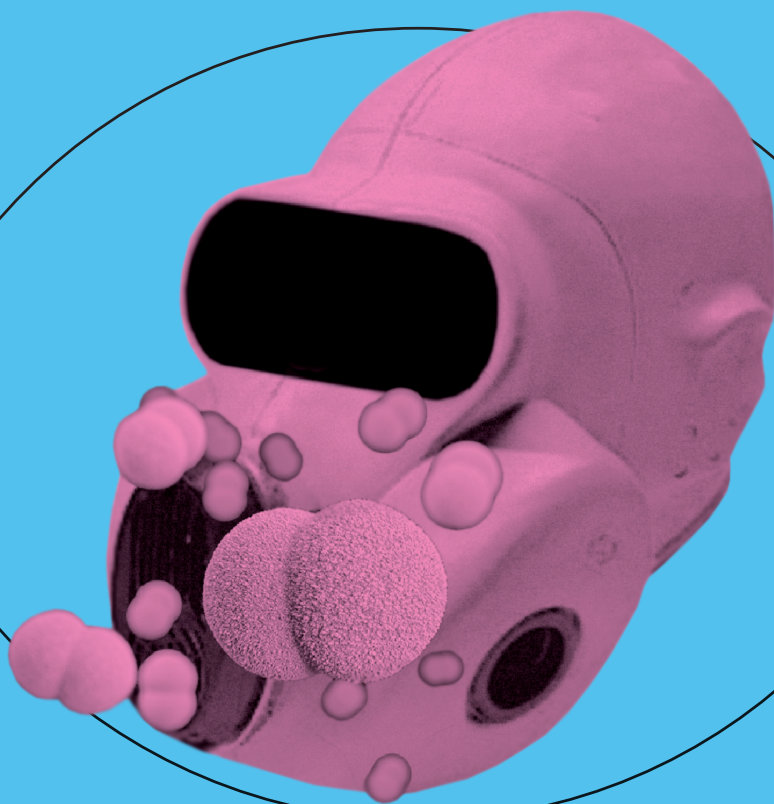


Katarzyna Drożdżał
Alek Tarkowski
Aleksandra Janus

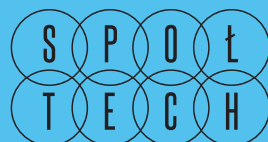
Cyfrowe stany przejściowe



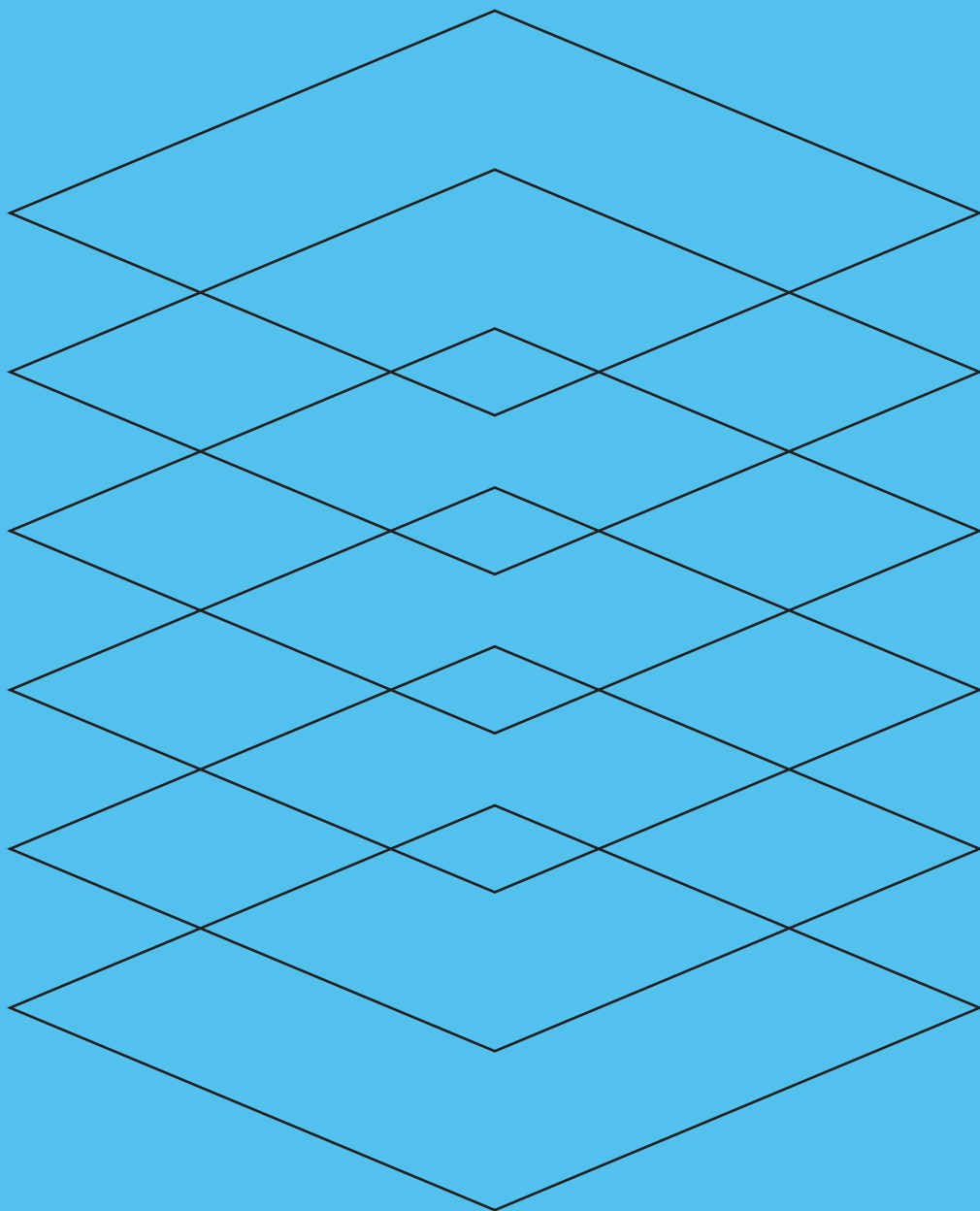
 CENTRUM CYFROWE

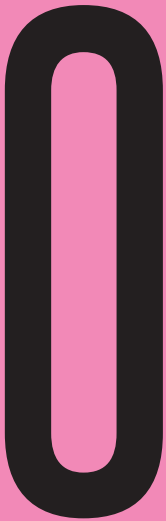
Monitoring społeczeństwa
cyfrowego marzec-czerwiec 2020

RAPORT PROJEKTU:



Wstep





Od kwietnia w ramach projektu SpołTech śledzimy zjawiska, które pojawiają się na styku społeczeństwa i technologii w warunkach *lockdownu*, a potem dystansowania społecznego, oraz ciągle niepewnej sytuacji epidemiologicznej. Prowadzimy systematyczny monitoring, którego celem jest rozpoznanie istotnych czynników związanych z użytkowaniem technologii cyfrowych i kształtujących kondycję społeczeństwa w warunkach długotrwałego funkcjonowania wielu obszarów życia w sposób zdalny.

Zajmując się społecznym wymiarem technologii, chcieliśmy uchwycić zmiany relacji łączącej społeczeństwo z technologią w czasie pandemii. Nigdy dotąd na skalę globalną nie zostaliśmy w takim stopniu zdeterminowani do wykorzystania narzę-

dzi cyfrowych w wypełnianiu ról społecznych, do podtrzymywania istotnych więzi. Wyjątkowość tego okresu wzmaga nasz apetyt badawczy, zachęcając do pogłębionej refleksji nad znaczeniem technologii cyfrowych w procesach adaptacji do kontekstu pandemii.

W naszych obserwacjach skupiliśmy się na rozpoznaniu, co w ostatnich miesiącach jest realną zmianą uwarunkowaną pandemią, a co kontynuacją już wcześniej zainicjowanych procesów. Głównym polem naszych działań badawczych są te przestrzenie, w ramach których zmiany wyraźnie wpłynęły na funkcjonowanie grup społecznych. Możemy więc już zadać sobie pytania o to, która innowacja zostanie z nami na dłużej, a która wyłoniła się chwilowo, by zaspokoić bieżące potrzeby. Odpowiedzi często są jeszcze doraźne i obciążone niepewnością – emocją, która naznaczyła całe życie społeczne. Ale przybliżają nas do kolejnych ważnych pytań – o społeczne konsekwencje, o realne transformacje cyfrowe oraz ich pozory.

Na przełomie XX i XXI wieku komentatorzy chętnie posługiwali się akronimem VUCA: pisali o zmienności (*volatility*), niepewności (*uncertainty*), złożoności (*complexity*) i niejednoznaczności (*ambiguity*). W dzisiejszych warunkach wyłaniają się nowe akronimy, a jednym z nich jest DELA: dynamiczne (*dynamic*), emergentne (*emergent*), przejściowe (*liminal*), antropocentryczne (*anthropocentric*)¹.

Można debatować nad potrzebą wprowadzenia kolejnego akronimu do dyskursu nad stanem obecnego świata; zgadzamy się natomiast w pełni ze znaczeniem „przejściowości” (*liminality*)². To klasyczna kategoria antropologiczna, która w obecnym czasie pozwala nam ująć relacje z technologią w społeczeństwie ciągle jeszcze zaskoczonym, dostosowującym się, będącym w procesie kształtowania nowych struktur.

Dlatego prezentujemy analizę pięciu stanów przejściowych: w obszarze dobrostanu, przedsiębiorczości, pracy, kultury i platform internetowych. W każdym z tych obszarów opiszemy specyfikę obecnej zmiany, wyłanianie się nowych fenomenów lub istotnych ruchów społecznych.

1

Na ten temat zob.:
<https://www.facebook.com/omniologia/posts/833229697086199>,
<https://omniologia.weebly.com/>
[dostęp: 02.07.2020].

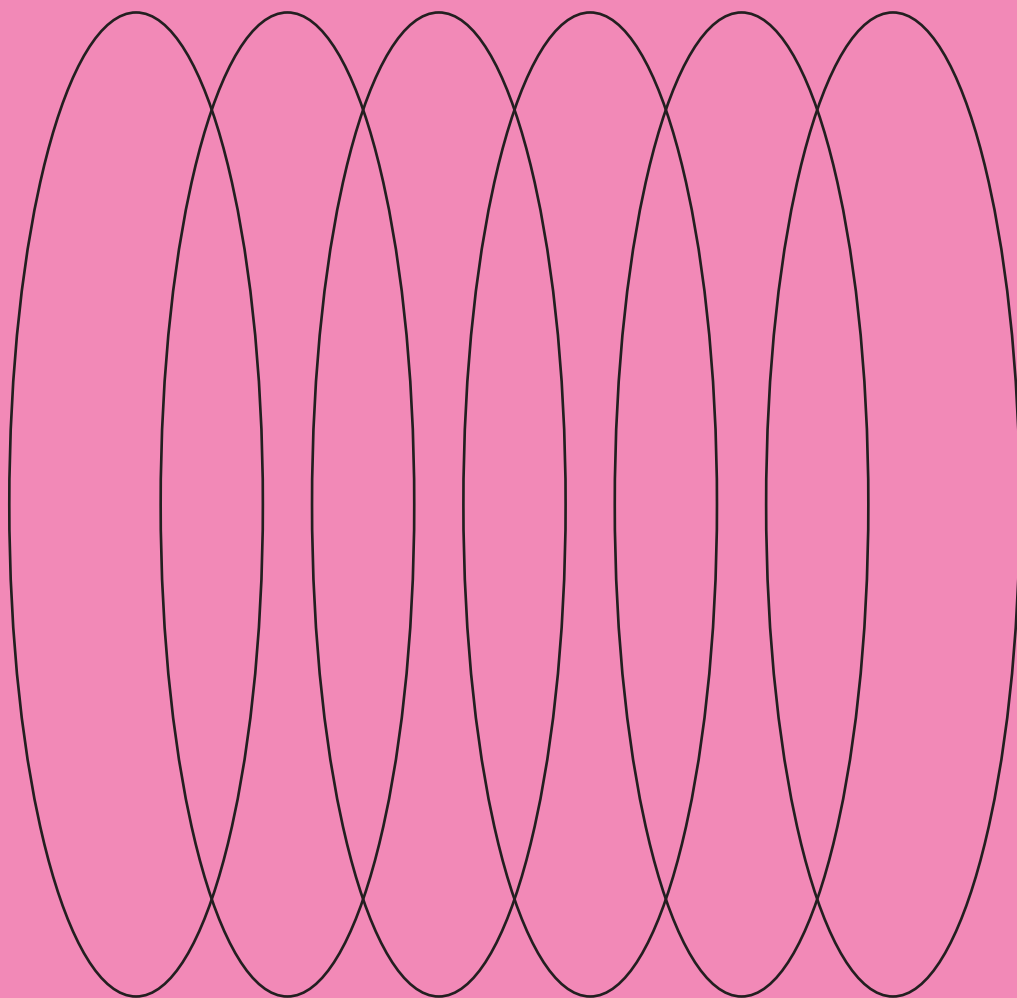
2

Liminalność, przejściowość (od łacińskiego słowa *limen*, czyli 'próg') to faza marginalna w procesach społecznej przemiany. Wyloniona przez antropologów (por. A. van Gennepa, Victor Turner) w ramach obrzędów

przejścia, została zaadaptowana do opisu szerszego kontekstu zmian społecznych. W ramach tej fazy społeczeństwa znajdują się w zawieszeniu pomiędzy jednym, dawnym już typem, a nowym, wyłaniającym się; odchodzą do przeszłości

poprzednie wzorce zachowań, ale jeszcze nie pojawiły się nowe. Można ją scharakteryzować poprzez zawieszenie, niejasność, dlatego w perspektywie społecznej okres liminalny łączy się często z niepewnością i niepokojem.

