ZARZĄDZANIE MEDIAMI
Tom 9(2)2021, s. 339–353

www.ejournals.eu/ZM

Wydanie w otwartym dostępie na licencji CC BY-NC-ND
This is an open access article under the CC BY-NC-ND license

orcid.org/0000-0003-3724-7296
Małgorzata Ćwikła

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
malgorzata.cwikla@uj.edu.pl

BUDOWANIE RELACJI Z PUBLICZNOŚCIĄ W INTERNECIE. NETNOGRAFIA DZIAŁALNOŚCI POLSKICH TEATRÓW W CZASIE PANDEMII

Abstract

AUDIENCE DEVELOPMENT ON THE INTERNET. NETNOGRAPHY OF THE ACTIVITIES OF POLISH THEATRES DURING THE PANDEMIC

Moving theatre operations to the Internet during the COVID-19 pandemic constituted a substantial organisational challenge, mostly due to the nature of theatrical events itself, which is based on the direct interaction between actors and the audience. Theatres were forced to swiftly implement various solutions in order to adapt and preserve their existing relationships with their public, and at best to establish new ones, but also to create new working conditions for artists and the rest of the staff. The article presents the results of the study on establishing the audience on the Internet by Polish theatres from March to August 2020. The study was carried out with the method of netnography. The aim of the study was not only to explore the strategies used but also to emphasise the issue of the digital maturity of cultural organisations, to signal an excess of culture that exists on-line, and to show various patterns of participation in culture in new conditions. Moreover, the study has shed some light on the most crucial research gaps that can become the basis for further scientific investigation in the context of adjusting the ways in which cultural institutions operate to unexpected shifts in the external environment.

Keywords: netnography, culture online, audience development, culture management, COVID-19 pandemic

Wprowadzenie

Ogłoszona w marcu 2020 roku przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego konieczność „zawieszenia działalności instytucji kultury" spowodowała, że w kolejnych miesiącach aktywność kulturalną w większości przeniesiono do

internetu, co w czasie epidemii COVID-19 zapewnić miało bezpieczeństwo pracownikom i odbiorcom sztuki. Decyzja ta, podobnie jak szerzący się po całym świecie wirus, pojawiła się niespodziewanie, konfrontując organizacje z koniecznością wprowadzenia szybkiej, kompleksowej zmiany trybów funkcjonowania bez żadnych planów czy doświadczenia, jak ją zaprojektować i wdrożyć. W niniejszym artykule opisany został przykład działania teatrów w czasie epidemii, który uznać należy za szczególny. Wskazać na nim bowiem można kompleksowe procesy wpływające na określony typ organizacji o wielowiekowej tradycji, dla której bezpośrednie spotkanie i nawiązywanie bliskich relacji z odbiorcami mają fundamentalne znaczenie.

Podczas epidemii internet stał się środowiskiem dla sztuk performatywnych, w którym rozwijano programy, udostępniano archiwalia, próbowano, produkowano i pokazywano spektakle oraz inne formy wypowiedzi twórczych (np. czytania), prowadzono działania marketingowe, uczono publiczność i kadry (bardzo popularne stały się warsztaty kierowane do różnych grup odbiorców), spotykano się w ramach zespołów administracyjnych i artystycznych, organizowano festiwale. Przede wszystkim zaś starano się znaleźć za pośrednictwem mediów drogę budowania i utrzymywania relacji z widzami, przyzwyczajonymi do tego, że teatr funkcjonuje w zupełnie innych warunkach. Wybrane czynniki na granicy działań organizacyjnych i artystycznych, takie jak: tworzenie projektów teatralnych, identyfikowanie grup publiczności i zmieniających się potrzeb odbiorców poddane tu zostały szczegółowej analizie w kontekście czasowej modyfikacji otoczenia na medialny krajobraz sieci. Tym samym refleksja lokuje się w nurcie rozważań na temat rozwijania publiczności (ang. *audience developement*), uznawanego za kompleksowe działanie organizacji mające na celu takie zarządzanie, by podejmowane aktywności faktycznie trafiały do jej adresatów, tworząc społeczny sens (Lis, 2019). Biorąc zaś pod uwagę kontekst mediów, istotny jest wątek budowania audytorium. Przeprowadzone badania oparte były na metodzie netnografii. Zdefiniowany problem badawczy dotyczył sposobów budowania relacji z publicznością w internecie przez polskie teatry w trakcie pierwszych miesięcy epidemii COVID-19. Na potrzeby badań sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jakie rozwiązania organizacyjne związane z budowaniem relacji z publicznością w internecie zostały wykorzystane przez polskie teatry podczas zamknięcia i ograniczenia dostępu do obiektów instytucji dla widzów?
- Jakie podejście do możliwości trwałego przedefiniowania własnych trybów działania można zaobserwować po kilku miesiącach intensywnej obecności teatrów w sieci?

Podejście metodologiczne

Badania prowadzone były od marca do sierpnia 2020 roku. Tak zdefiniowane ramy czasowe objęły trzy umowne fazy, z których dwie przebiegały częściowo równolegle.

Tabela 1. Sytuacja polskich teatrów w pierwszych miesiącach epidemii COVID-19 z podziałem na umowne fazy

Faza 1	Faza 2	Faza 3
zamknięcie instytucji kultury, całkowite przeniesienie aktywności kulturalnej do internetu	otwarcie instytucji dla widzów w ograniczonym zakresie, dalsze prowadzenie aktywności w internecie	planowanie sezonu 2020/2021 i dalszych działań teatrów
marzec–maj 2020	czerwiec–sierpień 2020	sierpień 2020

Źródło: opracowanie własne.

