

Magdalena Urbańska

Zrozumieć język – pokazać sztukę



**O włączającej komunikacji
w instytucjach kultury (i nie tylko)**

*Zrozumieć język – pokazać sztukę. O włączającej komunikacji
w instytucjach kultury (i nie tylko)*

Redakcja i korekta: Magdalena Wołoszyn-Cępa

Opracowanie graficzne, skład i łamanie: Yaroslava Onokhina

Projekt okładki: Iga Fuchs

Ilustracje: Tadeusz Marek



Ogarnę to!

Magdalena Urbańska

Kontakt: urbanska.magda@wp.pl

ISBN 978-83-979187-0-2

Kraków 2026



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego

Projekt zrealizowany w ramach stypendium
Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Spis treści

Wstęp	4
1. Zrozumieć język — pokazać sztukę. Dobre praktyki	8
Teatr	14
Taniec, nowa choreografia, działania performatywne	22
Sztuki wizualne	30
Sztuka współczesna	36
2. Włączająca komunikacja jako praktyka gościnności (we współautorstwie z Katarzyną Peplinską-Pietrzak)	50
3. Komunikacja wobec wyzwań przyszłości. Refleksje i rozważania	60
Biogram	76
Podziękowania	78

Wstęp

„Pozytywną odpowiedzią na różnorodność może być tylko gotowość do jej poznania” – napisał we wstępie do broszury *Co nas łączy w superróżnorodnym świecie* Karoliny Czerskiej-Shaw Tomasz Włodarski, dyrektor Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie. To założenie otwartości – zwłaszcza w kontekście języka i komunikacji – jest mi szczególnie bliskie. Zakłada ono ciągłość działania, brak jednoznacznych recept oraz odejście od przekonania, że możliwe jest stworzenie uniwersalnych rozwiązań, dzięki którym – w instytucjach czy społecznościach – wszystko będzie „jak należy”. Żyjemy w zbyt różnorodnym i dynamicznie zmieniającym się świecie, aby takie ramy mogły zostać ustalone raz na zawsze.

Słowa Tomasza Włodarskiego silnie rezonowały z moimi ulubionymi fragmentami *Teorii feministycznej. Od marginesu do centrum* bell hooks, w których doświadczona akademiczka dzieli się własną drogą budowania aktywistycznej wspólnoty. „Respektowanie różnorodności nie musi oznaczać uniformizacji czy utożsamienia” – pisze, zachęcając do uczenia się, poznawania i akceptowania odmiennych kodów kulturowych. Mam poczucie, że czterdzieści lat później w obszarze zarządzania kulturą i komunikacji sztuki znajdujemy się w bardzo podobnym punkcie. Musimy nauczyć się rozumieć różnorodne potrzeby i kody kulturowe, ale także sposoby ich interpretowania – lub nierozumienia – przez innych. Tylko w ten sposób możliwe jest wypracowanie wspólnej formuły dostępnego, włączającego i empatycznego (a ja chętnie dodaję: także bezpiecznego) doświadczania sztuki

i kultury. Nie jest to wizja pesymistyczna – wręcz przeciwnie. Gdy znamy narzędzia i język zmiany, o wiele łatwiej jest podążać tą drogą.

Porównanie dostępności do feminizmu może wydawać się kontrowersyjne, jednak od dawna interesuje mnie obserwowanie społecznych zmian oraz metod i strategii, które okazały się skuteczne w różnych obszarach kultury i życia społecznego. Z takiego myślenia wyrósł projekt *Zrozumieć język – pokazać sztukę*, który nie miał ambicji obejmować całego pola kultury. Skupiał się natomiast na wybranych dziedzinach – teatrze, nowej choreografii i sztukach performatywnych, sztukach wizualnych oraz sztuce współczesnej – z przekonaniem, że to właśnie tam możliwe jest wypracowanie nowych, nieoczywistych rozwiązań, dających się zastosować również w innych obszarach.

Niniejsza publikacja, będąca podsumowaniem projektu realizowanego przeze mnie w ramach stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, nie jest próbą systematycznego opisu różnorodności odbiorczej i twórczej. Stanowi raczej efekt uważnego słuchania głosów osób, które na co dzień mierzą się z nią w praktyce instytucjonalnej i podejmują próby adekwatnej odpowiedzi. Pokazuje strategie i działania realizowane w instytucjach kultury, ale także bariery, wątpliwości i napięcia towarzyszące tej pracy. Prezentuje dobre praktyki, proponuje autorskie rozwiązania i wskazuje obszary wymagające dalszych działań. Nie rości sobie przy tym prawa do bycia ostatecznym katalogiem zasad – zamiast tego otwiera wielotorową dyskusję i wyznacza przestrzeń do dalszej refleksji.