1. Stany przejściowe. Dlaczego nie interesują nas trendy?



T

Ten raport nie jest przeglądem kluczowych trendów dotyczących społeczeństwa i technologii. Analiza trendów jest powszechnie stosowanym narzędziem, służącym zrozumieniu zmiany technologicznej i jej wpływu na społeczeństwo. Pisząc raport, sami łapał się na tym, że instynktownie myślimy o trendach.

Ostatecznie zrozumieliśmy, że nie da się przewidywać trendów w momencie ich gwałtownego załamania. Przewidywanie przyszłości jest zawsze trudnym zajęciem, a analiza trendów często okazuje się być próbą ich tworzenia. W czasie pandemii, kryzysu dotyczącego wszystkich sfer życia i całego świata, myślenie w kategoriach trendów jest niemożliwe.

Przeżywamy od marca moment wielowymiarowego kryzysu i zawieszania dotychczasowych sposobów funkcjonowania niemal wszystkiego: codziennego życia, handlu, edukacji, transportu i tak dalej. Nawet jeśli po trzech miesiącach czujemy, że pewne wzorce można już zidentyfikować, to jednocześnie wiemy, że trwają one w najlepszym wypadku jedynie przez te trzy miesiące. Jest za wcześnie, by móc odpowiedzialnie opisywać trendy. Przyszłość jest niepewna.



il. 1

Zamiast trendów opisujemy więc stany przejściowe – w kluczowych obszarach, w których technologie stykają się ze społeczeństwem. Chwytny najważniejsze cechy momentu zmiany. Pokazujemy nowe zjawiska – nie przesądzając, jak będzie wyglądać przyszłość.

Równie ważne jest dla nas uchwycenie struktury emocji tego historycznego momentu. Emocje bowiem kształtują to, jak żyjemy z technologiami, jak z nich korzystamy i jaki mamy do nich stosunek. Dzisiejsze emocje to uczucia czasu izolacji, dystansu społecznego, pandemii, dezinformacji.

Uchwycenie ich struktury jest jeszcze trudniejsze niż określenie trendów technologicznych. Dzisiaj czujemy obecną sytuację zupełnie inaczej niż miesiąc temu. Za kolejny miesiąc będzie podobnie.

W 2012 roku Venkatesh Rao pisał, że żyjemy w stanie „wytworzonej normalności” – w sztucznie wytworzonym poczuciu, że świat jest relatywnie normalny³. Dookoła nas zachodzą gwałtowne zmiany, „przyszłość dzieje się teraz”. My tymczasem nie odczuwamy cywilizacyjnych zmian. Bezwiednie korzystamy z kolejnych coraz bardziej zaawansowanych gadżetów. Bez większej refleksji oglądamy radykalne treści, takie jak na przykład marsjańskie pejzaże. Wytworzyliśmy stan umysłu, który pozwala żyć w czasie nagłych zmian dzięki temu, że je ignorujemy.

W ostatnich trzech miesiącach to poczucie normalności nas opuściło. To dlatego terminy takie jak „nowa normalność” brzmią sztucznie, jak próba nie tyle opisu rzeczywistości, co jej zaklęcia.

Jednocześnie po zaledwie trzech miesiącach żyjemy z poczuciem dużego odcięcia od rzeczywistości sprzed czasu pandemii. Pisarz

Charles Yu stwierdził w „The Atlantic”, że to nie pandemia jest nierealna – to czasy przed pandemią były fikcją⁴. Według Yu kryzys pokazał, jak krucha jest sfera, w której – między innymi dzięki technologiom – wytwarzamy poczucie normalności. Wobec doświadczenia pandemii zawiodła nas wyobraźnia, która to poczucie utrzymywała.



il. 2

Naprawdę szukaliśmy wiedzy, ale też źródeł nowej wyobraźni, w hollywoodzkich blockbasterach i grach komputerowych. Pod koniec stycznia gra Plague, Inc była najpopularniejszą grą mobilną w Chinach, a w ostatnich miesiącach jej sprzedaż wzrosła o ponad 100%. Ale też czasy sprzed pandemii, zdaniem Yu, stają się powoli niewyobrażalne – nie ma powrotu do przeszłości.

Niemniej w tym czasie radykalnej zmiany szereg czynników pozostaje niezmienny. Żyjemy w tym samym ekosystemie, coraz bardziej podlegającym kryzysowi klimatycznemu. Nie zmieniły się też infrastruktury sieciowe, od lat coraz bardziej zdominowane przez kilka monopolistycznych platform internetowych. Gdy musieliśmy żyć dużo bardziej zdalnie, wiele naszych zachowań związanych ze sferą technologii pozostało bez zmian, tylko ich skala i oddziaływanie wzrosły.

W projekcie SpołTech przyglądamy się temu, jak wygląda styk społeczeństwa i technologii – wierząc, że technologie powinny służyć ludziom. Interesuje więc nas, jak wygląda bilans dość stabilnych trendów technologicznych oraz nagłych zmian społecznych, zachodzących na skutek pandemii. Na ich przecięciu znajdują się opisane poniżej stany przejściowe.

Widać już, że niektóre zjawiska były krótkofalową reakcją na moment pandemii, znikającymi punktami na naszych radarach. Inne zjawiska, zachowania i sposoby bycia, usługi i metody korzystania z technologii cyfrowych zostaną z nami na dłużej. Niektóre zaś trwają w miarę niezmiennie mimo pandemii, zmieniając najwyżej swoje natężenie, ale nie charakter.

Zjawisko	Zastane	Nowe
Przemijające		Druk przyłbic 3D
Trwałe	Dezinformacja	Contact tracing

Przykładem nagłej innowacji społecznej o charakterze krótkofalowym jest druk 3D przyłbic medycznych. Przez kilka tygodni modele oddolnej produkcji i *open hardware* odgrywały kluczową rolę – do czasu, gdy na kryzys zareagowały tradycyjny przemysł i logistyka. Drukkarki 3D pozostaną symbolem społecznego zrywu w reakcji na koronawirusa, ale produkcja oddolna nie zyska mainstreamowego charakteru dzięki pandemii.

Inaczej rzecz się ma z aplikacjami typu *contact tracing*, takimi jak polska Protego Safe. Zmiany w infrastrukturze telefonii mobilnej wprowadzone przez Google i Apple i zachodzące równocześnie zmiany w nastawieniu do ochrony danych osobowych będą najpewniej trwałe. Będzie to rzutować na wiele innych obszarów poza epidemiologią.

Wreszcie w czasie pandemii wiele systemów technologicznych i związanych z nimi zjawisk społecznych funkcjonowało w dużej

mierze niezmiennie. Tak było z dezinformacją – ta dotycząca pandemii zachodziła na wielką skalę, ale oprócz tego ani dezinformacja, ani sposoby walki z nią nie były jakościowo różne. Pandemia w tym wypadku nie była czynnikiem nagłej zmiany lub innowacji.

Co ciekawe, na skutek pandemii nie zanikło żadne zjawisko na styku społeczeństwa i technologii cyfrowych. Był to czas, w którym wszystkie formy korzystania z technologii mogły jedynie zyskać na istotności i zaangażowaniu użytkowników. Jedyne, co zostało tymczasowo zawieszona, to idea cyfrowego minimalizmu i detoksu, które w warunkach zdalnego życia dla wielu osób stały się niemożliwe lub nawet niewyobrażalne.

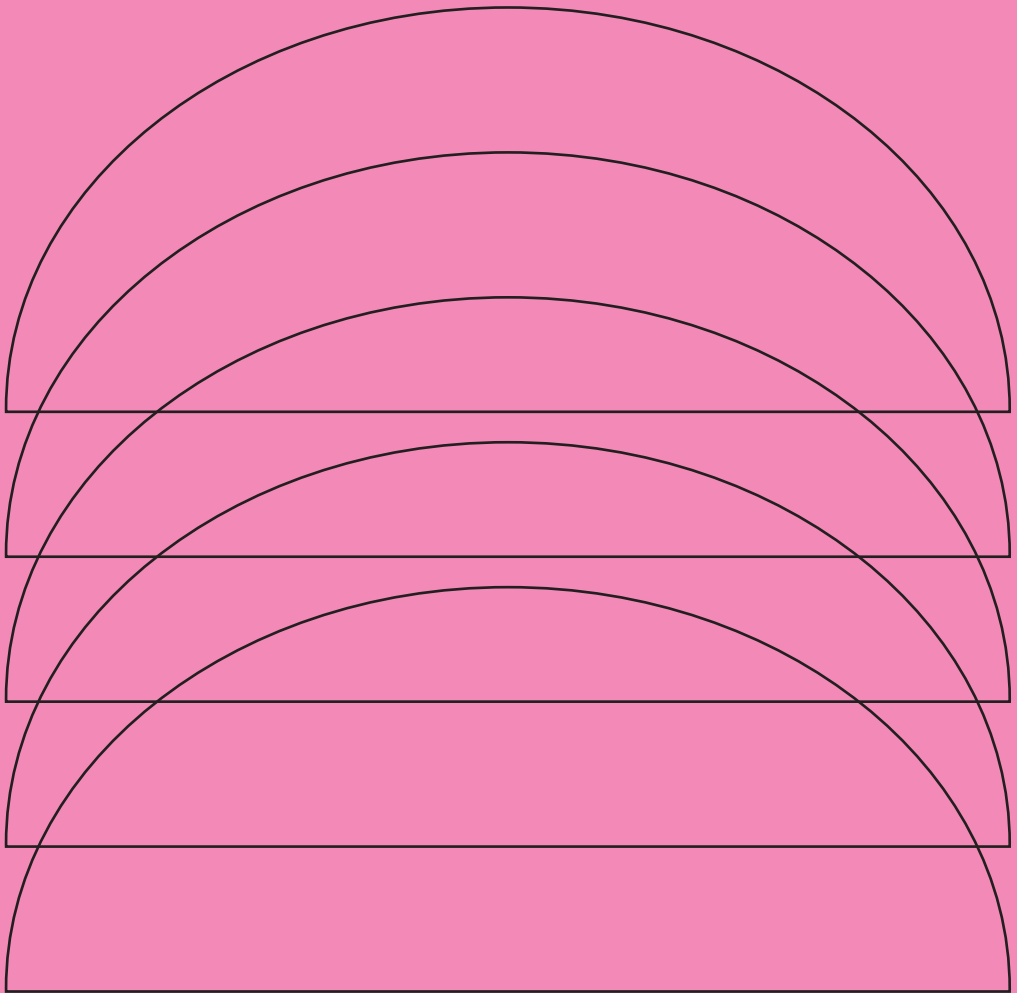
3

Zob. *Welcome to the Future Nauseous*, Venkatesh Rao, <https://www.ribbonfarm.com/2012/05/09/welcome-to-the-future-nauseous/> [dostęp: 02.07.2020].

4

Zob. *The Pre-pandemic Universe Was the Fiction*, Charles Yu, <https://www.theatlantic.com/culture/archive/2020/04/charles-yu-science-fiction-reality-life-pandemic/609985/> [dostęp: 02.07.2020].

2. Czy terapeuta na Zoomie wystarczy, by rozładować pandemiczny stres?



Stan przejściowy:

dobrostan i zdrowie psychiczne

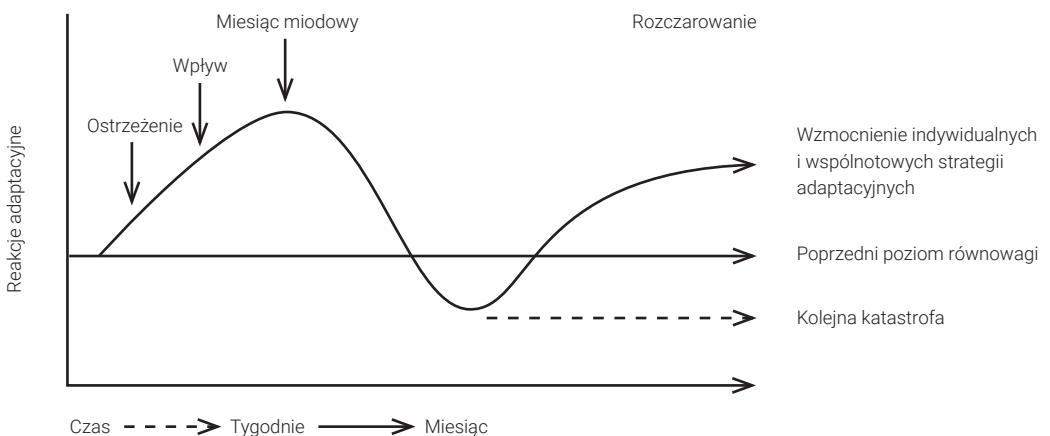
A

Aby zrozumieć relacje społeczeństwo–technologia w realiach pandemii, trzeba najpierw popatrzeć na ogólną kondycję społeczeństwa w zaistniałych warunkach. Dr Elke Van Hoof na łamach serwisu World Economic Forum stwierdza, że „lockdown jest wielkim psychologicznym eksperymentem, za który zapłacimy”⁵. W szeroko komentowanym w mediach społecznościowych wywiadzie z psychoterapeutą Pawłem Drożdżakiem sugeruje on, że doświadczenia ostatnich miesięcy są „bombą mentalną”, której istotą są nieprzewidywalność i niejednoznaczność: sytuacji (liczby ofiar, skali zagrożenia, właściwych sposobów zabezpieczania siebie i innych) oraz decyzji rządu (wprowadzenie ograniczeń i późniejsze ich znieszenie dla ratowania gospodarki)⁶.