Sieć potraktowano jako nowy obszar kompleksowego działania teatrów, które uznano – mimo wewnętrznych zróżnicowań, o czym dalej – za spójną grupę skonfrontowaną z tym samym problemem. Internet stał się więc źródłem zasobów poznawczych, obejmującym strony teatrów, prowadzone przez nie profile i kanały w mediach społecznościowych, a także strony instytucji odpowiedzialnych za kulturę (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowe Centrum Kultury, Instytut Teatralny). Badania prowadzono z wykorzystaniem metody netnografii, która umożliwia prezentację i analizę wybranych zjawisk społecznych dokonujących się za pośrednictwem internetu. Szczególną wagę przykłada się do interakcji zachodzących w sieci i relacji między różnymi grupami. Dopuszczalne jest przy tym zbieranie informacji za pomocą wielu technik w ramach brikolażu, a sam internet uznawany jest za źródło danych zarówno generowanych na żywo, jak i archiwalnych (Hine, 2000; Kozinets, 2012). Prowadząc badania, nie śledzono aktywności konkretnych teatrów, unikając studiowania przypadków, ale skupiono się na organizacyjnym ekosystemie, który teatry wytworzyły w analizowanym czasie w internecie (Spigel, 2020). Podstawową techniką była obserwacja uczestnicząca w działaniach teatrów w charakterze odbiorcy. W ciągu tych kilku miesięcy konsekwentnie dwa razy w tygodniu brano udział w wybranych wydarzeniach w sieci (w tym: pokazach rejestracji i streamingów spektakli, warsztatach, dyskusjach, spotkaniach z artystami, wizytach w pracowniach teatralnych i za kulisami). Każdego dnia śledzono media społecznościowe różnych teatrów, które nawet w trakcie spektakli online prowadziły interakcje z widzami. Poza tym od początku zawieszenia działalności w budynkach raz w tygodniu prowadzono rozmowy z pracownikami teatrów: dyrektorem, impresario, kierownikiem technicznym, aktorką, pracownikiem działu marketingu. Osoby te regularnie proszone były o krótkie podsumowanie bieżącej sytuacji teatru w ich obszarze, ocenę działań prowadzonych on-line, refleksję na temat dalszych możliwości wykonywania zadań zawodowych. W czerwcu, dostrzegając potrzebę rozbudowania spojrzenia antropologicznego (Czarniawska-Joerges, 1992), przeprowadzono dodatkowo po siedem wywiadów jakościowych z przedstawicielami różnych teatrów oraz widzów (korzystających i niekorzystających z ich

oferty w internecie). W analizie przywołano kilka cytatów z wywiadów, anonimizując dane rozmówców. Zaprojektowana konstrukcja pozwoliła spojrzeć na problem badawczy z wielu perspektyw i uwzględnić różne konteksty. Towarzysząc wytworzonej w internecie społeczności instytucji kultury i ich odbiorców, udało się pogłębić własne doświadczenie refleksyjne, a także uzasadnić wykorzystanie metodologii opartej na ujęciu etnograficznym w internecie (Nocera, 2002). Ze względu na przebywanie w sieci, częste korzystanie z mediów społecznościowych i tym samym akceptowanie wybiórczych treści podkreślić należy, że istotny wpływ na kształtowanie zakresu dostępnych danych oraz informacji miały algorytmy. Tym samym, za Magdaleną Szpunar, można je uznać za „technologię definiującą" (2018). W tym przypadku definicja ta dotyczyła granic badań, co potraktowano jako odzwierciedlenie samego tematu.

Specyfika teatru w sieci

Teatr stanowiący jeden z filarów kultury współczesnej miał w czasie epidemii „grać" dalej, ale bez konstytutywnego dla tej formy sztuki pierwiastka – spotkania na żywo. To właśnie wyjątkowa interakcja między widzami i aktorami stanowi podstawowy element „autopejetycznej pętli feedbacku" (Fischer-Lichte, 2008). W przypadku zapośredniczenia przez media tak definiowana wielokierunkowość komunikacji i reagowania jest utrudniona, nawet przy uwzględnieniu kategorii „nażywości" (ang. *liveness*), czyli synchronizacji czasowej, ale nie przestrzennej (Pavis, 2011). Refleksje na temat teatru w mediach i przy użyciu mediów nie są nowe. Stanowią one reakcję nie tylko na szybki rozwój technologiczny w ostatnich dekadach, ale przede wszystkim na poszukiwania artystyczne. Za przykład eksplorowania mediów jako środków wyrazu można uznać między innymi realizacje Wsiewołoda Meyerholda, Waltera Gropiusa, Wooster Group, Franka Castorfa czy Krzysztofa Garbaczewskiego. Obecnie projekcje, elementy gier, eksperymenty z AR (*augmented reality* – rzeczywistość poszerzona) i VR (*virtual reality* – rzeczywistość wirtualna) uważa się za akceptowalny i naturalny element sztuki teatru (Wąsik, 2014). Mimo to wprowadzony zakaz grania na żywo podważył długie tradycje oparte na wspólnocie wykonawców i widzów o niepowtarzalnym ontologicznym charakterze. Media stały się nie tylko dodatkiem wzbogacającym kreację artystyczną (Lehmann, 2004), ale podstawą działania teatrów jako organizacji, zastępując go również w sensie przestrzennym. Z tego powodu wspomniane we wprowadzeniu relacje trzeba doprecyzować. Rozumiane są one tutaj jako chęć regularnego korzystania z oferty danego ośrodka oraz czynne zainteresowanie jego programem. Aktywność w internecie sprowadzająca się do komentowania i brania udziału w dyskusjach stanowi wstęp do tworzenia relacji, ale nie może być uznana za przykład „bycia widzem" danego teatru.