Publikacja ma przy tym niejednorodną formę – w swoim niejednolitym, wielogłosowym układzie odzwierciedla różnorodność praktyk oraz heterogeniczność świata kultury, którego dotyczy. O samym projekcie, jego realizacji oraz wnioskach z niego płynących piszę w pierwszym tekście (*Zrozumieć język – pokazać sztukę. Dobre praktyki*), który stanowi zbiór najważniejszych tropów, rozwiązań i praktyk omawianych podczas pięciu spotkań z osobami zajmującymi się szeroko rozumianą komunikacją w kulturze i sztuce. W drugim tekście (*Włączająca komunikacja jako praktyka gościnności*), napisanym

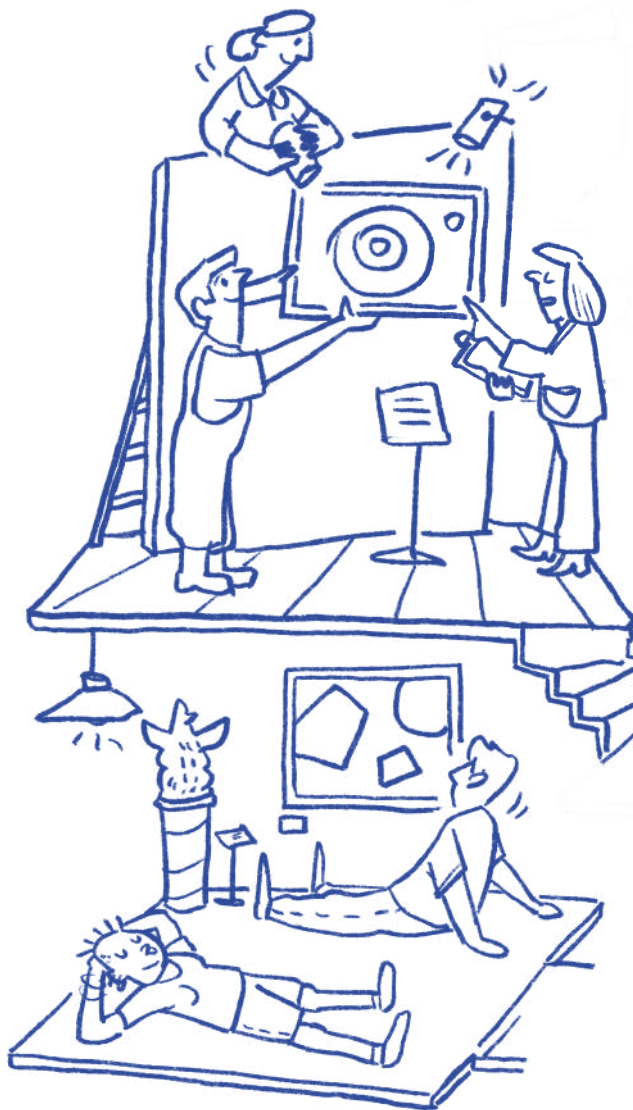
wspólnie z Katarzyną Peplinską-Pietrzak, podejmujemy próbę podsumowania tego, jak rozumiemy włączającą komunikację oraz jakie działania i postawy składają się na praktykę instytucjonalnej gościnności. Choć o dostępności mówi się dziś wiele, a na rynku pojawia się coraz więcej poradników i opracowań, wciąż niewiele jest opracowań syntetyzujących te działania i proponujących spójne, refleksyjne spojrzenie na funkcjonowanie kultury. Zależało mi na tym, aby każda osoba pracująca w instytucji kultury, która chce stworzyć bardziej przyjazne i otwarte środowisko, mogła sięgnąć po ten tekst i znaleźć w nim zarówno konkretne, praktyczne rozwiązania, jak i orientacyjne ramy poruszania się w tym niełatwym i niejednoznacznym obszarze. Trzecia część (*Komunikacja wobec wyzwań przyszłości. Refleksje i rozważania*) stanowi moją osobistą eseistyczną podróż po współczesnym świecie instytucji kultury. Wierzę, że znajdujemy się dziś w momencie istotnej zmiany społecznej i że kultura coraz wyraźniej na nią reaguje. W ślad za tymi procesami powinno jednak iść także szersze, systemowe wsparcie instytucjonalne – szczególnie w obszarze środowiska pracy.