Rezultaty oddziaływania tych czynników można obserwować już teraz. Ludzie są zdezorientowani, dziwią się wzajemnie swoim wyborom, a to poczucie dziwności w warunkach separacji i braku przestrzeni wspólnych doświadczeń potęguje nasz polski „patologiczny indywidualizm”⁷. W majowym badaniu YouGov Covid-19 Tracker Polacy deklarują najniższy poziom zaufania wobec lekarzy, a najwyższy – wobec własnej rodziny⁸.

Nie możemy zapominać, że całościowe doświadczenie pandemii jest długofalowym procesem przeżywania katastrofy. Jego dynamika powoduje, że nam samym jest trudno zrozumieć własne zachowania sprzed kilku tygodni. Możliwe, że teraz (lipiec 2020) większość z nas wznosi się na fali „miesiąca miodowego”, który przysłania nam koszty ponoszone w związku z zaistniałą sytuacją. Wkrótce będziemy mierzyć się z kolejnym etapem, część z nas pójdzie w stronę adaptacji, inni popadną w wypalenie.

Reakcje adaptacyjne



Na podstawie: When disaster strikes, Beverly Raphael, 1986

Terapie online – rozwój branży

W tym kontekście warto przyjrzeć się podmiotom, które nie wypracowały jeszcze nowych strategii adaptacji (*liminality*), natomiast korzystając ze starych schematów działania, poszukują szans na przetrwanie. Biznes IT jest ich pełen, bowiem wpływ tąpnięć gospodarczych równowazy dla niego ogrom potrzeb wszędzie tam, gdzie nie zdążono jeszcze z digitalizacją. Nie zaskakuje dominująca w tym obszarze retoryka wykorzystywania szans.

Takim łakomym kąskiem w Polsce stają się nawet psychiatria i psychologia kliniczna. Dotychczas przedstawiciele tych dziedzin wykazywali dystans wobec wykorzystywania technologii cyfrowych w tym obszarze delikatnych tematów i wrażliwych danych. Istotnym czynnikiem jest również stan systemu ochrony zdrowia psychicznego w Polsce, nadal niebędący priorytetem w Polityce Zdrowotnej Państwa. Pandemia gwałtownie zmieniła tę sytuację – teraz niektórych działań w ogóle nie da się prowadzić bez technologii cyfrowych, a ogrom potrzeb wynikających z traumatycznych doświadczeń napiera na skostniałe systemy.

Damian Markowski, Co-Founder & COO firmy Therapify, tak mówi o usługach psycho-terapeutycznych i wsparciu psychiatrycznym: „wzrost zainteresowania nimi w latach 2020–2022 może być nawet kilkusetkrotny. Zyski firm, które tworzą oprogramowania w tym obszarze, analogicznie się zwiększą”.

Oddolne wsparcie w sieci

Z drugiej strony problemy zdrowia psychicznego stały się w końcu widoczne w globalnej perspektywie. Żadne z wieszczonych wcześniej epidemii depresji czy samotności nie przełożyły się na taką skalę zainteresowania decydentów zagadnieniami tzw. *e-mental health*.

„W rzeczywistości żadna kampania uświadamiająca na temat zdrowia psychicznego nigdy nie miała tak dużego wpływu, jak ta wywołana kryzysem COVID-19”⁹, pisze prof. Stéphane Vial, ekspert od zdrowia psychicznego. W Polsce i na świecie możemy obserwować kolejne pojawiające się oddolne inicjatywy, które w czasie dystansowania społecznego mają na celu budowanie wsparcia społecznego dzięki możliwościom technologii cyfrowych.

NGO-sy oraz prywatne podmioty włączają się w tworzenie serwisów interwencji kryzysowej (polska inicjatywa Dawka wsparcia i działania Fundacji Sempre a Frente, belgijski projekt Everyone OK). Na Facebooku powstają kolejne grupy wsparcia (Quarantine outfitters daily), a dynamicznie rozwijająca się Widzialna Ręka umożliwia m.in. szybki kontakt osób doznających trudności psychicznych ze specjalistami zarejestrowanymi w ramach grupy.

Facebook poinformował, że w Stanach Zjednoczonych od wybuchu epidemii ponad 4,5 mln ludzi dołączyło do online'owych grup wsparcia (dane z maja 2020 roku). Podobnie stało się we Włoszech (3 mln) oraz w Wielkiej Brytanii (2 mln).

Lawinowy wzrost liczby grup wsparcia oraz liczebności ich członków uwidocznili również problem dezinformacji wewnątrz tych grup. Zmusiło to Facebooka do zorganizowania „Community Connect: Navigating COVID-19” – pierwszego w historii serwisu wydarzenia poświęconego edukacji administratorów grup, przede wszystkim tych tworzących się wokół problemów pandemii¹⁰.

Jamil Zaki (Stanford) zwraca uwagę, iż odmieniane przez wszystkie przypadki określenie „dystansowanie społeczne” nie oddaje tego, czego obecnie doświadczamy. Bardziej adekwatnym sformułowaniem jest „dystansowanie fizyczne”, które pozostawia przestrzeń do dyskusji na temat *distant socializing* czyli wszelkich przejawów uspołecznienia dzięki nowoczesnym technologiom informacyjnym¹⁰.

Nierówności cyfrowe w dobie pandemii

Siła wsparcia płynącego masowo dzięki nowoczesnym technologiom komunikacyjnym uwidacznia jednocześnie nierówności w dostępie do internetu. Tim Berners-Lee (zwany ojcem chrzestnym internetu) na łamach „The Guardian” nawołuje: „Covid-19 sprawia, że jest to oczywiste bardziej niż kiedykolwiek: dostęp do Internetu powinien być powszechnym prawem”¹². Nierówności cyfrowe uwidaczniają się nie tylko w kontekście uzyskania wsparcia społecznego, ale tak-

że ze względu na przewagę tych, którzy mogą podtrzymywać realizację swoich ról społecznych dzięki zdalnej pracy, korzystaniu z usług publicznych online czy kontaktom z grupami odniesienia. To także kwestia nierównego dostępu do edukacji, gdy ta stała się zdalna – w Polsce problemy z dostępem do edukacji miał co najmniej milion uczniów¹³. Globalnie zwraca się uwagę szczególnie na Afrykę, gdzie w całościowej populacji kontynentu tylko 1 osoba na 4 może korzystać z dostępu do internetu.

W Polsce problem nierówności cyfrowych związany jest głównie z brakami w kompetencjach cyfrowych. Niedawno opublikowany raport rankingu indeksu gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego (DESI) za rok 2019 wskazuje, że blisko połowa naszego społeczeństwa wciąż nie posiada podstawowych umiejętności cyfrowych, a 60% przedsiębiorstw charakteryzuje się bardzo niskim poziomem cyfryzacji. 15% ludności Polski nie korzysta jeszcze z internetu.

5

Lockdown is the world's biggest psychological experiment – and we will pay the price, Elke Van Hoof, <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/this-is-the-psychological-side-of-the-covid-19-pandemic-that-were-ignoring/> [dostęp: 02.07.2020].

6

Zob. *Upadają mity. Wirus okazał się bombą mentalną*, Krystyna Romanowska, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1954108,1,upadaja-mity-wirus-okazal-sie-bomba-mentalna.read> [dostęp: 02.07.2020].

7

Więcej na ten temat zob. *Nieufny jak Polak. Ufamy*

tylko rodzinie, wywiad z prof. Januszem Czapińskim, <https://wyborcza.pl/duzyformat/1,127290,19100873,nieufny-jak-polak-ufamy-tylko-rodzinie.html> [dostęp: 02.07.2020].

8

Zob. *International COVID-19 tracker update: 18 May*, Matthew Smith, <https://yougov.co.uk/topics/international/articles-reports/2020/05/18/international-covid-19-tracker-update-18-may> [dostęp: 02.07.2020].

9

Coronavirus: New technologies can help maintain mental health in times of crisis,

Stéphane Vial, <https://theconversation.com/coronavirus-new-technologies-can-help-maintain-mental-health-in-times-of-crisis-136576> [dostęp: 02.07.2020].

10

Zob. <https://www.facebook.com/community/communityconnect/> [dostęp: 02.07.2020].

11

Instead of social distancing, practice "distant socializing" instead, urges Stanford psychologist, <https://stanford.io/2N-b7xLt> [dostęp: 02.07.2020].

12

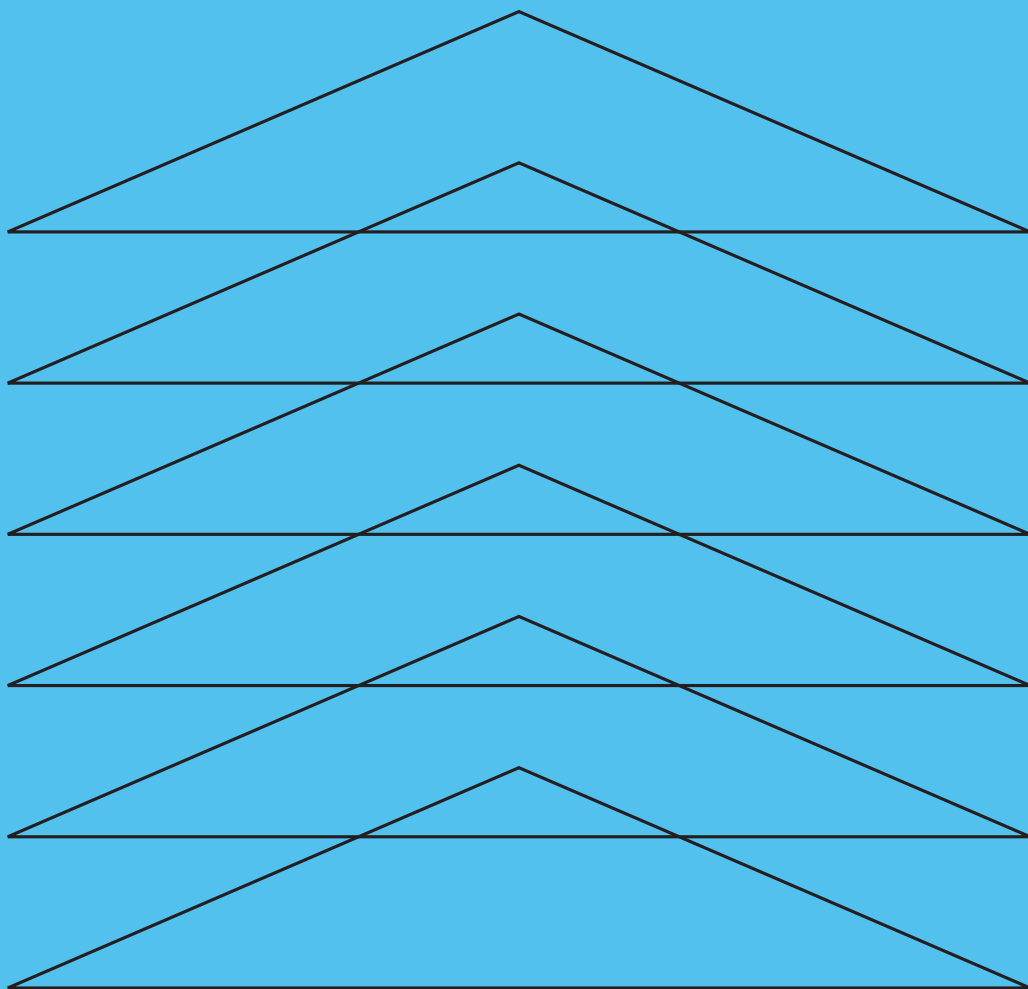
Covid-19 makes it clearer than ever: access to the internet should be

a universal right, Tim Berners-Lee, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/jun/04/covid-19-internet-universal-right-lockdown-online> [dostęp: 02.07.2020].

13

Więcej na ten temat zob. *Problem wykluczenia cyfrowego w edukacji zdalnej*, Fundacja Centrum Cyfrowe, <https://centrumcyfrowe.pl/czytelnia/wplyw-wykluczenia-cyfrowego-na-edukacje-zdalna-w-polsce-nasza-analiza/> [dostęp: 02.07.2020].

3. My wam to wszystko wynagrodzimy!



Stan przejściowy:

przedsiębiorczość

W

Wykorzystanie przez sektor IT zaistniałych szans jest komplementarne z ogólnym odczuciem braku, odcięcia, nietypowości sytuacji doświadczanych przez całe społeczeństwa. Innymi słowy, obecna orientacja rynku internetowego to „dostrzeganie szans w kompensowaniu utraconych szans”. Dzieje się to wielowymiarowo, ślady takiego podejścia odnaleźliśmy w niemal każdej analizowanej dziedzinie życia społecznego.