Mając na uwadze potrzeby publiczności i pracowników, w nowej sytuacji teatry musiały wdrożyć taktyki dostosowawcze. Pierwszym krokiem podjętym przez większość instytucji było udostępnianie nagrań i zdjęć ze spektakli. W tym celu zaczęto intensywnie korzystać z portali społecznościowych. Omawiane działania miały kilka zalet – dysponowano różnymi materiałami, które bez problemu można było szybko wykorzystać, teatr stał się dostępny za pośrednictwem urządzeń podłączonych do internetu o dowolnej porze i w każdym miejscu[1]. Równocześnie zauważalne były także problemy – załamał się schemat interakcji na żywo, pojawiło się wrażenie nadmiaru sztuki w sieci (rozmówcy mówili wprost: „Zaczęliśmy nadprodukować, nasze statystyki oglądalności spadają" – kierowniczka działu promocji warszawskiego teatru; „za dużo jest tego internetu" – kierowniczka działu rozwijania widowni w innym warszawskim teatrze). Zdarzało się, że teatry nie miały jasności w kwestiach prawnoautorskich, brakowało kompetencji cyfrowych kadry i odbiorców, utracono część widzów. Dostrzegając te utrudnienia, starano się oferować bardziej interaktywne wydarzenia zsynchronizowane czasowo, czyli udostępniać streamingi spektakli, organizować na platformach typu ZOOM dyskusje z zespołem artystycznym, proponować czytania, relacje z prób, eksplorować kulisy teatru, robić warsztaty, a także udostępniać okołoteatralne podcasty. Intensywne rozwijanie programu w sieci miało kilka powodów. Chciano nie tylko kontynuować pracę w celu utrzymania kontaktów z widzami, ale wystąpiła także konieczność zadbania o zespół artystyczny. Jak wspomina Maciej Nowak, dyrektor Teatru Nowego w Poznaniu, w rozmowie z Piotrem Morawskim, aktorzy muszą regularnie wykonywać zadania artystyczne, by zaistniała korzystniejsza podstawa naliczania ich wynagrodzenia (2020). Na te potrzeby uruchomione zostały specjalne programy ze środków publicznych, między innymi „Kultura w sieci" Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego o łącznym budżecie 80 mln złotych. W jego ramach wiosną 2020 wsparcie przyznano 77 teatrom oraz 101 twórcom niezależnym z obszaru teatru. Warunkiem otrzymania dotacji (albo stypendium w przypadku artystów indywidualnych) było udostępnienie za darmo rezultatów projektu w sieci (MKiDN 2020). Widzom zapewniono ogromny wybór programu artystycznego i edukacyjnego w internecie, co miało oczywiste wady (przesyt, trudność z dokonaniem wyboru, co obejrzeć, powtarzalne formaty i ujęcia tematyczne, znużenie) i zalety (dostępność pod wieloma względami: brak opłat, brak ograniczeń geograficznych).

Kolejną wprowadzaną w życie taktyką było intensyfikowanie działań marketingowych. Często z konieczności, bo spektakli po prostu nie można było pokazać z uwagi na licencje. Wspomniała o tym kierowniczka działu promocji teatru muzycznego: „wspólnie z artystami tworzymy teraz *social media*, bo to teraz jedyna możliwości, żeby coś robić". Zauważono także wzmożoną obecność przedstawicieli danego teatru w mediach. Internet potraktowano zarówno jako miejsce

[1] Warto dodać, że zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowych stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Dz.U. 2019 poz. 848) wiele teatrów dysponowało stronami umożliwiającymi korzystanie z ich oferty osobom niepełnosprawnym.

budowania wizerunku teatru, podtrzymywania zainteresowania widzów, ale także dyskusji światopoglądowych, analizowania możliwych scenariuszy przyszłego rozwoju. Przykładem może być Teatr Polonia w Warszawie, który jest teatrem prywatnym i musi sam generować zyski. Prowadzony przez Fundację Krystyny Jandy na Rzecz Kultury ośrodek został zresztą jako jeden z pierwszych otwarty po wprowadzeniu na podstawie decyzji władz państwowych możliwości grania dla widzów przy wypełnieniu maksymalnie 50% widowni[2]. Czwartym zidentyfikowanym modelem działania było uznanie sytuacji pandemii i przeniesienia teatrów do sieci za impuls do rozwijania nowych rozwiązań organizacyjnych, które miałyby zostać utrzymane po zakończeniu zmagań z koronawirusem. Tym samym sieć stała się laboratorium służącym nie tylko eksploracjom artystycznym, jak do tej pory, ale również zarządczym, mającym przygotować instytucję teatru na wyzwania jutra. Teatr Rozmaitości (TR) Warszawa na przykład opracował strategię działania online na lata 2020–2023, uznając ją za czwartą linię programową, uzupełniającą linię międzynarodową, nowych talentów i działań terenowych (TR Warszawa, 2020). W rozmowie z przedstawicielką dużego społecznego teatru padło za to stwierdzenie, że zespół zaskoczył fakt niewielkiego wykorzystania potencjału internetu do tej pory, co ma być zmienione w przyszłości („byliśmy zdziwieni, że nie korzystamy w teatrze z internetu, by komunikować się twórczo z widzami"), nawet przy kładzeniu nacisku na przywrócenie repertuaru w budynku teatru. Obecnie, po ponad roku pandemii, gdy nie ma pewności, kiedy przywrócony zostanie regularny tryb grania na żywo, a „lockdowny" ciągle wracają, coraz więcej teatrów ma swoje kanały VOD i oferuje program internetowy. Zazwyczaj za niewielką opłatą.

Wspomniane cztery ścieżki przebiegały w przypadku polskich teatrów w sposób zróżnicowany. Jak zauważono wcześniej, teatry uznano za typ instytucji postawionej przed podobnym wyzwaniem. Już jednak podczas pierwszych tygodni obserwacji działań teatrów w sieci zauważone zostały wyraźne cechy dystynktywne. Adaptując schemat typów uczestnictwa w społeczności internetowej do omawianego problemu, można dokonać następującego zestawienia, podkreślając cechy i zachowania poszczególnych teatrów. Schemat ten Robert Kozinets opracował jeszcze w XX wieku. W książce *Netnografia. Badania etnograficzne online* został on rozwinięty z uwzględnieniem więzi społecznych i znaczenia głównej aktywności konsumpcyjnej (Kozinets, 2012). Modyfikując ten pomysł na własne potrzeby analityczne, uwzględniono za autorem podstawowe określenia i doprecyzowano je w nawiasach, również sugerując się wskazówkami Kozinetsa (zob. tabela 2).