We wstępach do poszczególnych tekstów opisuję szczegółowe założenia, do których każdy z nich się odwołuje, dlatego nie chcę powtarzać tych wątków w niniejszym, zapraszającym do lektury wstępie. Jednym z kluczowych punktów odniesienia dla całej publikacji jest dla mnie przededefiniowanie podstawowych pojęć funkcjonujących w obszarze prezentacji i upowszechniania sztuki – w tym dostępności, promocji i edukacji. Ta zmiana perspektywy widoczna jest również w moim własnym myśleniu. Dziś, po zakończeniu projektu, zatytułowałabym go inaczej niż na etapie pierwotnych założeń. Tytułowy „język” wyrastał wówczas z przekonania o jego centralnej roli w procesach komunikacji. Obecnie myślę o komunikacji szerzej – jako o złożonej praktyce, w której język staje się jednym z wielu narzędzi, za pomocą których możemy docierać do odbiorców i odbiorczyń. Pozostawiam jednak pierwotny tytuł projektu jako tytuł publikacji nie tylko z przyczyn organizacyjnych i formalnych, lecz także z potrzeby pokazania tej zmiany – drogi, jaką przeszło

moje myślenie. Chcę patrzeć na kulturę i jej rozwój z pozycji pokory wobec jej zmienności, dynamiki i różnorodności. To perspektywa, w której trudno mówić o trwałej eksperckości, a jeśli jest ona możliwa, to wyłącznie z poziomu osoby uczestniczącej. Do takiego właśnie przesunięcia hierarchii i pozycji dążę także w obrębie tej publikacji.

Ta perspektywa uczestnicząca jest zaproszeniem przede wszystkim dla osób pracujących w kulturze do wspólnego uczenia się, testowania i rewidowania własnych praktyk. Publikacja nie zamyka procesu, lecz dokumentuje jego określony etap – świadomie pozostawiając przestrzeń na dalsze zmiany.

Życzę Wam zatem refleksyjnej lektury.



**Zrozumieć język —
pokazać sztukę**

Dobre praktyki

Najlepiej opisać ewolucję myślenia o komunikacji w sztuce, odwołując się do własnej drogi – do poszukiwań i działań, które podjęłam w ramach tego projektu. Mam poczucie, że moje obserwacje mogą być reprezentatywne dla etapu, na którym dziś znajduje się refleksja o dostępności. Rozumiem ją nie tylko jako udostępnianie sztuki osobom o zróżnicowanych potrzebach, lecz przede wszystkim jako tworzenie zrozumiałej, włączającej i zapraszającej komunikacji kultury i sztuki.

Projekt zakładał rozpoczęcie dyskusji wokół kształtu języka w obrębie szeregu dyscyplin artystycznych. Do udziału w każdym spotkaniu zaprosiłam specjalistkę (tak się złożyło, że były to same kobiety) zajmującą się nie tylko daną dziedziną, ale także konkretnym zagadnieniem, które uznałam za najbardziej inspirujące i kluczowe dla danego obszaru. Prosiłam je o przygotowanie krótkiej prezentacji, w ramach której podzielą się swoim doświadczeniem i wiedzą, stanowiącymi punkt wyjścia do dalszych – prowadzonych przeze mnie – rozmów, dyskusji czy elementów warsztatowych. Dzięki temu w projekcie wzięły udział cztery ekspertki, których kompetencje obejmują szerokie spektrum działań na rzecz udostępniania sztuki. Były to: koordynatorka dostępności, menedżerka i producentka, kuratorka oraz edukatorka.

Każda z nich działa w innym obszarze sztuki i pracuje w odmiennym typie instytucji, choć wszystkie są związane z kluczowymi krakowskimi ośrodkami kultury. Na dwa spotkania zaprosiłam także specjalistkę od języka inkluzywnego, która przygotowała krótką prezentację

wprowadzającą w temat. W niniejszym tekście korzystam z ich doświadczeń i rozpoznań, uzupełniając je wypowiedziami i propozycjami zarówno osób biorących udział w spotkaniach, jak i własnymi. Frekwencja była zmienna – średnio kilkanaście osób pracujących w instytucjach kultury w określonych obszarach – ale każde ze spotkań okazało się wyjątkowo merytoryczne, pełne energii i konkretnych, praktycznych rozwiązań. Stałym motywem powracającym w rozmowach była potrzeba częstszej organizacji podobnych debat. Mam więc nadzieję, że ta publikacja również stanie się dla nich punktem wyjścia i impulsem do kolejnych działań.