Przedstawiciele rynku internetowego już wyciągają wnioski – według raportu Digital Experts Club¹⁴ *digital* stał się strategicznym kanałem w 60% badanych przedsiębiorstw. Analiza wzrostów i spadków biznesów internetowych ujawnia wprost korelację ze zmianą stylu życia i funkcjonowania społeczeństwa. Według opracowania opublikowanego na łamach magazynu „FxMag” (Adam Białas na podstawie analiz WordStream i SimilarWeb) w marcu i kwietniu wzrosty konwersji w ramach biznesów internetowych dotyczyły prawie wyłącznie dziedzin, które uzupełniają użytkownikom deficyty powstałe w konsekwencji pandemii lub w ramach strategii radzenia sobie z sytuacją (w dużej mierze eskapistycznie)¹⁵.

Zachowania konsumentkie barometrem zmian

Pomijając dość oczywisty wątek wzrostu zainteresowania serwisami związanymi ze zdrowiem, medycyną i higieną osobistą, przegląd wzrostowych obszarów w biznesie internetowym ujawnia, że dotyczą one różnego rodzaju kompensacji w warunkach pandemii. Pierwszym z takich obszarów jest ten związany z podtrzymywaniem funkcjonowania przedsiębiorstw i instytucji oraz zatrudnienia na odległość – zarządzanie przedsiębiorstwem i sektor technologii. Uzupełniamy też infrastrukturę, stąd wzrost sprzedaży *hardware*, a także ruchy wspomagające słabą infrastrukturę w obszarze oświaty. Widać również wzrost wydatków na rozwiązania chmurowe, usługi i sprzęt komunikacyjny. Równie silnie kompensowane są braki w obszarach komunikacyjnych w celach osobistych – komunikator Houseparty odnotował w ciągu 30 dni wzrost liczby nowych użytkowników o 17,2 miliona i stał się symbolem spotkań towarzyskich online w dobie pandemii.

Dwa kolejne obszary dotyczą radzenia sobie poprzez zaangażowanie w cyfrową rozrywkę. Sektor gamingowy (gry i sprzęt gamingowy) odnotowuje spektakularne, nawet kilkusetprocentowe wzrosty sprzedaży. Pojawiły się także nowe zachowania graczy – m.in. utrzymująca się aktywność w ciągu całego tygodnia (wcześniej szczyt aktywności był obserwowany w weekendy). Natomiast media na żądanie na przestrzeni kilku tygodni podwoiły konwersję w krajach, które wprowadziły dystansowanie społeczne na masową skalę.

Prognozując przegranych

W biznesie technologicznym mówi się już także o przegranych. Komentatorzy szybko zaczęli kwalifikować do tej grupy gałęzie powiązane z obsługą rynków, które stały się pierwszymi ofiarami kryzysu ekonomicznego, np. dotyczące produkcji wyspecjalizowanego *software'u* dla branży turystycznej i hotelarstwa. Podobne problemy dotknęły też wszystkie te obszary, które zaopatrywały w infrastrukturę cyfrową stacjonarne biura (w tym narzędzia do współpracy *face-to-face*). Diagnozy te wydają się dość pochochne, jeśli wziąć pod uwagę fakt, że rzeczywisty wpływ kryzysu będzie można ocenić dopiero po kolejnych kwartałach tego roku. W opublikowanej w czerwcu analizie McKinsey & Company sektor IT w Stanach Zjednoczonych został zakwalifikowany jako w mniejszym stopniu dotknięty kryzysem, przy większym ryzyku finansowym (rozumianym jako wskaźnik odporności biznesu).

Warta odnotowania jest kwestia biznesów opartych o przechowywanie i analizę danych. Wszystkie zbiory *Big Data* są przepelnione danymi dotyczącymi „świata przed COVID”. Wyraźne zmiany w zachowaniach użytkowników internetu oraz ogólnie konsumentów, zmiany w rozkładach sił na rynkach powodują, że nie da się wykorzystać danych z trzeciego kwartału 2019 lub 2018 roku do przewidzenia trzeciego kwartału 2020 roku. Zbyt wiele się zmieniło¹⁶.

Akceleracja czy osiadanie?

FAANG (Facebook, Amazon, Apple, Netflix i Google) umacniały swoją pozycję podczas *lockdownu*. Oznaczało to również szybkie wchodzenie w nowe usługi. Spektakularne wzrosty konwersji narzędzi komunikacyjnych takich jak Zoom szybko wywołały ostrą ekspansję Google'a na rynku komunikatorów. Firma w czerwcu zapowiedziała pełną integrację usługi telekonferencyjnej Meet z pocztą elektroniczną Gmail, co jest komentowane jako rozpoczęcie otwartej wojny na rynku komunikatorów.

Nie jest przesądzone, że najwięksi gracze zduszą możliwości *start-upów*. Pandemia daje szansę dla wymarzonego przez branżę IT procesu kreatywnej destrukcji. Powstające obecnie rozwiązania mogą na długo zagościć w cyfrowym świecie. Jesteśmy *de facto* na samym początku globalnych zmian, które następują ze względu na szczególną sytuację ekonomiczną i społeczną. Jednak niepewność co do dalszego przebiegu pandemii, a tym samym jej wpływu na gospodarkę, hamuje potencjał innowacyjny mniejszych podmiotów.

14

„State of e-Commerce during COVID-19 in Poland. Digital Executives Report.” Digital Experts Club

15

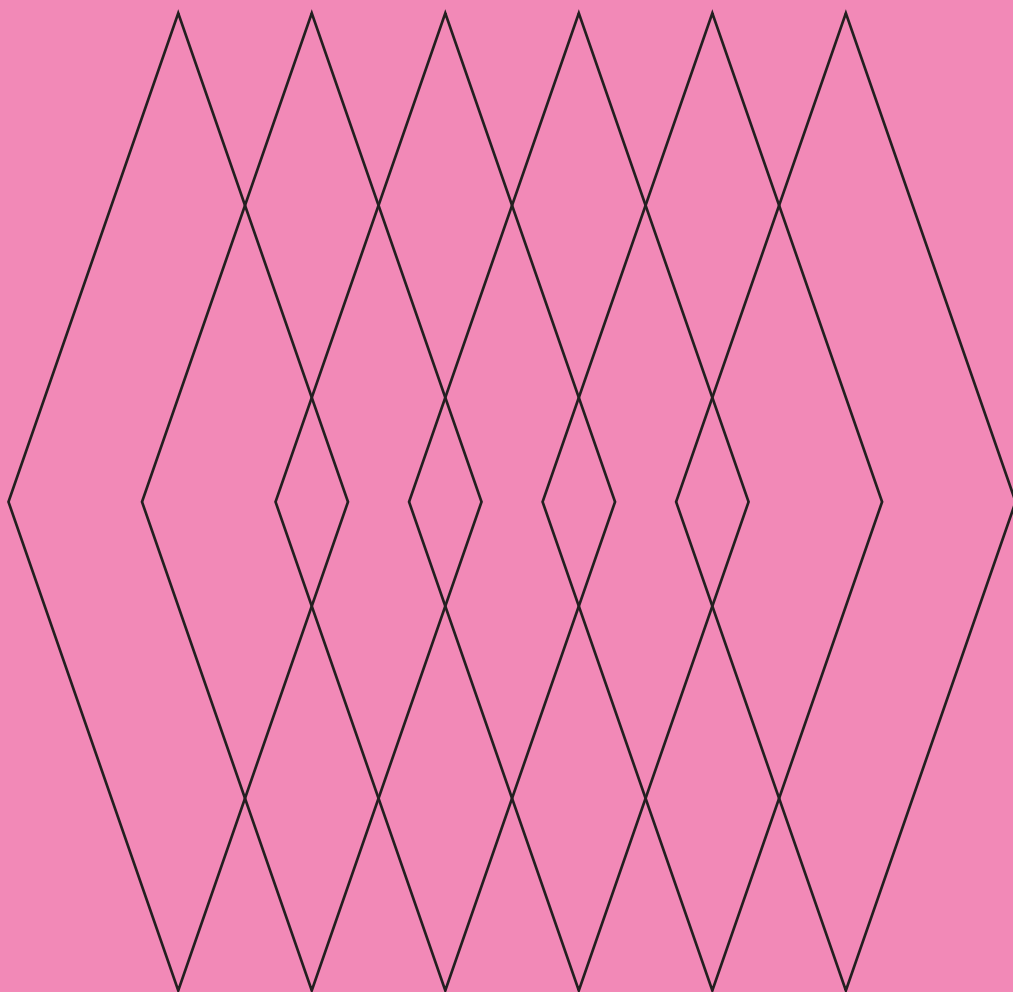
Zob. *Globalny wpływ COVID 19 na zmianę zachowań w Internecie. Która branża zyskuje, a która traci?*, „FXMAG”, [https://www.fxmag.pl/artykul/globalny-wplyw-covid-19-na-zmiane-zachowan-w-internecie-która-branża-zyskuje-a-która-traci](https://www.fxmag.pl/artykul/globalny-wplyw-covid-19-na-zmiane-zachowan-w-internecie-ktora-branża-zyskuje-a-która-traci)

traci [dostęp: 02.07.2020]. theguardian.com/commentisfree/2020/jun/04/covid-19-internet-universal-right-lockdown-online [dostęp: 02.07.2020].

15

Zob. *14 technology winners and losers, post-COVID-19*, <https://www.cio.com/article/3561609/14-technology-winner-s-and-losers-post-covid-19.html> [dostęp: 02.07.2020].

4. *Remote-First*, czyli nowa rzeczywistość pracownicza



praca

C

Czas pandemii to dla społeczeństw czas wielopoziomowej liminalności. W obszarze pracy i zatrudnienia stał się szczególnym wyzwaniem, bowiem w jego ramach wyznacza się linię odcięcia pomiędzy tymi, którzy przetrwają, a tymi, którzy staną się ofiarami kryzysu i zmian gospodarczych. O położeniu tej linii zadecydowała także cyfryzacja. Ta rozgrywa się po części niezależnie od pracowników, w szerszym kontekście digitalizacji i transformacji cyfrowej firm i całych sektorów biznesowych. Ale istotny jest też kontekst związany bezpośrednio z pracownikiem: jego kompetencjami cyfrowymi i umiejętnością dostosowania się do nowych warunków.

Przejście w tryb pracy zdalnej nastąpiło gwałtownie¹⁷, co przy braku regulacji oraz wypracowania kultury pracy w takich warunkach przyniosło efekt w postaci wielu nadużyć ze strony pracodawców (raport ARC Rynek¹⁸).

W ramach analizy Harvard Business Review Polska została umieszczona w gronie krajów słabo przygotowanych do przejścia w tryb pracy zdalnej – ze względu na stan infrastruktury internetowej i poziom rozpowszechnienia platform do pracy zdalnej.

Zwraca się uwagę na archaiczność Kodeksu Pracy w stosunku do nowych wyzwań związanych ze zdalną formą zatrudnienia. Połowa ankietowanych polskich pracodawców nie wprowadziła żadnych regulacji związanych z pracą zdalną pracowników (na podstawie raportu: *Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła*¹⁹).

Co z tego zostanie?

Remote-First Company jest organizacją, która domyślnie zatrudnia pracowników w modelu zdalnym. Pracodawca wykorzystujący paradygmat pracy *Remote-First* dokłada wszelkich starań, aby pracownicy zdalni byli w pełni zaadaptowani do zespołu – na równi z pracownikami biurowymi. Firmy, które pozwalają na pracę zdalną, ale nie traktują jej jako domyślnego sposobu zatrudnienia, są określane jako *remote-friendly*.



Tymczasem globalnie wchodzimy w kolejną fazę adaptacji, a więc także coraz śmieiej udzielanych odpowiedzi na pytania o konsekwencje pandemii, w tym trwałe zmiany zachodzące na rynku pracy. Nie zaskakuje fakt, że wzorców poszukuje się tam, gdzie do nowych warunków dostosowano się najszybciej – często przywoływanym modelem porównawczym jest *Remote-First*, który od dawna był eksploatowany w biznesach *High-Tech*. Przykładem jest Twitter, który zdecydował, że pozwala pracownikom pozostać w pracy zdalnej „na zawsze”. Przedstawiciele Facebooka otwarcie mówią o podobnych planach.

il. 3

Myślenie w kategoriach *Remote-First* jest tym bardziej atrakcyjne, że pozytywnym efektem pandemii będzie pozostawienie rozbudowanej infrastruktury do pracy zdalnej oraz nowe kompetencje cyfrowe w organizacjach. Decydenci będą oczekiwać zwrotu z ogromnych inwestycji, gdy tylko warunki gospodarcze pozwolą na dalszy rozwój biznesu. Z tego też względu można śmiało przewidywać, iż paradygmat pracy zdalnej upowszechni się, a może nawet na stałe wpisze w funkcjonowanie rynku pracy w Polsce i na świecie.

Innym pozytywnym skutkiem, o którym zaczyna się mówić w ramach upowszechniania pracy zdalnej, jest wzmocnienie sprawiedliwości geograficznej wśród pracodawców. W Stanach Zjednoczonych już odnotowuje się wpływ obecnej sytuacji na zrównoważone zatrudnienie pracowników zamieszkujących oddalone od pracodawcy lokalizacje.

Kontekst psychospołeczny

Jednym z głównych wyzwań przejścia w tryb pracy zdalnej jest psychologiczny kontekst budowania warunków pracy we własnym domu – wpływ utraty zawodowych interakcji społecznych, szersza penetracja przestrzeni osobistych przez sprawy zawodowe oraz wyzwania związane z budowaniem granic między życiem zawodowym a osobistym.