Teatry w zależności od swobody poruszania się po środowisku sieci wprowadzały omówione rozwiązania pojedynczo bądź jednocześnie. Zdolności reagowania i szybkiej adaptacji mogą być uznane za wstęp do analizowania dojrzałości cyfrowej organizacji (Adamczewski, 2018). W przypadku teatrów istotne w tym

[2] Teatry, opery, filharmonie i kina zostały uruchomione na nowych zasadach w czwartym etapie odmrażania życia społecznego i gospodarczego na podstawie decyzji o ponownym otwarciu instytucji kultury z 19 maja 2020 roku.

kontekście aspekty to zdefiniowanie strategii obecności w sieci i zarządzania danymi, potraktowanie środowiska internetu jako miejsca współpracy, tworzenie relacji opartych na zaufaniu i wspólnocie, wykorzystanie dostępnych narzędzi do zarządzania w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji, a także tworzenie kultury organizacyjnej otwartej na nowatorstwo i zmiany. Bywalcy i insiderzy wykazują się dużym zakresem kompetencji cyfrowych, oferowany program ma rozbudowany charakter, a strategie komunikacyjne są przemyślane i tworzą spójny wizerunek organizacji. Jednocześnie zarówno pasjonaci, jak i nowicjusze w pierwszych miesiącach epidemii zaproponowali wiele oryginalnych, zaskakujących rozwiązań, często opartych na spontanicznym pomyśle. Dotyczyło to na przykład oferty online kierowanej do dzieci (chociażby realizacja *Jak powstaje musical? Nagranie spektaklu „Brzechwa dla dzieci"* w Teatrze Muzycznym w Gdyni) oraz eksperymentów z tradycyjną formą w nowych warunkach (np. *Na czworakach* i *Pan Jowialski* w Teatrze Polonia). Samo jednak projektowanie obecności w sieci w sensie programowym i wizerunkowym nie stanowi o powodzeniu organizacji w czasie radykalnej zmiany, gdyż bez widzów działalność teatrów ma wymiar jednokierunkowy. Dopiero w przypadku odbioru dzieła dochodzi do jego konkretyzacji i zaistnienia wydarzenia teatralnego jako umownego miejsca spotkania widzów z performerami, a w najlepszym wypadku przestrzeni doświadczenia immersyjnego. Tym samym kluczowy aspekt oferowania teatru w sieci to relacja z widzami, którzy niewidoczni i odlegli rozproszeni są gdzieś przed ekranami. Ciekawego określenia użyła jedna z rozmówczyń (dyrektorka niewielkiego teatru): „Chodzi o to, żeby dobrze wykorzystać niewielkie okienko uwagi widzów". Stwierdzenie to można uznać za esencję misji teatrów w sieci.

Tabela 2. Schemat typów uczestnictwa różnych teatrów w społeczności internetowej w sieci w czasie pandemii

Pasjonat (interaktor) – teatry szybko adaptujące się do nowych wyzwań, gotowe do wprowadzania zmian, ale dysponujące niewielkim doświadczeniem organizacyjnym i/albo ograniczonymi zasobami rzeczowymi, osobowymi.	**Insider** (twórca) – teatry doświadczone w projektach innych niż tylko inscenizacje, rozwinięta współpraca międzynarodowa, liczne działania interdyscyplinarne, obecność w wielu kanałach w sieci (np. nie tylko na YouTubie, ale także Vimeo), rozbudowany program w sieci, starannie zaplanowane działania marketingowe.
Nowicjusz (podpatrywacz) – teatry realizujące repertuar w sensie tradycyjnym, korzystające z mediów głównie w celach reklamowych, a nie organizacyjnych i artystycznych.	**Bywalec** (facylitator sieci) – teatry zaznajomione z siecią, ale unikające rozwijania programu artystycznego w tym środowisku, między innymi z uwagi na ograniczenia licencyjne, internet służy głównie działaniom marketingowych oraz komunikacji z widzami, ale bez bezpośredniej interakcji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kozinets, 2012.

Widz w teatrze w sieci

Celem większości instytucji kultury jest nawiązanie kontaktu z widzami – w sensie ilościowym (pozyskiwanie nowych odbiorców, generowanie wpływu z biletów) oraz jakościowym (budowanie trwałych relacji, angażowanie publiczności, rozwijanie wrażliwości estetycznej). Na podstawie opisanych tu badań zauważono, że w przypadku polskich teatrów przenoszących swoją aktywność do internetu, większość ośrodków skupiła się na utrzymaniu dotychczasowych widzów, w niewielkim stopniu próbując dotrzeć do nowych grup. Wielu rozmówców reprezentujących teatry mówiło wprost, że nie taki był priorytet w trakcie pandemii (jedna z osób powiedziała: „To nie jest stała sytuacja, skupiamy się na grupie widzów, która towarzyszy nam od lat, i wiemy, że oni wrócą"). Internet stał się przedłużeniem pola działania w rzeczywistości. Mimo to odnotowano ilościowy przyrost odbiorców, co chętnie uwypuklały teatry, podsumowując drugą część sezonu artystycznego 2019/2020. Poniżej zestawiono kilka przykładowych informacji o frekwencji.

Tabela 3. Wybrane informacje publikowane przez polskie teatry na temat zainteresowania programem online

Nowy Teatr Warszawa	Ponad 62 500 widzów online w ciągu 12 tygodni obecności teatru w sieci pod koniec sezonu 2019/2020*
TR Warszawa	Ponad 60 000 odbiorców programu online, łącznie 68 wydarze[3]**
Teatr Powszechny w Warszawie	Ponad 350 000 widzów programu online (od marca do lipca 2020)***
Teatr Polski we Wrocławiu	172 044 widzów online (w czasie zawieszenia działalności teatrów w drugiej połowie sezonu artystycznego 2019/2020), dla porównania w całym sezonie na żywo spektakle obejrzało 32 697 osób****

* Źródło: https://nowyteatr.org/pl/aktualnosci/list-z-nowego-teatru-lato-2020 (dostęp: 18.01.2021).
** Źródło: https://trwarszawa.pl/app/uploads/2020/12/trwarszawa-podsumowanie-2020.pdf (dostęp: 18.02.2021).
*** Źródło: https://www.powszechny.com/aktualnosci/podsumowanie-sezonu-2019-2020-i-dalsze-plany-repertuarowe.html (dostęp: 18.01.2021).
**** Źródło: https://e-teatr.pl/wroclaw-podsumowanie-sezonu-w-tpl-1254 (dostęp: 18.01.2021).