Przyglądam się tu obszarom, które okazały się kluczowe, i pytaniom, które mogą łączyć osoby pracujące w różnych dziedzinach kultury. Wskazuję też miejsca, gdzie doświadczenia są specyficzne wyłącznie dla jednej dyscypliny. Analizuję następujące pola: teatr, teatr tańca, nową choreografię, działania performerskie i performatywne oraz sztuki wizualne – w perspektywie zarówno szeroko rozumianej kultury wizualnej, jak i sztuki współczesnej. Choć wachlarz tych praktyk jest szeroki, mam świadomość, że mój wybór pozostaje arbitralny. Świadomie pominęłam m.in. muzykę czy kino i działalność filmową – zbyt rozbudowane produkcyjnie i instytucjonalnie, by pojedyncze osoby mogły realnie wpłynąć na komunikacyjne zmiany. Za wyborem konkretnych dziedzin stały nie tylko osobiste zainteresowania, ale przede wszystkim przekonanie, że są to obszary szczególnie aktywne, codziennie konfrontujące się z różnorodną publicznością, a więc dające solidną bazę do wyciągania wniosków i budowania zmiany. Wreszcie – projekt prowadziłam w Krakowie, gdzie wskazane pola rozwijają się dynamicznie i korzystają z szerokiego zaplecza instytucjonalnego, co ma dla mnie istotne znaczenie w refleksji nad kierunkami działań na rzecz bardziej otwartej komunikacji w sztuce.

W pewnym momencie pracy projektowej odeszłam od podziału na konkretne dyscypliny artystyczne i skupiłam się raczej na zagadnieniach, które wylaniały się z rozmów – zarówno tych podczas planowania spotkań, jak i prowadzonych już w ich trakcie. Projekt rozpoczęliśmy zatem od refleksji nad **językiem gościnności** i budowaniem **tożsamości instytucji**.

Następnie skupiliśmy się na **działaniach edukacyjnych** jako formie komunikacji sztuki oraz znaczeniu **narracji** w prezentowaniu twórczości artystycznej. Te wątki stały się punktem wyjścia do szerszej rozmowy o **praktykach komunikacji wewnętrznej** i o tym, jak instytucje kultury funkcjonują jako miejsca upowszechniania sztuki.

Chciałabym opowiedzieć o zagadnieniach i kontekstach, które pojawiły się podczas naszych spotkań. Choć ich charakter był fragmentaryczny, a momentami nawet impresyjny, wierzę, że zebrane refleksje mogą okazać się przydatne i inspirujące dla osób pracujących w kulturze. Przede wszystkim jednak mam nadzieję, że zrozumienie tych obszarów stanowi fundament dalszej pracy na rzecz dostępności.

Komunikacja i dostępność wobec wyzwań przyszłości

Poszukiwania, rozmowy i dyskusje wyrastały z moich doświadczeń z ostatniej dekady pracy w kulturze – zarówno w obszarze komunikacji, jak i w działaniach związanych z dostępnością sztuki dla osób z niepełnosprawnościami. Z czasem zauważyłam, że te dwa pola coraz wyraźniej na siebie zachodzą, a ich granice i znaczenia zmieniają się wraz z praktyką. Spotkania projektowe tylko potwierdziły te obserwacje, co uważam za istotne rozpoznanie dla współczesnego funkcjonowania kultury.

Po pierwsze – **komunikacja** stała się dziś niezwykle szerokim obszarem. Nie mówimy już wyłącznie o „promocji”, która jeszcze kilka (naście) lat temu była słowem kluczem w większości instytucji kultury. Coraz częściej działy i stanowiska są redefiniowane lub dzielone tak, by lepiej oddać zakresy obowiązków i cele działań. W wielu miejscach funkcjonuje podział na marketing oraz komunikację z widzem, co pozwala wyraźniej odróżnić pracę nastawioną na komercyjny wymiar funkcjonowania instytucji od działań budujących relacje z publicznością. Marketing koncentruje się zwykle na pozyskiwaniu odbiorców zewnętrznych, planowaniu wydatków, kształtowaniu wizerunku w mediach oraz współpracy z partnerami czy sponsorami. Dobrym przykładem tej tendencji jest wprowadzenie odrębnych działów marketingu i promocji w Filharmonii Krakowskiej.