Szczególną próbą dla Polaków okazało się łączenie pracy zdalnej z życiem rodzinnym. Według badań zrealizowanych przez DELab (Uniwersytet Warszawski) aż 39% rodziców deklaruje, że ma duże trudności z łączeniem pracy zdalnej i opieki nad dziećmi; 42% uważa, że nie ma możliwości odpowiedniej izolacji w czasie pracy zdalnej (1/3 dzieli sprzęt z dziećmi)²⁰.

Powyższe może przekładać się na dość ambiwalentną postawę Polaków wobec doświadczeń z pracą zdalną. Ankietowani pracownicy z jednej strony potwierdzają, że praca zdalna przynosi korzyści zarówno firmie, jak i im samym (71% ankietowanych przez Future Business Institute); z drugiej jednak strony większość z nich (75%) chce po zakończeniu pandemii łączyć pracę zdalną z pracą biurową²¹.

Niematerialne środowisko pracy

Na łamach serwisu World Economic Forum Alison Taylor (NY University, Ethical Systems) wieszczy nadejście „ery niematerialnej firmy”, co zostało zdecydowanie przyspieszone zmianami wywołanymi przez epidemię COVID²². Fundamentem funkcjonowania takiej organizacji jest wysoki stopień cyfryzacji infrastruktury, a wraz z nim pojawienie się silnego paradygmatu pracy zdalnej.

Niematerialność środowisk pracy przede wszystkim łączy się z wielopoziomowym zacieraniem granic pomiędzy tym, co jest wewnętrzne, a tym, co jest zewnętrzne dla danej organizacji. Powstają istotne pytania o odpowiedzialność pracodawców za fizyczne miejsce wykonywania obowiązków zawodowych – w jaki sposób pracodawcy zrekompensują pracownikom organizację miejsca pracy w domu oraz wesprą ich w rozwiązywaniu problemów logistycznych i społecznych?

Upowszechnianie modelu pracy zdalnej będzie łączyło się również z szeregiem wyzwań dla zarządzających rozproszonymi zespołami. Od strony samej organizacji pracy niezbędne będzie wdrożenie narzędzi i technik umożliwiających zadaniowy tryb wykonywania obowiązków. Wydaje się to dość proste w stosunku do skali wyzwania – rozwoju kultury organizacyjnej w warunkach dystansowania społecznego.

W polskich warunkach powyższe kwestie okazują się być kolejną fazą adaptacji do zmieniających się realiów. Zanim firmy zaczną rozwiązywać skomplikowane problemy związane z zarządzaniem, muszą rozpocząć pracę nad podstawowymi barierami, które teraz się odsłoniły – rozbudowaniem infrastruktury oraz zadbaniem o bezpieczeństwo cyfrowe. Potwierdzają to chociażby wnioski z debaty *Praca w pandemii*²³.

17

W Polsce według danych GUS w ostatnich 2 tygodniach pierwszego kwartału 2020 roku udział osób pracujących zdalnie wzrósł trzykrotnie w stosunku do tego samego okresu w roku poprzedzającym. ŹRÓDŁO

18

Zob. *Szefowie nie respektują godzin pracy osób pracujących zdalnie*, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/praca-zdalna-szefowie-nie-respektuja-godzin-pracy/3zzjxdn> [dostęp: 02.07.2020].

[-81a38b6e5f34a55a3dda9e4490273f68.pdf](https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/6351/assets/204963/original-81a38b6e5f34a55a3dda9e4490273f68.pdf) [dostęp: 02.07.2020].

19

Zob. *Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła*, dz. cyt.

20

Zob. *Rodzina przyszłości*, [https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/6351/assets/204963/original-](https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/6351/assets/204963/original-81a38b6e5f34a55a3dda9e4490273f68.pdf)

21

Zob. *Praca zdalna – rewolucja, która się przyjęła*, dz. cyt.

22

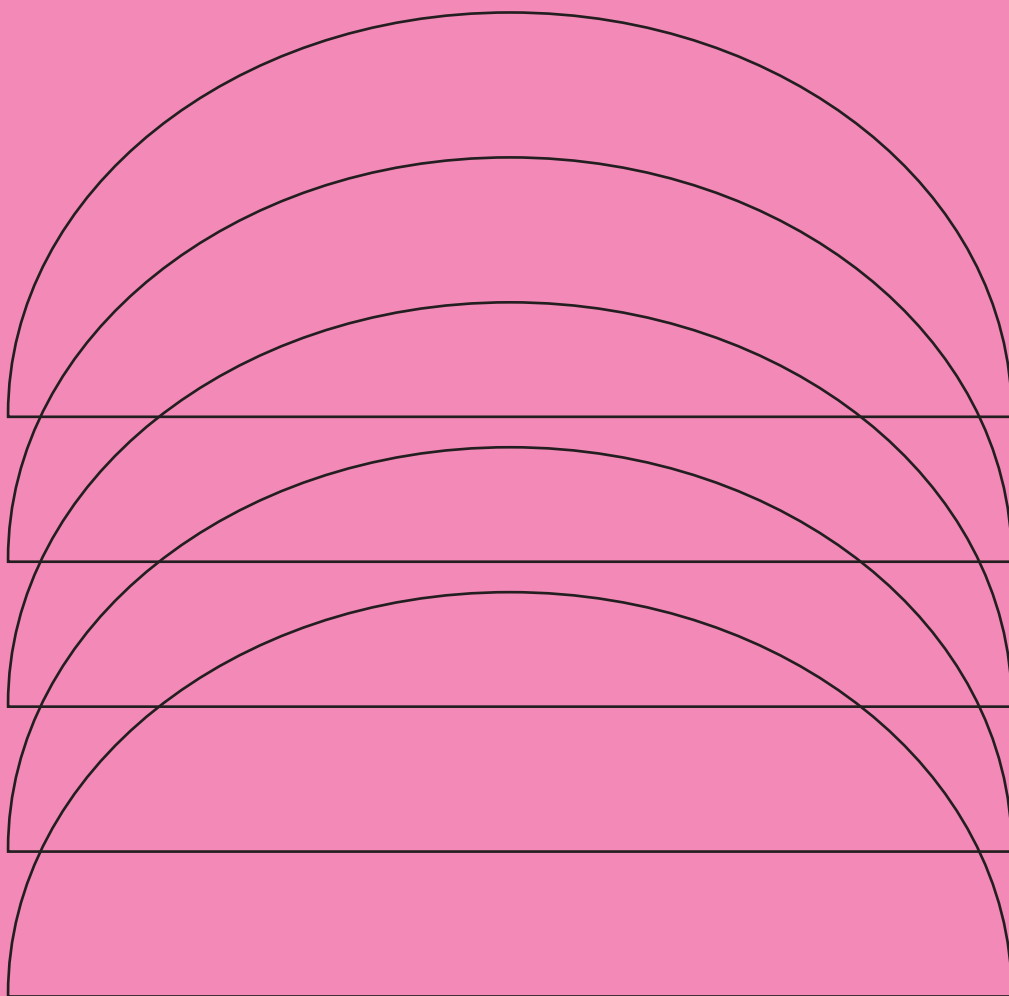
Zob. *COVID-19 has ushered in the age of the 'intangible company'. Here are 4 ways it will change business*, <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/covid-19-intangible-company-leadership-remote-working/> [dostęp: 02.07.2020].

[-81a38b6e5f34a55a3dda9e4490273f68.pdf](https://www.pb.pl/praca-zdalna-coraz-bardziej-lubiana-ceniona-i-wydajna-992851) [dostęp: 02.07.2020].

23

Zob. *Praca zdalna coraz bardziej lubiana, ceniona i wydajna*, <https://www.pb.pl/praca-zdalna-coraz-bardziej-lubiana-ceniona-i-wydajna-992851> [dostęp: 02.07.2020].

5. Chmury złota i monopoliści naszego życia online



platformy internetowe

O

Od marca statystyki odwiedzin i korzystania z wszystkich platform internetowych poszły znacząco w górę. Zdalne życie społeczne przeniosło się do internetu, a dokładniej na platformy internetowe – serwisy internetowe monopolizujące ruch w sieci i uwagę użytkowników. Ekosystem sieciowy, zdominowany przez garść największych graczy, był czynnikiem stałym w czasie pandemii. Znaczenie – i dominację – platform można zaobserwować we wszystkich sferach życia. To kontynuacja trendu sprzed pandemii, który został dodatkowo wzmocniony przez kryzys.

Serwisy obserwowały więc wzrost liczby użytkowników, czasu korzystania, wszystkich kluczowych wskaźników zaangażowania, jednak nawet tak intensywny ruch nie doprowadził do kryzysu. Big Tech radził sobie z wyzwaniami infrastrukturalnymi – czego symbolem była firma Netflix ograniczająca jakość wideo, by uchronić sieć przed zatkaniem się.

Pandemia jest więc czasem wzmocnienia się graczy sieciowych kosztem innych podmiotów. Dobrym przykładem ze świata kultury jest film *Sala samobójców. Hejter*. Film miał premierę kinową 6 marca i był obecny na dużym ekranie przez tydzień. 18 marca został w Polsce udostępniony na platformie player.pl. Jednak prawa do dystrybucji globalnej wykupił ostatecznie Netflix. Jednocześnie zamknięcie kin i gwałtowny, grożący zatknięciem się sieci, wzrost ruchu na platformach streamingowych są symbolem zachwianej równowagi i rosnącej siły platform.

Infrastruktura samopomocy

Widzialna Ręka to sieć samopomocowych grup na Facebooku, która ruszyła w pierwszym tygodniu pandemii. Największa z tych grup ma 110 tysięcy użytkowników i użytkowniczek.

Sieci społecznościowe w czasie pandemii stały się potężnym narzędziem samoorganizacji społecznej. Nadal jednak są to komercyjne serwisy zarządzane przez prywatne podmioty.

Pandemia pokazała, że infrastrukturę „publiczną” – niezbędną w czasie *lockdownu* dla całego społeczeństwa – mogą zapewnić jedynie wielcy, komercyjni gracze. Inicjatywy oddolne konserwatywnie korzystały z technologii, pandemia nie była czasem eksperymentowania z alternatywnymi rozwiązaniami infrastrukturalnymi i technologiami.

Firmy wykorzystały pandemię, by dowieść, że są „siłami dobra”. Na spotkaniu (wirtualnym) z administratorami stron na Facebooku Mark Zuckerberg mówił o silnych społecznościach online powstających dzięki platformom.

Infodemia towarzyszy pandemii

WHO ogłosiło, że pandemii towarzyszy infodemia – fala dezinformacji i *fake newsów* dotyczących koronawirusa i pandemii. Platformy internetowe stały się głównym graczem zdolnym walczyć z infodemią i szybko wdrożyły nowe procedury i algorytmy filtrowania treści. Jest też druga strona medalu – to media społecznościowe są przestrzenią rozprzestrzeniania się dezinformacji. W Polsce ruszyła kampania „Stop celebrytyzacji pseudonauki” skierowana przeciw dezinformacji medycznej – także tej związanej z pandemią. Winą obarcza nieodpowiedzialnych celebrytów, ale znaczenie mają też ich zasięgi w mediach społecznościowych, co wskazuje na odpowiedzialność także tych serwisów. Jednocześnie w trakcie pandemii Facebook zawiesił pracę swoich *fact-checkerów* i przeszedł na całkowicie automatyczne filtrowanie treści – mimo wielu zastrzeżeń co do jego skuteczności.



il. 4

Śledzenie zakażeń wzmacnia platformy mobilne

Exposure Notification to wbudowany w systemy operacyjne smartfonów system pozwalający śledzić kontakty użytkowników, a więc też zakażenia pandemią. Opracowany wspólnie przez Google i Apple system jest symbolem władzy tych firm, które skutecznie narzuciły państwom narodowym swój model zarządzania danymi o zakażeniach. System jest chwalony przez aktywistów cyfrowych jako skutecznie chroniący prywatność. Jednocześnie systemy *contact tracing*, jeśli staną się powszechne, wzmocnią te firmy względem państw narodowych. Już dziś pojawiają się pytania o możliwość kontroli społecznej nad systemem Exposure Notification.

Dyskusja o regulacji platform nadal aktualna

W ramach tarczy antykrzysowej rząd polski zaktualizował przepisy o Polskim Instytucie Sztuki Filmowej i nałożył podatek 1,5% na przychody serwisów audiowizualnych, w tym Netfliksa. Unia Europejska kontynuuje prace nad *Digital Services Act* – nową regulacją platform internetowych. W czerwcu 2020 roku unijne służby antymonopolowe otworzyły sprawę przeciwko firmie Apple. To sygnał, że debata o platformach pozostaje otwarta i państwa narodowe – szczególnie w Europie – ciągle szukają sposobów regulacji i podporządkowania sobie serwisów internetowych.

Platformy wiedzy

Istotną rolę w trakcie pandemii odegrała również Wikipedia, jedyny niekomercyjny serwis pośród wielkich platform internetowych. Stała się ona kluczowym źródłem wiedzy o pandemii dla milionów osób, skutecznie też walczy z dezinformacją na temat koronawirusa²⁴. Czas pandemii był zresztą okazją do rozwoju specjalnego projektu Wikipedia Medicine.

