność jest czynnikiem kluczowym. Reprezentowanie różnych płci, grup wiekowych i mniejszości pozytywnie wpływa na klimat pracy, ale także gwarantuje dostęp do wielu grup widzów i daje wgląd w ich potrzeby kulturowe. Jednocześnie, podobnie jak zarządzanie przez wartości, zarządzanie różnorodnością nie może być rozumiane jako moda organizacyjna i lekarstwo na wszystkie problemy. Jest to raczej sprawdzian dla organizacji, wyzwanie rozwojowe, które warto podjąć. [Przeczytaj](#), co pisze o tym Tomasz Dąbrowski.

Zrównoważony rozwój – postępowanie organizacyjne, społeczne, gospodarcze i ekonomiczne, gwarantujące kolejnym pokoleniom możliwość swobodnego rozwoju, bez ponoszenia odpowiedzialności za błędne decyzje podejmowane w przeszłości. Innymi słowy – myślenie o konsekwencjach własnych działań, projektowanie przyszłości wolnej od tego, co dziś uznajemy za zagrożenie. O zrównoważonym rozwoju mówi się od dekad. Zarazem jednak nie zostały jeszcze stworzone i wdrożone optymalne rozwiązania, które by go gwarantowały w skali globalnej. Dla instytucji kultury jest to wciąż temat do odkrycia z uwagi na konieczność optymalizacji ekologicznej. Dotyczy ona działania budynków teatrów, mobilności artystów, procesów produkowania spektakli, wykorzystania materiałów na potrzeby scenografii. Świadome rozwijanie organizacji w sposób zrównoważony to element tworzenia relacji z widzami, którzy mogą oczekiwać od instytucji kultury dawania przykładu, angażowania się, chęci rozwiązywania problemów. Również relacje z widzami mogą być elementem zrównoważonego rozwoju, wzajemnego uczenia się i doskonalenia. Ponadto działania oparte o internet być może okażą się koniecznym rozwiązaniem w walce z katastrofą

klimatyczną. Wiele jest do zrobienia – [przeczytaj](#), co pisze Arek Gruszczyński na dwutygodnik.com.

Polecana literatura

Na sam koniec zebrano spis literatury, która odnosi się do nowych zjawisk organizacyjnych w obszarze kultury. Część zaproponowanych źródeł odwołuje się do idei budowania publiczności w sposób nieoczywisty, niemniej jednak nie znalazła się tu przypadkowo. Jak wspomniano wielokrotnie, budowanie przez instytucje teatralne relacji z widzami przy wykorzystaniu sieci to element rozwoju organizacji, które muszą mierzyć się z wyzwaniami współczesności, a także przyszłości. Dążąc do przejrzystości spisu literatury, obejmującego publikacje polskojęzyczne oraz anglojęzyczne z różnych dziedzin naukowych i o charakterze popularnym oraz poradnikowym, wprowadzono podział na dominujące działy tematyczne. Ten spis to kula śniegowa na szczycie stromej góry – przejrzyj źródła, które uznasz za interesujące, i przejdź do źródeł tych źródeł. Niech refleksja o budowaniu publiczności teatralnej w sieci toczy się w różnych kierunkach.



Budowanie publiczności

1. *Budowanie publiczności w praktyce*, numer tematyczny „Purpose”, nr 81, grudzień 2016. Źródło dostępne w [internecie](#).
2. Kocikowski, M., Ochał, M. (2017), *Kompetencje kulturowe rodziców a uczestnictwo w kulturze dzieci*. Warszawa: Mazowiecki Instytut Kultury. Źródło dostępne w [internecie](#).

3. Lis, B. (2018), *Nie „dla”, a „z”. O budowaniu relacji pomiędzy uczestnikami wydarzeń kulturalnych a instytucjami kultury*. Warszawa: Creative Europe Desk Polska. Źródło dostępne w [internecie](#).
4. Pol, G., Maciejczak-Kwiatkowska, Z. (2019), *Kogo nie interesuje kultura (instytucjonalna)? Segmentacja uczestników kultury*, „Zarządzanie w Kulturze”, tom 20 (4), s. 579–595. Źródło dostępne w [internecie](#).
5. Skjoldager-Nielsen, D. (2019), *Theatre Talks – Audience Development in Three Perspectives: Marketing, Cultural Policy and Theatrical Communication*, „Zarządzanie w Kulturze”, tom 20 (3), s. 397–409. Źródło dostępne w [internecie](#).
6. Tomka, G. (2016), *Audience Explorations. Guidbook for hopefully seeking the audience*. Brussels: IETM. Źródło dostępne w [internecie](#).

Teatr i sztuka w internecie

1. Burzyńska, A.R., (2020), *World Wide Webtheatre*, „Didaskalia”, nr 157/158. Źródło dostępne w [internecie](#).
2. Fudala-Barańska, A. (2015), *Perspektywy teatru w sieci w Polsce*, „Miscellanea Anthropologica et Sociologica”, nr 16(2), s. 51-64.
3. Gałkowski, P., Morawska-Rubczak, A., (2020), *Poszukiwanie nowej bliskości*, „Dialog”, 1.06.20. Źródło dostępne w [internecie](#).
4. Ogrodzka, D. (2020), *Teatr nowego uczestnictwa*, „Dialog”, nr 5, online. Źródło dostępne w [internecie](#).
5. Wąsik, M. (2014), *Wirtualna scena – wirtualna publiczność. Wykorzystanie potencjału social media do promocji teatru*, „Nowe Media”, nr 4. Źródło dostępne w [internecie](#).
6. Wilkowski, M. (2020), *Pandemia archiwów*, „dwutygodnik”, nr 283. Źródło dostępne w [internecie](#).

Zarządzanie (nie tylko) kulturą – ważne informacje i narzędzia

1. Bauman, Z., Bauman, I., Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2017), *Zarządzanie w płynnej nowoczesności*, Warszawa: Fundacja Bęc Zmiana.
2. *Diagnoza w kulturze*, (2017), red. A. Skórzyńska, M. Krajewski, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury. Źródło dostępne w [internecie](#).
3. Jemielniak, D., Przegalińska, A. (2020), *Spółeczeństwo współpracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
4. Kaim, A. (2019), *Design Thinking w kulturze. Myślenie projektowe krok po kroku*. Gdańsk: Agnieszka Kaim. Źródło dostępne w [internecie](#).
5. Krajewski, M. (2020), *Po co nam instytucje kultury?*, Kraków: Małopolski Instytut Kultury. Źródło dostępne w [internecie](#).
6. Ochał, M., Kocikowski, M. (2015), *Zbadaj kulturę. Proste narzędzia badawcze dla instytucji kultury*. Warszawa: Mazowiecki Instytut Kultury. Źródło dostępne w [internecie](#).

po

wo

dze

ni@