[3] Dane uwzględniają również początek sezonu 2020/2021. Takie materiały poszerzające perspektywę jednego sezonu udało się znaleźć w internecie, co ciekawe, pandemia przyczyniła się do podważania „sezonu" jako jednostki czasu w kontekście czasu. W tej wyjątkowej sytuacja to właśnie „pandemia" stanowi pewnego rodzaju epokę, nową cezurę.

Wzmożone zainteresowanie, rejestrowane przez sieciowe narzędzia statystyczne, miało kilka powodów. Widzowie przyznawali w rozmowach, że często oglądają spektakle w internecie po kawałku, przeskakują na inne strony, czasem odchodzą od komputera na dłużej i wracają następnego dnia bądź uczestniczą w wydarzeniu, zmieniając w jego trakcie urządzania z dostępem do internetu. Wielu z nich podkreślało, że korzysta z oferty teatrów z innych miast, co należy uznać za jeden z najważniejszych atutów teatru w sieci. Do danych ilościowych trzeba w omawianym przypadku podchodzić z dystansem. Istotne spostrzeżenia, dające lepszy wgląd w charakterystykę zjawiska nawiązywania i pielęgnowania relacji przez teatry w internecie, pojawiają się dopiero w wyniku dokładnych obserwacji zachowań widzów i prowadzenia rozmów z nimi. Na podstawie badań opartych na ujęciu etnograficznym można sformułować kilka wniosków w tym kontekście:

Widzowie w sieci są mniej niż w budynku teatru skoncentrowani na spektaklu, wiele osób jednocześnie ogląda i komentuje spektakle, a teatry dodatkowo wspierają to rozproszenie uwagi, moderując dyskusje towarzyszące na przykład streamingom pokazywanym na żywo.

- Widzowie często „testują" wydarzenia i oglądają je tylko przez chwilę.
- Publiczność śledzi głównie program teatrów, których produkcje wcześniej oglądała na scenie, duże jest też zainteresowanie repertuarem znanych teatrów z innych miast oraz ośrodków zagranicznych.
- Społeczność internetowa skupiona wokół teatrów jest mało zróżnicowana, można uznać ją za fanów danego ośrodka, w niewielu przypadkach pojawiają się głosy krytyczne, praktycznie nie występuje gnębiące internet zjawisko hejtu.
- Widzowie chętnie korzystają z możliwości ułatwionego kontaktu z twórcami.
- Z uwagi na intensywne wykorzystanie mediów społecznościowych większość widzów występuje w internecie pod własnym imieniem i nazwiskiem (dotyczy to również pracowników teatrów, interakcje zazwyczaj nie są anonimowe), rzadko korzysta się z „elastycznej tożsamości" (Kozinets 2012, s. 106), którą można stworzyć w sieci. Wskazuje to ponadto na zakres problemów etycznych w czasie prowadzenia badań w internecie.
- Odbiorcy w internecie trafiają do teatru z własnej inicjatywy, promowanie w sieci wydarzeń internetowych odbywa się za pomocą tych samych kanałów, co ich pokazywanie. Osłabia to efektywność marketingu, publiczność często nie wie o ciekawych wydarzeniach, bo nie dociera do informacji na ich temat.
- Większość widzów liczy na powrót do budynków teatru, traktując ofertę w internecie jako dodatek[4].

[4] Stwierdzenie to potwierdzają badania przeprowadzone przez Narodowe Centrum Kultury. 60% badanych zadeklarowało, że odczuwa brak wyjść do instytucji kultury, a 13% podaje, że w pierwszej

- Inaczej niż obawiano się w wielu teatrach, widzowie są zainteresowani oglądaniem spektakli na scenie, nawet jeśli wcześniej zobaczyli jego rejestrację w internecie.
- Trudno jest zidentyfikować zainteresowanie współtworzeniem teatru w sieci, gdyż dominuje chęć pasywnego odbioru[5].

Warto podkreślić, że niewiele ośrodków wykorzystało nową sytuację do przeprowadzenia badań publiczności i nie-publiczności, nie podążając za przypuszczeniem, że w sieci kształtują się nowe grupy widzów, a część dotychczasowych nie występuje w tym środowisku. Sieć bowiem może odzwierciedlać stratyfikacje społeczne w inny sposób niż schemat uczestnictwa w kulturze, i pogłębiać podziały oparte na dostępie do internetu, kompetencjach cyfrowych, zdolności selekcjonowania i weryfikowania informacji (Jemielniak, 2013), a także otwartości na taką formę. Jeden widz, stały bywalec wrocławskich teatrów w podeszłym wieku, powiedział wprost: „Nie wiem, jak szukać, nikogo nie znam w sieci. Jak coś znajdę i będzie za darmo, to skorzystam, ale specjalnie nie szukam". Konieczne jest więc określenie planu uwzględniającego dwa obszary działania i dążenie do spójności w łączeniu ich. W sytuacji początku pandemii tego zachowania organizacyjnego jako diagnozy nie odnotowano, co może być związane z nadmiarem obowiązków i zaskoczeniem nowymi warunkami. Na podstawie analizy badań prowadzonych przez instytucje kultury, dokonanej przez Instytut Badań Organizacji Kultury (od początku czerwca do początku lipca 2020 r.), można wnioskować, że po kilku miesiącach trwania pandemii konieczność refleksji dotyczącej sieci na poziomie danej instytucji została dostrzeżona i planowane są różne działania o charakterze badawczym, od ankiet online do wywiadów fokusowych (IBOK, 2020).