Idea wolnej wiedzy, promowana przez Wikipedię, przyświecała również środowisku naukowców badających koronawirusa w modelu otwartej wiedzy. Pandemia potwierdziła skuteczność, a nawet konieczność szybkiej wymiany wiedzy naukowej, na którą nie pozwalają tradycyjne modele wydawnicze. Badacze walczący z pandemią z dnia na dzień zaczęli publikować w alternatywnym obiegu, na *preprint servers*. W ramach inicjatywy Open Covid Pledge²⁵ firmy posiadające własność intelektualną przydatną w walce z pandemią – zarówno patenty medyczne i technologiczne, jak i rozwiązania informatyczne – zrzekły się roszczeń wobec innych osób uczestniczących w zwalczaniu koronawirusa. Eksperci od otwartej nauki wątpią jednak, by kryzys trwale zmienił obieg informacji naukowej²⁶.

23

Zob. <https://www.wired.com/story/how-wikipedia-prevents-spread-coronavirus-misinformation/> [dostęp: 02.07.2020].

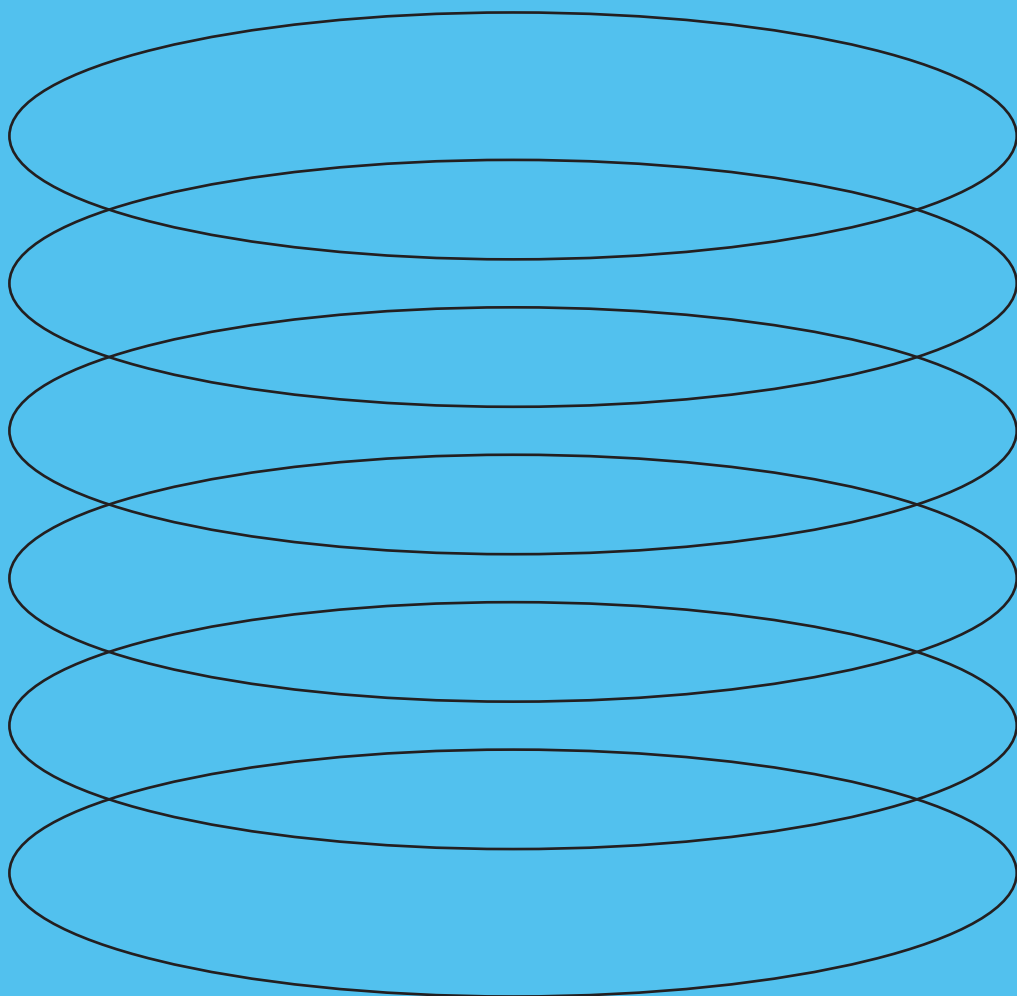
24

Zob. <https://opencovidpledge.org/> [dostęp: 02.07.2020].

25

Zob. Ewen Callaway, *Will the pandemic permanently alter scientific publishing?*, <https://www.nature.com/articles/d41586-020-01520-4> [dostęp: 03.07.2020].

6. Instytucje kultury w czasach zarazy



Stan przejściowy:

kultura

G

Globalna epidemia COVID-19 sprawiła, że instytucje kultury zmuszone zostały do zamknięcia drzwi dla publiczności. Wskutek tego obserwowaliśmy gwałtowne poszerzenie się oferty kulturalnej online. Jednak to niejedyna zmiana, która musiała dokonać się w instytucjach – wraz z zamknięciem drzwi także dla pracowników pojawiła się konieczność weryfikacji i zmiany sposobu (a czasem i kultury) pracy, przemyslenia formatów działań i wypracowania nowych sposobów budowania relacji z odbiorcami. Być może z tego niewątpliwie trudnego doświadczenia wyciągnąć możemy wnioski, które zostaną z instytucjami kultury na przyszłość: przede wszystkim dotyczące ich transformacji cyfrowej oraz bardziej zrównoważonych modeli działania²⁷.

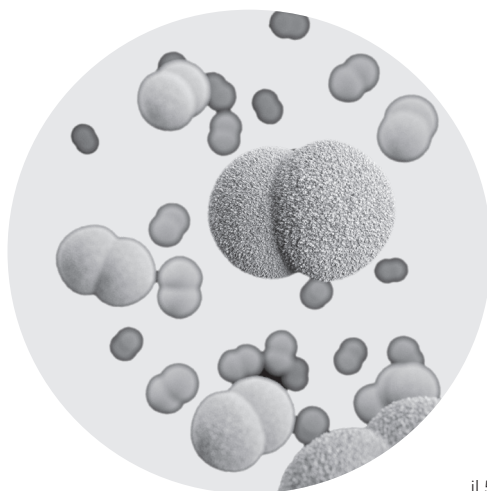
Gwałtowny rozwój kultury cyfrowej

Dane dotyczące światowych muzeów wskazują, że działania online, a zwłaszcza obecność instytucji w mediach społecznościowych, znacząco wzrosła w porównaniu z czasem sprzed pandemii.

Według danych ICOM 15% muzeów deklaro-
wało wzrost działań spod znaku komunikacji
cyfrowej, a połowa – działań w mediach spo-
łecznościowych²⁸. Obserwując przyspieszo-
ny przyrost możliwych aktywności kultural-
nych online u początków *lockdownu*, trudno
było nie zadawać sobie pytania o to, jak wiele
osób i jak długo (biorąc pod uwagę wyzwania
związane z pracą i edukacją zdalną) będzie
w stanie tę ofertę konsumować.

Lev Manovich w swoich przewidywaniach z połowy marca zapowia-
dał, że po okresie pracy, edukacji, rozrywki i socjalizacji, która z przy-
musu odbywała się online, nadejdzie głód aktywności w przestrzeni
fizycznej, relacji z innymi i w ich bezpośredniej obecności²⁹. Oznacza
to, że po zmierzeniu się z koniecznością skonstruowania (w przypad-
ku niektórych instytucji – niemal od zera) oferty aktywności online, in-
stytucje, chcąc wyjść naprzeciw potrzebom swoich odbiorców, staną
przed nowym wyzwaniem, którym będzie zaspokojenie tego głodu
i jednoczesne działanie w ramach wciąż obowiązujących restrykcji.

Jednocześnie okres wzmożonej intensywności w sieci dla wielu instytucji mógł sta-
nowić cenną lekcję i ważne doświadczenie,
z którego wnioski przełożyć się mogą na
zmianę kultury pracy i sposobów budowania
relacji z publicznością. Dla wielu instytucji
był to bowiem pierwszy eksperyment z orga-
nizowaniem pracy zdalnej. Zaś długofalowo
zmiany wywołane przez pandemię mogą
wspierać proces transformacji cyfrowej
wielu instytucji. O ile będą miały dość zasob-
ów, by sobie tego rodzaju proces pozwolić.



il.5

Lockdown – nie dla wszystkich tylko na chwilę

W kwietniu niemal wszystkie muzea na świecie były zamknięte i – jak podaje International Council of Museums (ICOM) – dla ponad jednej dziesiątej muzeów przymusowe zamknięcie spowodowane pandemią oznaczać może zamknięcie na zawsze³⁰. Z badań przeprowadzonych przez NEMO (Network of European Museum Organisations) wynika, że sytuacja w Europie jest nieco lepsza, ale nie są to znaczące różnice³¹. Przy spadku turystyki o 50–70% europejskie instytucje stracą znaczną część swoich przychodów ze sprzedaży biletów czy sklepów muzealnych etc. To oznacza, że instytucje zmuszone będą ograniczyć ofertę, a co za tym idzie – także zatrudnienie.

O ile sytuacja osób zatrudnionych na stałe w instytucjach może okazać się dość stabilna, o tyle niewątpliwie najbardziej ucierpią osoby współpracujące z instytucjami na umowach cywilnoprawnych. Jak wynika z danych prezentowanych przez ICOM, niemal wszystkie muzea na całym świecie deklarują konieczność ograniczenia swojej działalności z powodu konsekwencji pandemii, zaś prawie jedna trzecia z nich musi ograniczyć liczbę personelu³².

Nowe sposoby pracy i współpracy

Niewątpliwie pandemia COVID-19 wymusza na instytucjach kultury zmianę formatów działań – na bardziej kameralne (by możliwe było zachowanie dystansu), hybrydowe (łącznie możliwe uczestnictwa online i fizycznie w siedzibie instytucji), mniej kosztowne w przygotowaniu i produkcji (ze względu na ograniczenia budżetowe).

Konieczność prowadzenia działań online i pracy zdalnej stanowiła dla wielu instytucji przymusowy, przyspieszony kurs transformacji cyfrowej, jednak obecnie kluczowe jest, aby procesy cyfryzacji instytucji nie miały jedynie postaci doraźnej reakcji na trudne okoliczności, ale zaczęły przybierać kształt wynikający z długofalowej, strategicznej wizji rozwoju³³. Niezwykle istotne jest także wspieranie

rozwoju kompetencji cyfrowych pracowników sektora kultury i zmian sposobów pracy i komunikacji wewnętrznej na takie, które sprzyjają efektywnej zespołowej pracy zdalnej.

Doświadczenie z działalności prowadzonej w ostatnich miesiącach wyłącznie online ma szansę stanowić dla instytucji okazję do lepszego poznania i zrozumienia grup docelowych instytucji i wypracowania nowych sposobów komunikacji i interakcji z publicznością³⁴ – zarówno online, jak i offline – także publicznością z najbliższego otoczenia³⁵. Wreszcie, wobec ograniczonych zasobów, instytucje mają szansę wypracować nowe sposoby współpracy i współdziałania, które mogą przełożyć się na bardziej zrównoważony i odpowiedzialny sposób działania instytucji (m.in poprzez inicjowanie wymieniania się sprzętem, elementami architektury wystaw i zasobami niezbędnymi do realizowania programu).

Doświadczenie *lockdownu* – gdy większość aktywności instytucji odbywała się poza budynkiem instytucji i w sposób wykorzystujący zmniejszoną ilość zasobów – sprzyjało dyskusjom na temat ekologizacji instytucji, zarówno w Polsce³⁶, jak i na świecie³⁷. We wszystkich wspomnianych obszarach za sprawą pandemii COVID-19 instytucje kultury napotykają wyzwania, które mogą stanowić również szansę na zmianę dotychczasowych praktyk i sposobów działania.

Nie będzie to jednak możliwe bez strategicznej, długofalowej wizji rozwoju tych instytucji i roli społecznej, którą mogą odgrywać w przyszłości.

27

Zob. *Wezbrana fala kultury cyfrowej*, <https://podcasts.nu/avsnitt/bc-radio/bc-radio-wezbrana-fala-kultury-cyfrowej-janus> [dostęp: 02.07.2020].

28

Zob. *Museums, museum professionals and COVID-19: ICOM and UNESCO release their full reports*, <https://icom.museum/en/news/museums-museum-professionals-and-covid-19-survey-results/> [dostęp: 02.07.2020].

29

Zob. <https://www.facebook.com/lev.manovich/posts/10159067596337316> [dostęp: 02.07.2020].

30

Zob. *Museums, museum professionals and COVID-19: ICOM and UNESCO release their full reports*, <https://icom.museum/en/news/museums-museum-professionals-and-covid-19-survey-results/> [dostęp: 02.07.2020].

31

Zob. *Museums' treasures endure, but how we see them may change*, <https://www.nationalgeographic.com/history/2020/06/museums-treasures-endure-how-we-see-them-may-change-coronavirus/?fbclid=IwAR2sZdO-8UEkJdGGVcc3-a7zWn-neElHXb4hxvOTTcVOgO-9iZGvFXeCL1Zd4> [dostęp: 02.07.2020].

32

82,6% respondentów przewiduje, że programy muzealne będą musiały zostać ograniczone, a 29,8% spodziewa się, że liczba pracowników będzie musiała zostać zmniejszona. 12,8% uczestników obawia się, że ich muzeum może zostać zamknięte; zob. *Museums, museum professionals and COVID-19: ICOM and UNESCO release their full reports*, dz. cyt.