Osobnym, coraz wyraźniej zarysowanym obszarem stała się komunikacja z odbiorcą – osobą, która potencjalnie może stać się uczestnikiem działań instytucji. Zapewnienie jej komfortowej i satysfakcjonującej obecności, utrzymanie kontaktu, przygotowanie oferty odpowiadającej na realne potrzeby, a przede wszystkim ich rozpoznanie (co wymaga otwartej, dwustronnej komunikacji) – to zadania rozproszone między różnymi stanowiskami. Część tych obowiązków przejęły działy promocji, ale jednocześnie pojawiła się potrzeba tworzenia nowych funkcji i ról. W teatrach rozwinęła się pedagogika teatru, w instytucjach – zwłaszcza wystawienniczych – znacząco wzrosła rola edukacji, i to nie tylko skierowanej do najmłodszych. Coraz silniejszą pozycję zajmują projekty partycypacyjne, współpracy międzysektorowe i partnerskie. Komunikacja staje się parasolem, który obejmuje wszystkie te aktywności. Co istotne, nie są to podziały wynikające z tradycyjnych modeli zarządzania, lecz z realnej praktyki działania instytucji.

Po drugie – samo pojęcie **dostępności** zaczęło odchodzić od swojego wąskiego rozumienia, sprowadzającego się do stosowania narzędzi, które umożliwiają jak największej liczbie osób, w tym osobom z niepełnosprawnościami sensorycznymi, korzystanie z danego systemu czy usługi. W kontekście kultury oznaczało to przede wszystkim możliwość uczestniczenia osób z niepełnosprawnościami w wydarzeniach na równych prawach. Choć potrzeba rozwijania dostępności pozostaje bezdyskusyjna, coraz większy nacisk kładzie się dziś na inkluzywność – świadome włączanie wszystkich osób, niezależnie od ich pochodzenia, sprawności, orientacji czy tożsamości. Ten kierunek myślenia nierozdzielnie wiąże się z komunikacją: jeśli chcemy, by instytucje kultury były naprawdę inkluzywne, musimy docierać do bardzo zróżnicowanej publiczności i odpowiadać na jej odmienne potrzeby.

Ze zmiany rozumienia tych dwóch pojęć wynikają dwie nadrzędne kwestie. Pierwsza może brzmieć banalnie: świat się zmienia. To oczywiste stwierdzenie często jednak nie pociąga za sobą realnych działań. Tymczasem powinniśmy próbować za tą zmianą nadążyć – badać, eksperymentować, słuchać siebie nawzajem, sprawdzać nowe rozwiązania. Wnioski wypracowane wczoraj, zwłaszcza jeśli trafiają

do powolnych, sformalizowanych trybów instytucjonalnych, dziś mogą być już niewystarczające. Podobnie dzieje się z językiem inkluzywnym: to, co jeszcze wczoraj wydawało się nienaturalne, dziś bywa normą. Dobrym przykładem jest coraz częściej używane w teatrze określenie „osoba dramaturżą”.

Druga kwestia może być mniej oczywista, choć nie powinna zaskakiwać. Skoro zmienia się rozumienie komunikacji, a instytucje kultury poszukują nowych rozwiązań organizacyjnych, w polu sztuki pojawiają się osoby zajmujące się zadaniami, które wcześniej nie istniały lub były marginalizowane. Zastanawiałam się więc, kogo zaprosić do rozmów i gdzie właściwie powinny rodzić się zmiany. Ten temat stał się zresztą wątkiem kilku dyskusji. Każda z nich prowadziła do podobnego wniosku: osoby uczestniczące w spotkaniach twierdziły, że chcą się uczyć, działać i wprowadzać zmiany (choć deklarowały to już samą obecnością), ale muszą one obejmować również osoby zarządzające (inne w każdej instytucji; wróć do tego w poszczególnych częściach tekstu). Jak podkreślano, trwałe i znaczące zmiany mogą się dokonać tylko wtedy, gdy zostaną wypracowane i będą wdrażane przy ich współudziale. „Możemy zainicjować dialog” – słyszałam – „ale wnioski muszą zostać przeczytane i potraktowane poważnie”.