Warto zwrócić uwagę, że projektów teatralnych w internecie było od marca do sierpnia 2020 roku bardzo dużo i tylko niektóre z nich można jasno przyporządkować do docelowej grupy odbiorców. Ich profil artystyczny odpowiadał zazwyczaj głównym filarom działalności danego ośrodka, co powodowało, że koncentrowano się szczególnie na publiczności dotychczasowej. Część projektów miała charakter środowiskowy, stosunkowo hermetyczny (np. Projekt Kwarantanna Komuny Warszawa i Teatru Studio w Warszawie). Intensywnie eksplorowano również obszar teatru i oferty edukacyjnej dla dzieci i młodzieży, dostrzegając dwie grupy publiczności: młodych odbiorców bezpośrednich oraz ich opiekunów (np. Kwarantanna.komplety Teatru Ochoty w Warszawie). Starano się również tworzyć ofertę lekką, rozrywkową (np. dużą popularnością cieszył się serial teatralny *Pomoc domowa radzi* Teatru Powszechnego w Łodzi). Mimo różnorodności tematycznej i estetycznej, a także interdyscyplinarnego wymiaru projektów, nie można zaryzykować stwierdzenia, by w omawianym okresie sieć stała się dla publiczności

kolejności chciałaby się udać do teatru (po kinach i koncertach). Źródło: https://www.nck.pl/badania/aktualnosci/549813554h (dostęp: 26.03.2021).

[5] Obserwacja ta mogłaby być w ciekawy sposób rozwinięta w kontekście zagadnienia kultury 3.0. Czy możliwe jest współtworzenie teatru w sieci?

teatralnej rzeczywistością alternatywną, w której widzowie pokazują duże przywiązanie do konkretnych instytucji, angażują się w szczególny sposób, są awatarami w wirtualnym świecie sztuki. Z tego powodu nie jest uzasadnione tworzenie schematu uczestnictwa widzów w społecznościach internetowych, analogicznego do tabeli 2. Zauważalne były jednak skupiska odbiorców wokół atrakcyjnych wydarzeń – zazwyczaj pokazów spektakli cenionych twórców, warsztatów, programu z udziałem aktorów o okołoteatralnym charakterze. Część z nich miała po kilkanaście tysięcy odsłon, podczas gdy w sieci można napotkać również efekty projektów, które obejrzano mniej niż sto razy.

Należy także wskazać na nietypowe modele budowania relacji z publicznością. Pojawiały się na przykład inicjatywy *crowdfundingowe*, mające na celu zebranie wśród odbiorców środków na konkretny projekt (np. serial *Ryszard III* tworzony przez artystów Teatru Powszechnego w Warszawie), a także odwrócenie tradycyjnych modeli reklamowych – na przykład we Wrocławiu w fizycznej przestrzeni miasta pojawiły się plakaty reklamujące projekt w sieci współorganizowany przez Teatr Capitol. Inny przypadek to Nowy Teatr w Warszawie, które zaprosił widzów do testowania programu teatralnego na wrzesień i październik 2020 roku wyłącznie w formie elektronicznej. Stanowi to załamanie popularnych strategii marketingowych w tym obszarze, których podstawą był drukowany program z opisem repertuaru i datami pokazywania konkretnych spektakli. Sam Nowy Teatr promuje ten model, chcąc przy okazji utrwalić myślenie proekologiczne, przede wszystkim jednak włączyć widzów w procesy decyzyjne.

Dyskusja

Analizując teatr w internecie od strony tworzenia relacji z widzami, a także mając na uwadze etnograficzną refleksyjność, warunkującą perspektywę patrzenia na problem, zwrócić trzeba uwagę na trzy kwestie. Po pierwsze, podstawą obecności teatrów w sieci jako instytucji stało się tworzenie i opowiadanie historii wokół własnej organizacji. Internet to nie scena, na której w „inny" sposób pokazywano przedstawienia, ale zespół uwarunkowań tworzących osobliwą przestrzeń spotkania. „Opowiadanie" jako czynność o wymiarze organizacyjnym, nie tylko informacyjnym czy reklamowym, ale angażującym stanowiło reakcję na zmianę i powiązane było z koniecznością kompleksowej prezentacji teatrów w sieci, a także szukania form interaktywnych, w tym warsztatów i dyskusji. W wielu przypadkach zabrakło też możliwości pokazania przedstawień w internecie. Tym samym opowieści wokół spektakli, magii teatru jako drogi powoływania nowych, estetycznych światów, a nawet tego, co ukryte, czyli całego zaplecza tworzenia przedstawień budowały obraz instytucji. Nie odcinano się przy tym od trwającej sytuacji, potęgując wrażenie umocowania w rzeczywistości społecznej. Na przykład w pracowniach krawieckich szyto maseczki ochronne dla szpitali. Opowieści tworzyli artyści