33

Jako Centrum Cyfrowe w czerwcu 2020 roku wspólnie z agencją Superkrypt oddaliśmy w ręce pracowników sektora kultury *Transformator kultury* – kompendium wiedzy na temat realizacji projektów cyfrowych, które podkreśla rolę właśnie wizji i strategii instytucji w transformacji cyfrowej; zob. <https://otwartakultura.org/transformator/> [dostęp: 02.07.2020]. Inne organizacje także proponowały instytucjom wsparcie w tym zakresie, m.in. Europeana; zob. <https://pro.europeana.eu/post/digital-transformation-in-the-time-of-covid-19-preparation-and-action> [dostęp: 02.07.2020].

34

Zob. *How Can I Contribute? Four Steps I'm Taking to Figure it Out*, Nina Simone, <https://medium.com/@ninaksimon/how-can-i-contribute-four-steps-im-taking-to-figure-it-out-d7a35b5149d5> [dostęp: 02.07.2020].

35

Zob. <https://www.polin.pl/wydarzenie/muzealny-think-tank-muzea-i-sasiedztwo> [dostęp: 02.07.2020].

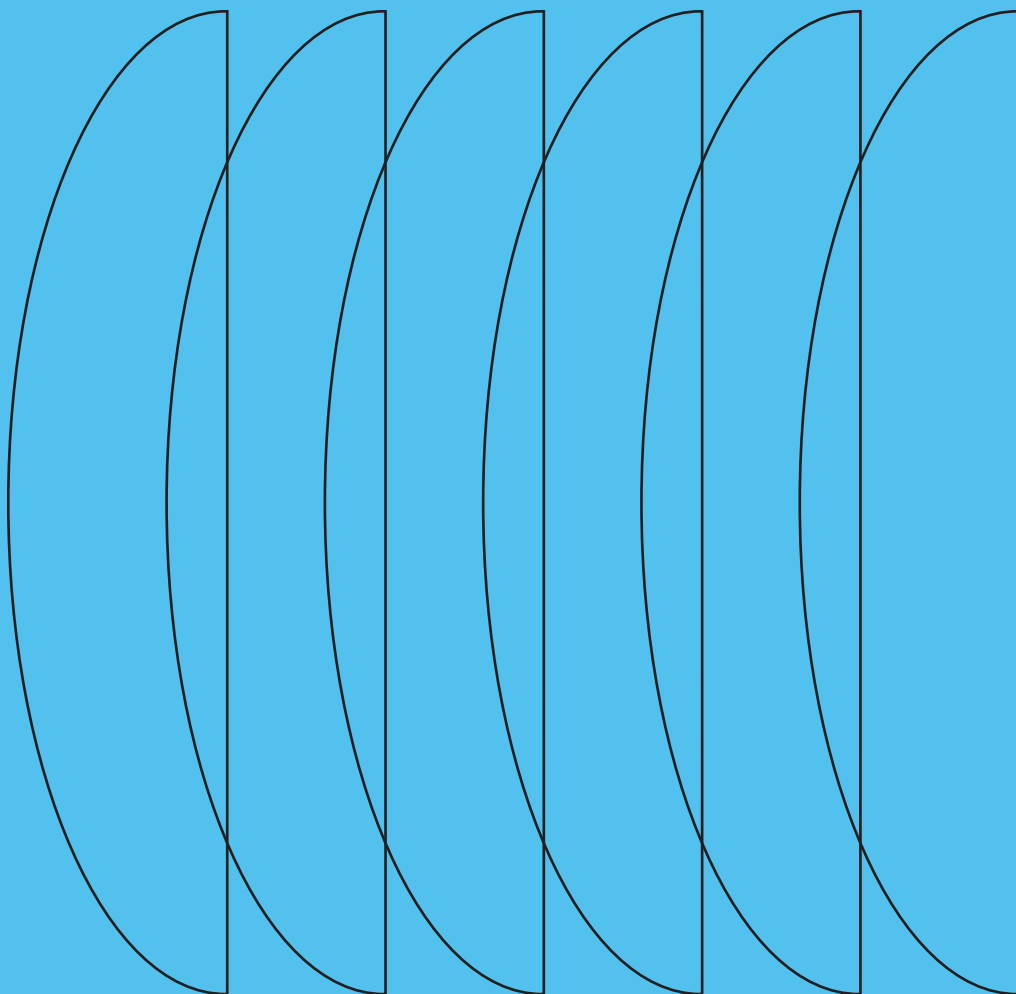
36

W Polsce zogniskowała je m.in. inicjatywa Muzea dla klimatu; zob. <https://www.nn6t.pl/2020/04/15/muzea-dla-klimatu/> [dostęp: 02.07.2020]. Powstały też teksty i opracowania poświęcone ekologicznej wrażliwości instytucji, zob. m.in.: https://grotowski.net/performer/performer-19/ekologia-w-instytucjach-kultury?fclid=IwAR0D2QdEeuzQGLjTsB4pkxLcK9mZ2d_9xTuy4uGqHzL5cnb69ETtjqw2Tnl [dostęp: 02.07.2020].

37

Zob. *Museums as Catalysts for Climate Action*, <https://www.aam-us.org/2020/06/10/museums-as-catalysts-for-climate-action/> [dostęp: 02.07.2020].

7. Nowe narracje budowane na starych schematach



W

W czasie pandemii serwisy VOD bogatą ofertą serialową kompensują nam narracje z codziennego życia, utracone wraz z ograniczeniem zewnętrznego (pozarodzinnego) życia społecznego. Tymczasem na całym świecie trwa wyścig o znalezienie właściwego ujęcia, narracji opisującej doświadczenia pandemiczne. Mimo trudnego do przewidzenia dalszego przebiegu pandemii wielu z nas jest już gotowych myśleć w kategoriach nowej rzeczywistości.

W specyfice czasów dystansowania społecznego zaczynamy dostrzegać zapowiedzi tego, co będzie nową normalnością. Komentarzy chętnie korzystają z retoryki „*New Normal*”, wzorem tej, która pojawiła się po kryzysie gospodarczym w 2008 roku³⁸.

Taka narracja wzmacnia tendencje do wnioskowania na podstawie danych retrospektywnych w coraz pewniejszych przewidywaniach stanu przyszłego świata. McKinsey & Company w swoich analizach stosuje nawet określenie „*Next Normal*”³⁹.

Przechodząc przez wielość ujęć, pytań i pospiesznie udzielanych odpowiedzi, z zaskoczeniem odkrywamy, że w środku – a może na początku – światowego kryzysu wywołanego pandemią pojawiają się już tak pewne osądy dotyczące przyszłego stanu świata. Ten globalny dyskurs intensywnie nawiązuje do relacji łączącej społeczeństwo z technologią. Technologie komunikacyjne ułatwiły nam adaptację do warunków *lockdownu*, pomogły też podtrzymać funkcjonowanie w istotnych rolach społecznych. Według badań Ogólnopolskiego Panelu Badawczego Ariadna – obecnie 27% Polaków w dużym i bardzo dużym stopniu utrzymuje relacje z bliskimi przez aplikacje, a wskaźnik korzystania z *social mediów* przez Polaków podczas *lockdownu* wzrósł prawie dwukrotnie⁴⁰. Tym samym udział technologii w kontekście pandemii został mocno wyeksponowany.

Wiele ujęć jest osadzonych w optymistycznych ramach technologicznego solucjonizmu – opisanej przez Jewgienija Morozowa ideologii, według której z pomocą odpowiednio dobranej technologii można rozwiązać dowolny problem społeczny.

Powstają więc liczne narracje pokazujące, w jaki sposób nasze życie może stać się bliższe „starej normalności” dzięki dysponowaniu zaawansowanymi technologiami: przenoszenie usług online, śledzenie zakażeń, pokonywanie dystansu komunikacyjnego. W nowym wydaniu odżywa dyskusja wokół 4IR – czwartej rewolucji przemysłowej.

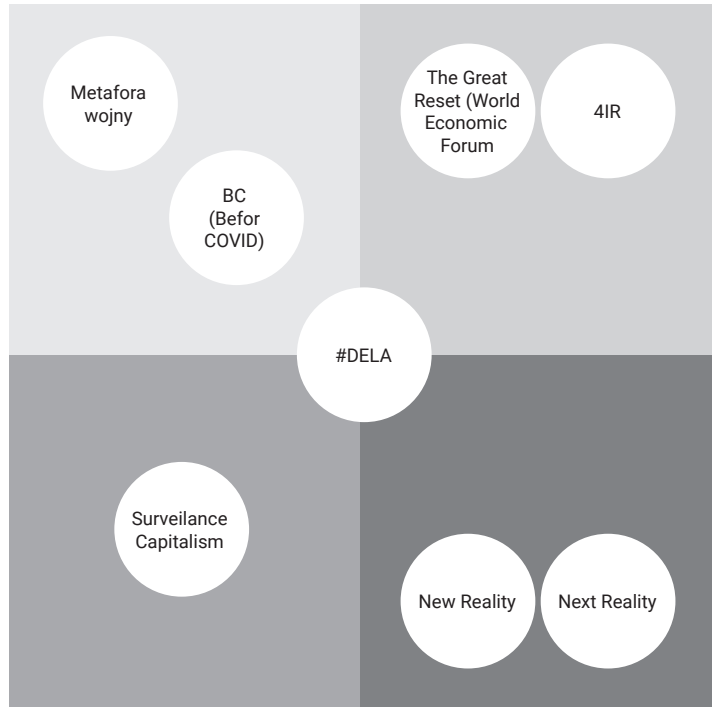
W proponowanej narracji osiągnięcia 4IR pozwalają nam funkcjonować zdalnie. Ale co istotniejsze, określają pozytywną wizję dalszego rozwoju, aktualną także po korekcie wymuszonej przez koronawirusa⁴¹.

Nie brakuje głosów, iż przyspieszona digitalizacja w czasie pandemii jest siłą, która prowadzi nas w samo centrum kolejnej cyfrowej rewolucji. World Economic Forum wprost do niej nawiązuje, diagnozując aktualny „*The Great Reset*”⁴² i pozycjonując się jako „autorytet w kształtowaniu i wykorzystywaniu Czwartej Rewolucji Przemysłowej”. W tym duchu Satya Nadella (dyrektor generalny Microsoftu), wypowiedział w kwietniu słowa: „We’ve seen two years’ worth of digital transformation in two months”⁴³.

Powstają też jednak narracje, które diagnozując radykalną zmianę, odwołują się do przeszłości. Wyrażają tęsknotę za stanem sprzed pandemii, a opisując gwałtowne odcięcie, obecną sytuację oceniają negatywnie.

Rewolucyjne ujęcie
dygitalizacji

Ewolucyjne ujęcie
dygitalizacji



Zorientowane na
przeszłość

Zorientowane na
przyszłość



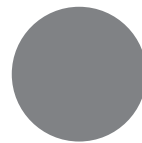
Przestrzeń paradoksów –
rewolucja z tęsknotą do
przeszłego świata tle



Pandemia w pełni wyzwala
nieuniknioną rewolucję
cyfrową



Zatrzymanie starego
porządku mimo stopnio-
wych zmian technolo-
gicznych



Nowy porządek silnie zo-
rientowany na przyszłość,
ale bazujący na starych
wzorcach działania

Przykładem może być często stosowane narracje wojenne – politycy w najgorętszym okresie kryzysu lubili stwierdzać, że jesteśmy „na wojnie z koronawirusem”. To narracja, która normalizuje sytuację kryzysu, uzasadnia naruszanie praw obywateli, może też wspierać nacjonalizmy⁴⁴. W dziennikarskiej retoryce z obszaru technologicznego pojawia się też anegdota o skrócie BC: oznaczającym kolejno *Before Christ, Before Computer, Before COVID*.

Z drugiej strony mamy do czynienia z balansowaniem na poziomie „*COVID-tech dystopia*”, którego najwyraźniejszym głosem stała się Naomi Klein z jej koncepcją Doktryny Szoku⁴⁵. Klein bazuje na koncepcji kapitalizmu nadzoru Shoshany Zuboff, dostosowując ją do kontekstu podejrzanych relacji rządów z przedstawicielami przemysłu *High-Tech* w czasie pandemii (symboliczny stał się briefing Andrew Cuomo z udziałem Erica Schmidta). Zwraca się tutaj uwagę na ograniczenia naszej czujności obywatelskiej stłumionej lękiem o życie i zdrowie; pobudza się wizje przyszłości inwigilacyjnej, która już obecnie zaczyna się materializować w postaci kolejnych odstón narzędzi do *contact trackingu*.

Wstępna analiza tych narracji pokazuje dwa wymiary pozwalające je różnicować: wymiar dotyczący orientacji na przeszłość lub na przyszłość oraz wymiar dotyczący przekonania o ewolucyjnym lub rewolucyjnym charakterze digitalizacji zachodzącej w kontekście pandemii. Na przecięciu tych wymiarów znajduje się wspomniana wcześniej perspektywa DELA – kładąca nacisk na dynamiczny, emergentny, przejściowy i antropocentryczny charakter obecnego momentu.

Oba opisane kierunki przeceniają znaczenie samej technologii w stosunku do czynników społecznych, a nie doszacowują znaczenia warunków epidemiologicznych, które powinny stanowić podstawowy punkt odniesienia. Można je traktować zarówno jako wyraz strategii społecznego radzenia sobie z globalnym zagrożeniem, jak i przejaw silnego wpływu retoryki ekonomicznej, która uaktywnia się w obliczu alternatywy: ratowanie życia czy gospodarki.

Spektrum ujęć relacji społeczeństwo–technologia rozwijających się w odpowiedzi na aktualny stan świata jest warte dalszej obserwacji. Część z nich nie wytrzyma konfrontacji z nadchodzącą rzeczywistością kolejnych miesięcy kryzysu. Pozostałe mogą okazać się źródłem wartościowego wkładu w rozumienie tej złożonej relacji oraz możliwych kierunków jej rozwoju po kryzysie.

38

Zob. *Museums as Catalysts for Climate Action*, <https://www.aam-us.org/2020/06/10/museums-as-catalysts-for-climate-action/> [dostęp: 02.07.2020].

39

Zob. hasło *New Normal*, Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/New_Normal_\(business\)](https://en.wikipedia.org/wiki/New_Normal_(business)) [dostęp: 02.07.2020].

40

Zob. *Renewed Reality*, <http://infuture.institute/raporty/renewed-reality/> [dostęp: 02.07.2020].

41

Zob. *Is the Fourth Industrial Revolution a Silver Lining?*, Brenda Walsh, <https://www.nextgov.com/ideas/2020/04/fourth-industrial-revolution-silver-lining/164666/> [dostęp: 02.07.2020].

42

Zob. *The Great Reset*, <https://www.weforum.org/great-reset/> [dostęp: 03.07.2020].

43

2 years of digital transformation in 2 months, <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/04/30/2-years-digital-transformation-2-months/> [dostęp: 03.07.2020].

44

Zob. *War metaphors used for COVID-19 are compelling but also dangerous*, Costanza Musu, <https://theconversation.com/war-metaphors-used-for-covid-19-are-compelling-but-also-dangerous-135406> [dostęp: 03.07.2020].

45

Zob. *Screen New Deal. Under Cover of Mass Death*, Andrew Cuomo *Calls in the Billionaires to Build a High-Tech Dystopia*, <https://theintercept.com/2020/05/08/andrew-cuomo-eric-schmidt-coronavirus-tech-shock-doctrine/> [dostęp: 03.07.2020].

Co technologie z nami robią? Co robimy z technologią?

Technologie są wszędzie dookoła nas, używamy ich na każdym kroku. Powstające od 10 lat urządzenia mobilne oznaczają, że wiele z nas ma je zawsze przy sobie. Nasze domy i biura są przepełnione ekranami. Kontakt z technologią, zapośredniczanie przez nią naszych relacji z innymi i działań, tylko się nasiliło w czasie pandemii. Im bardziej byliśmy zmuszeni zredukować bezpośrednie kontakty i działania „w realu”, tym bardziej polegaliśmy na technologiach.

Jednocześnie relacje z technologią mogą być bardzo różne. W naszej analizie polegamy na typologii relacji człowiek–technologia zaproponowanej przez Donalda Ihde, amerykańskiego filozofa technologii⁴⁵. Opisane przez Ihde typy kompleksowo ujmują możliwe relacje człowieka z technologią, w związku z czym pełniły rolę porządkującą, nie zawężając przy tym perspektywy poszukiwań.

Ucieleśnienie (Embodiment)

(człowiek - technologia) -> świat

W tej relacji technologia jest przedłużeniem naszego ciała i zmysłów, często kompensuje ich niedoskonałości lub ograniczenia. To typ relacji bardzo częsty w czasie pandemii, gdy jeszcze mocniej wykorzystywaliśmy technologie teleinformatyczne do pracy, podtrzymania relacji osobistych czy budowania sfery publicznej.

--> Pod koniec marca, według danych Facebooka, korzystanie z komunikatorów na obszarach najbardziej dotkniętych pandemią wzrosło o 50%, podwoiła się liczba rozmów i telekonferencji⁴⁶.

Hermeneutyka (Hermeneutic)

człowiek -> (technologia - świat)

W tej relacji technologia reprezentuje świat i pomaga go zrozumieć. W czasie pandemii technologie sieciowe były wykorzystywane w celu uchwycenia rozwoju pandemii. Technologie – przede wszystkim media cyfrowe – dostarczały nam istotnych społecznie informacji, ale sieć stała się też jeszcze bardziej przestrzenią dezinformacji.

--> 17-letni Avi Schiffman stworzył nCoV2019. live, jedną z bardziej popularnych „Covid19 dashboards”, serwisów informacyjnych o rozwoju pandemii. Jego serwis, wykorzystujący dane publiczne z całego świata, odwiedza dziennie 30 milionów osób⁴⁷.

()

Inność (Alterity)

człowiek -> technologia (świat)

To klasyczna relacja chwytająca interakcje człowieka z technologią w określonym kontekście społecznym. Opisuje nowe sposoby i nowe konteksty wykorzystania technologii cyfrowych ze względu na pandemię. Kryzys ujawnił ograniczenia różnych narzędzi cyfrowych w nowym kontekście, był też czasem tworzenia nowych rozwiązań w odpowiedzi na nowe potrzeby użytkowników.

--> Pierwszy raz od 2015 roku Facebook dodał nową emoji pozwalającą wyrazić reakcję na wpis. Nowa emoji (ściskająca serce) pozwala na wyrażenie wsparcia w czasie pandemii⁴⁸.

Tło

człowiek (technologia / świat)

W tej relacji technologia stanowi tło dla działań i doświadczeń człowieka. Jest tłem

życiowych wydarzeń, szumami w tle, zjawiskami, na które reagujemy mimowolnie. To

relacja związana ze zwiększoną obecnością technologii w naszym codziennym życiu, „przeciążeniem ekranami”, utratą kontaktu z innymi elementami otaczającego świata (szczególnie z przyrodą). To także kwestia procesów technologicznych działających w tle, takich jak kontrola algorytmiczna.

--> Amerykańscy psychologowie piszą o syndromie zmęczenia telekonferencjami, który nazwali „*Zoom fatigue*”. Ciągłej interakcje zdalne nie są dla nas naturalne. Z czasem przestajemy widzieć korzyści i telekonferencje stają się głównie obciążeniem⁴⁹.

45

Zob. Donald Ihde, *Technology and the Lifeworld*, „The Indiana Series in the Philosophy of Technology”, Indiana University Press, Bloomington 1990.

46

Zob. <https://about.fb.com/news/2020/03/keeping-our-apps-stable-during-covid-19/> [dostęp: 03.07.2020].

47

Zob. <http://nCoV2019.live> [dostęp: 03.07.2020].

48

Zob. <https://techcrunch.com/2020/04/17/facebook-adds-new-care-emoji-reactions-on-its-main-app-and-in-messenger/> [dostęp: 03.07.2020].

49

Zob. <https://news.northeastern.edu/2020/05/11/zoom-fatigue-is-real-heres-why-youre-feeling-it-and-what-you-can-do-about-it/> [dostęp: 03.07.2020].

Katarzyna Drożdżal Psycholożka, badaczka i projektantka. Od początku kariery związana z obszarem badawczym, obecnie głównie w ramach dziedzin: *human computer interaction, user experience oraz service design*. Współautorka podejścia i narzędzia Value Match Canvas. Współzałożycielka Agencji Badawczej Selkie. Od wielu lat wykorzystuje swoją wiedzę i doświadczenia zawodowe do opisu wpływu technologii cyfrowych na funkcjonowanie ludzi na poziomie społecznym oraz indywidualnym. Współorganizuje konferencję World Usability Day Silesia.

Aleksandra Janus Antropolożka, badaczka, kierowniczk Pracowni Otwierania Kultury w Centrum Cyfrowym, kuratorka i współautorka projektu Laboratorium muzeum, współzałożycielka grupy badawczej Kierunek Zwiedzania. Prowadzi badania publiczności instytucji kultury, specjalizuje się w badaniu doświadczenia zwiedzających w muzeach, współpracuje z instytucjami poszukującymi efektywnych sposobów angażowania publiczności i wspiera je w otwartym dzieleniu się zasobami.

dr Alek Tarkowski Kierownik merytoryczny projektu SpołTech. Prezes Zarządu Fundacji Centrum Cyfrowe. Z wykształcenia socjolog. Zajmuje się tworzeniem cyfrowych strategii i polityk publicznych, rzecznictwem oraz badaniem społeczeństwa cyfrowego. Jest współtwórcą Creative Commons Polska, Koalicji Otwartej Edukacji (KOED) oraz europejskiego stowarzyszenia Communia. Członek Zarządu amerykańskiej fundacji Creative Common.

Projekt SpołTech – bo przyszłość potrzebuje przyjaciół

Technologie cyfrowe wpędzają nasze społeczeństwo w stan ciągłej zmiany. Dlatego przyszłość potrzebuje przyjaciół, którzy upomną się o społeczny wymiar technologii.

SpołTech to przestrzeń do namysłu i rozmowy o technologii, przyszłości i Polsce. W Fundacji Centrum Cyfrowe stworzyliśmy zespół analityczny badający społeczny i kulturowy wpływ technologii cyfrowych.

Jednocześnie siecujemy ekspertki i ekspertów, dla których ważny jest społeczny wymiar technologii. Osoby wierzące, że technologie powinny służyć społeczeństwu. Kierownikiem merytorycznym projektu SpołTech jest dr Alek Tarkowski, prezes Fundacji Centrum Cyfrowe.

Projekt SpołTech to wizja świadomego i zrównoważonego rozwoju technologii oparta na następujących założeniach:

- Każda zmiana technologiczna jest zmianą społeczną.
- W Polsce większość dyskusji koncentruje się na rozwoju gospodarki lub infrastruktury cyfrowej. My chcemy mówić o rozwoju społeczeństwa cyfrowego.
- Zbyt wiele debat skupia się na określonej technologii. Dla nas najważniejsze są wartości i cele, którym technologie mogą służyć.
- Technologie muszą być rozwijane w sposób zrównoważony i skupiony na potrzebach społeczeństwa.



Strona projektu: www.centrumcyfrowe.pl/spoltech

Biuletyn SpołTech:
<https://centrumcyfrowe.pl/spoltech-biuletyn/>

Naszym celem jest wspieranie otwartości i zaangażowania w świecie nowoczesnych technologii. Działamy w modelu *think-and-do tank*, wspierając otwartość i zaangażowanie w świecie nowoczesnych technologii. Pracujemy na rzecz zmiany społecznej i zwiększenia zaangażowania obywatelskiego, wykorzystując narzędzia cyfrowe i modele współpracy oparte na dzieleniu się zasobami i wiedzą.

Naszym zdaniem zdrowe społeczeństwo cyfrowe musi uwzględniać społeczny wymiar technologii – to założenie, które przyświeca nam od początku działalności. Nie możemy skupiać się jedynie na rozwijaniu infrastruktury, gospodarce cyfrowej lub rozwoju usług i produktów. Zamiast o technologiach chcemy rozmawiać o SpołTechu.



Spis Ilustracji

il. na okładce

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęć:

- Soviet-era gas mask,
źródło: <http://bitly.pl/A8J7R>,
licencja CC BY 2.0,
- A 3D image of a group of diplococcal,
Gram-negative, Neisseria meningitidis, bacteria,
źródło: <https://bit.ly/2Z9SjNF>,
domena publiczna

il. 1 → str. 6

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęć:

- *Teletrafik, Inauguracja w pełni automatycznego ruchu telefonicznego do Danii i Norwegii*. 26.11.1965,
źródło: <http://bitly.pl/s2e9H>
licencja CC BY 2.0.,
- *Maska*
źródło: <http://bitly.pl/Meyh>,
licencja CC0,
- *Słuchawki*
źródło: <http://bitly.pl/WNzkd>,
Pixabay License

il. 2 → str. 8

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęć:

- *Bańka*,
źródło: <http://bitly.pl/Tn9km>,
licencja Pixabay
- *Mózg*,
źródło: <https://pixabay.com/pl/illustrations/m%C3%B3zg-zdaniem-ludzi-idea-20424/>,
licencja Pixabay

il. 3 → str. 24

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY-NC-SA. 4.0

na podstawie zdjęcia:

- *Jacquelyn Taylor, Telephone Information Operator, SCRTD*, 14.11.1989.
źródło: <http://bitly.pl/SZ3DF>,
licencja CC BY-NC-SA 2.0

il. 4 → str. 31

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęcia:

- *Megaphone*,
źródło: <http://bitly.pl/WMMH>,
licencja Pixabay License

il. 5 → str. 36

Grafika: Alicja Kobza Studio, CC BY 4.0

na podstawie zdjęcia:

- A 3D image of a group of diplococcal,
Gram-negative, Neisseria meningitidis, bacteria,
źródło: <https://bit.ly/2Z9SjNF>,
domena publiczna

Redakcja i korekta: Marta Wojas
Skład: Alicja Kobza
Grafika: Alicja Kobza

Fundacja Centrum Cyfrowe
Projekt SpołTech

Warszawa 2020

Ten utwór jest udostępniony na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 4.0 Międzynarodowe. Zachęcamy do jego przedruku i wykorzystania. Prosimy jednak o zachowanie informacji o finansowaniu raportu oraz podanie linku do strony <https://centrumcyfrowe.pl/spoltech/>



PROO

Sfinansowano przez Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego ze środków Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030



NIW