teatrów w swoich domach, pojedynczy pracownicy przemierzający z kamerą puste gmachy instytucji kultury. Przypominano anegdoty z prób. Od strony analizy naukowej fakt ten należy uznać za niezwykle ciekawy. Narracje bowiem stanowią dla badaczy organizacji ważny materiał poznawania jej, co tworzy jeden z nurtów w naukach o zarządzaniu, szczególnie o optyce postmodernistycznej (Czarniawska, 2004; Sułkowski, 2013; Gabryś, 2014). Tutaj jednak to same organizacje skupiły się właśnie na budowaniu swojej działalności przez opowieści, czyli w pewnym stopniu weszły w role interpretatora własnych działań. Mówienie o teatrach w sieci stało się narracją o narracjach, wprowadzając wyjątkową metaperspektywę. Drugi element, który warto uwypuklić, łączy się z analizą sieci społecznych. Badania netnograficzne nawiązują do tej metody badawczej, a tutaj przywoływana jest ona jako ścieżka interpretacyjna. Teatry i widzów można bowiem uznać za aktorów społecznych znajdujących się w konkretnej sytuacji. Są oni „węzłami" dokonujących się interakcji. Wydarzenia w sieci zaś, niezależnie od ich formy artystycznej czy edukacyjnej, stały się „więzami" (Wassermann, Faust, 1994). Granice sieci społecznej tożsame są tutaj z zakresem działania teatrów w sieci i obejmują szereg wydarzeń czasowo przeniesionych do nowego środowiska oraz drogi komunikowania o nich. Same natomiast więzy to realizowane projekty online, w czasie których dochodziło do spotkania publiczności z widzami. Wracając do wcześniejszych refleksji, można więc za więzy uznać konkretyzację dzieła bądź warsztatu w sieci, jakże istotną z punktu widzenia ontologii dzieła czy wydarzenia. W momencie gdy dane projekty stają się więzami, wykraczają poza działanie autoteliczne, nie są sztuką dla sztuki, tylko właśnie budowaniem relacji, a zatem rozwijaniem publiczności w środowisku sieci. Sama obecność aktorów i widzów jako węzłów stanowi wstęp do tej sytuacji i powinna być identyfikowana przez teatry jako szansa na rozbudowanie własnych trybów organizacyjnych w sieci. Trzecia obserwacja odwołuje się do omówionej wcześniej kategorii „nażywości". Widzowie angażują się najbardziej, gdy zachodzi synchronizacja czasowa. Nadal może to być tylko odbiór dzieła, a nie jego współtworzenie, ale w skupieniu. Przykład to streaming spektaklu *Wyjeżdżamy* Nowego Teatru w Warszawie. Został on pomyślany i przedstawiony w mediach jako podziękowanie publiczności ze strony zespołu Teatru za trudny sezon. Aktorzy zagrali na żywo przed pustą widownią, gromadząc jednak pełną entuzjazmu publiczność przed ekranami komputerów. Trwający kilka godzin spektakl stał się wstępem do obustronnych wzruszeń i generowania emocji, czego nie można powiedzieć o rejestracjach spektakli. Widzowie bardzo aktywnie wypowiadali się na temat spektaklu. Setki komentarzy na Facebooku dotyczyły podziękowań dla aktorów, a – jak udało się ustalić w trakcie badań – aktorzy, będąc za kulisami w przerwie i po spektaklu, z zainteresowaniem i poruszeniem śledzili reakcje widzów.

Podsumowanie

Pójście do teatru kojarzy się większości widzów z wrażeniem wielozmysłowym. Dużo elementów zbiorczo buduje unikatowe doświadczenie: od obcowania z przestrzenią i artefaktami, przez atmosferę miejsca (w tym nawet wrażania zapachowe) i obowiązujące w nim normy społeczne, po wizytę w teatralnej kawiarni i konieczność dojazdu. Z zasady internet nie może wykreować tak złożonego *genius loci*, ale ma kilka innych atutów pozwalających obcować ze sztuką w sposób nowy i pod wieloma względami atrakcyjny. W niniejszym artykule starano się na teatry w czasie pandemii spojrzeć afirmatywnie i nie odwoływać się do kategorii kryzysu. Nową sytuację potraktowano jako zmianę, w czasie której istotny element stanowiły relacje instytucji z publicznością.

Na podstawie interpretacji zebranych informacji sformułowano następujące odpowiedzi na pytania badawcze. Zauważono kilka strategii organizacyjnych związanych z budowaniem relacji z publicznością (udostępnianie materiałów archiwalnych, tworzenie wydarzeń na żywo, intensyfikacja działań marketingowych, rozwijanie modeli działania w przyszłości). Zwrócono uwagę na interakcję między widzami i publicznością, rozumianą jako konkretyzacja projektów, czyli udział w nich uznano za więzy powstałej w czasie pandemii w internecie sieci społecznej, podczas gdy sam fakt obecności w internecie twórców i odbiorców potraktowano jako szansę na budowanie relacji, w tym z nowymi grupami, co jednak stanowi w przypadku większości instytucji niewykorzystany potencjał. Warto dodać, że fakt kładzenia nacisku na działalność w budynkach teatru sprawia, że analizowanie teatru w sieci odnosi się nie tylko do badania społeczności sieci, ale także społeczności w sieci.

Pod koniec sierpnia 2020 roku zwrócono uwagę na intensywną koncentrację na powrocie do budynków teatrów i wcześniejszego modelu funkcjonowania, nieliczne ośrodki zdecydowały się na dalszą, intensywną i wielowymiarową obecność w sieci, tym samym dokonał się pewien odwrót od modelu tradycyjnego, a eksperymenty organizacyjne w sieci wymuszone przez pandemię nie miały przemyślanej kontynuacji. Wątek ten warto dalej obserwować, wiedząc (na początku 2021 r., gdy dopisywane są te słowa), że każda kolejna fala rosnącej liczby zakażeń powoduje zamknięcie instytucji kultury. Pandemia cały czas wymusza konieczność zmian funkcjonowania teatrów, a niebawem tego typu czynników może pojawić się więcej (np. z uwagi na kryzys klimatyczny). Wśród polskich teatrów problematyka tworzenia własnego profilu w przyszłości stanowi temat marginalny, a tylko teatry, które można uznać za tubylców w sieci, deklarują chęć dalszego eksplorowania internetu jako istotnego obszaru realizowania założeń programowych. Pandemia pokazała też, jak ważne jest elastyczne i przemyślane planowanie, którego immanentną cechą jest zgoda na odrzucenie danego planu i wdrażanie innego, który lepiej przystaje do bieżących warunków.

Podsumowując, przeprowadzone działanie badawcze pokazało ogromny potencjał szukania nowych perspektyw patrzenia na problem organizowania kultury w świecie, w którym media odgrywają coraz istotniejszą rolę, a otoczenie zewnętrzne może podlegać nagłym i gwałtownym modyfikacjom. Wyłoniły się nie tylko nowe wątki, ale również inspirujące pytania, w tym związane z podejściem emancypacyjnym i inkluzywnym (np. dostęp do kultury a wykluczenie cyfrowe), organizacyjnym uczeniem się (w duchu afirmatywnym, traktującym kryzys jako szansę), aspektem ekologicznym (optymalizacja działania organizacji z poszanowaniem klimatu, postulat *degrowth* w kulturze), a także w kontekście rozwoju technologicznego (na przykład znaczenie technologii ubieralnych, a nawet internetu rzeczy w tworzeniu kultury i udostępnianiu jej na urządzeniach podłączonych do sieci). Jednocześnie warto podkreślić kwestie praktyczne, pokazując, że badania naukowe w tym nurcie mogą mieć istotną wartość wdrożeniową. Internet na początku pandemii stworzył iluzję przestrzeni możliwej do skolonizowania. Ten pozornie błękitny ocean szybko jednak stał się przepełniony, a wiele strategii działania kopiowano, zrażając widzów do ciągłego przebywania w sieci w czasie wolnym, przeznaczonym na korzystanie z oferty kulturalnej. Teatry muszą więc dostrzec potrzebę zrozumienia specyfiki tego środowiska i obecnego w nim audytorium, zarówno od strony organizacyjnej, jak i artystycznej, a także – co istotne – organizacyjno-artystycznej. Nakładają się tu bowiem na siebie różne czynniki, od kreowania wizerunku przez szukanie dróg dla performatywnego rytuału przejścia i tworzenia przestrzeni gry po definiowanie figury braku i dostrzegania tych wszystkich, którzy nie będąc w sieci, nie są w teatrze.

Bibliografia

Adamczewski P. (2018). *Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych*. „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", 161, s. 67–79.

Czarniawska-Joerges B. (1992). *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. Newbury Park: Sage Publications.

Czarniawska B. (2004). *Narrative in Social Science Research*. London: Sage Publications.

Fischer-Lichte E. (2008). *Estetyka performatywności*. Kraków: Księgarnia Akademicka.

Gabryś B.J. (2014). *Analiza narracji w mikro- i małych organizacjach. Ujęcie teoretyczne*. „Problemy Zarządzania", 12/3, s. 236–247.

Hine Ch. (2000). *Virtual Ethnography*. London: Sage.

IBOK, Badania o badaniach, raport (2020). Pobrane z: http://www.ibok.org.pl/trwaja-badania-o-badaniach/ (dostęp: 19.11.2020).

Jemielniak D. (2013). *Netnografia, czyli etnografia wirtualna – nowa forma badań etnograficznych*. „Prakseologia", 154, s. 97–116.

Kozinets R.V. (2012). *Netnografia. Badania etnograficzne online*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Lehmann H.-Th. (2004). *Teatr postdramatyczny*. Kraków: Księgarnia Akademicka.

Lis B. (2019). *Zwrot ku publiczności? Audience development jako próba uspołecznienia instytucji kultury*. „Kultura Współczesna", 2(105). Pobrane z: https://nck.pl/upload/2020/02/zwrot-ku-publicznosci.pdf, http://doi.org/10.26112/kw.2019.105.07 (dostęp: 18.09.2020).

MKiDN. Wyniki naboru w programie „Kultura w sieci" (2020). https://www.gov.pl/web/kultura/20-mln-zl-na-stypendia-dla-artystow-rozstrzygnelismy-ii-czesc-programu-kultura-w-sieci2 (dostęp: 18.09.2020).

Nocera J.L.A. (2002). *Ethnography and Hermeneutics in Cybercultural Research Accessing IRC Virtual Communities*. „Journal of Computer-Mediated Communication", 7(2). DOI: 10.1111/j.1083–6101.2002.tb00146.x.

Pavis P. (2011). *Współczesna inscenizacja. Źródła, tendencje, perspektywy.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Podsumowanie 2020 roku w TR Warszawa (2021). https://trwarszawa.pl/app/uploads/2020/12/trwarszawa-podsumowanie-2020.pdf (dostęp: 18.01.2021).

Spigel B. (2020). *Entrepreneurial Ecosystems: Theory, Practice and Futures*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

Sułkowski Ł. (2013). *Paradygmat nauk o zarządzaniu*. „Współczesne Zarządzanie", 2, s. 17–26.

Szpunar M. (2018). *Kultura algorytmów*. „Zarządzanie w Kulturze", 1, s. 1–10.

„Teatr polega na bliskości". Z Maciejem Nowakiem rozmawia Piotr Morawski. (2020). „Didaskalia", 157/158. Pobrane z: https://didaskalia.pl/pl/artykul/teatr-polega-na-bliskosci (dostęp: 18.09.2020).

Teatr Powszechny w Warszawie: https://www.powszechny.com/aktualnosci/podsumowanie-sezonu-2019-2020-i-dalsze-plany-repertuarowe.html (dostęp: 18.01.2021).

TR Warszawa. Strategia TR online na lata 2020–2023 (2020). Pobrane z: http://trwarszawa.pl/fileadmin/user_files/Dokumentu_organizacyjne_i_finansowe/TR_Warszawa_Strategia_TR_Online.pdf (dostęp: 18.09.2020).

Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych. Dz.U. 2019 poz. 848.

Wassermann S., Faust K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wąsik M. (2014). *Wirtualna scena – wirtualna publiczność. Wykorzystanie potencjału social media do promocji teatru*. „Nowe Media", 4, s. 137–160.

Wrocław. Podsumowanie sezonu w TPL: https://e-teatr.pl/wroclaw-podsumowanie-sezonu-w-tpl-1254%20 (dostęp: 18.01.2021).

Zbliżamy. Do zobaczenia. Nowy Teatr w Warszawie (2020): https://nowyteatr.org/pl/aktualnosci/list-z-nowego-teatru-lato-2020 (dostęp: 18.09.2020).