Kim są te osoby? Wymienię wszystkie funkcje, które wypisywałam w zaproszeniach na poszczególne spotkania: osoby pracujące w obszarze edukacji, promocji, marketingu, komunikacji i popularyzacji sztuki, dostępności, osoby kuratorskie, osoby zajmujące się pedagogiką, dramaturgią, osoby producenckie. W jednym przypadku – przy rozmowie dotyczącej działań performatywnych – zaprosiłam również osoby artystyczne, ponieważ w tej praktyce to właśnie wykonawcy często odpowiadają zarówno za komunikację, jak i za produkcję.

Zależało mi na osobach, które tworzą teksty i budują komunikację, a tym samym współkształtują wizerunek instytucji. To dzięki ich pracy dowiadujemy się o wydarzeniach, podejmujemy decyzję o uczestnictwie i formujemy nasze oczekiwania. Ich znaczenie w polu sztuki i kultury wyraźnie rośnie. Co z tego wynika – o tym szerzej napiszę w kolejnym

tekście. Tutaj natomiast podkreślę jedynie istotną obserwację: realny wpływ na kształt współczesnej sztuki mają dziś nie tylko osoby artystyczne, lecz także te, które pracują na rzecz jej komunikacji.

Na koniec ważna uwaga: rozpoznania zawarte w tym tekście nie mają charakteru naukowego. To wnioski i impresje wynikające z praktyki, z codziennego działania. Celowo unikam języka, który sugerowałby ambicje rozstrzygnięć metodologicznych czy teoretycznych – tym zajmują się ośrodki badawcze, szkoły i uniwersytety. My funkcjonujemy w obszarze praktyki. Mam jednak nadzieję, że przedstawione tu refleksje mogą stać się inspiracją dla przyszłych badań lub przynajmniej punktem wyjścia do dalszych analiz.

Teatr

Spotkanie poświęcone językowi teatru odbyło się w Narodowym Starym Teatrze im. Heleny Modrzejewskiej, w coraz prężniej działającej Strefie BE. Wspominam o miejscu na początku nieprzypadkowo – każde z tych, w których odbywały się spotkania, wносиło istotny kontekst do rozmów i zostało wybrane z pełną świadomością. Stary Teatr w szczególności symbolizuje cały projekt: jako jedna z trzech narodowych scen dramatycznych, z niemal dwupółwiekową tradycją, a jednocześnie instytucja tworząca przestrzeń dla eksperymentu, poszukiwań i nowych środków wyrazu. To teatr, w którym spotykają się tradycja i zmiana.

Zaproszoną specjalistką była Katarzyna Peplinska-Pietrzak – doświadczona teatrołożka i pracowniczka teatralna, autorka tekstów i audiodeskrypcji, a także koordynatorka dostępności w Starym Teatrze. Jej wystąpienie okazało się na tyle istotne, że poprosiłam ją o wspólne rozwinięcie jego wątków i włączenie ich do niniejszej publikacji jako osobnego artykułu. Tekst poświęcony praktyce gościnności jako formie włączającej komunikacji znajdziecie [na stronie 50](#). Wobec tego w tym miejscu nie będę powtarzać informacji dotyczących najważniejszych zasad otwartości czy projektowania treści, w tym roli neuronauki we wspieraniu komunikacji.

Trudny teatr, łatwa droga

Zdanie, które mocno wybrzmiało w wystąpieniu Kasi i – jak sądzę – niesie ze sobą wyjątkowo dużo znaczeń, brzmi: „Teatr jest trudny, ale droga do uczestniczenia w nim powinna być łatwa”. Kryją się w nim dwie istotne kwestie. Po pierwsze, teatr wciąż bywa postrzegany jako instytucja elitarna. Nawet jeśli pełni funkcję rozrywkową, często budzi większy dystans niż inne miejsca kultury¹. Do teatru chodzimy, by „zaznać sztuki wysokiej”, co samo w sobie bywa obietnicą wyjątkowego przeżycia, ale dla wielu osób stanowi również barierę – sygnał, że trzeba mieć określone kompetencje, by tam wejść. Jak więc zmniejszyć ten dystans? Komunikacja teatru powinna – wprost lub nie – przekazywać, że nie potrzeba specjalistycznej wiedzy, by obejrzeć spektakl. Odbiór sztuki jest wielogłosowy, wielowarstwowy i nie istnieje jeden „poprawny” sposób reagowania. Owszem, wiedza teoretyczna czy doświadczenie mogą pogłębić interpretację, ale nie są konieczne, by przeżyć przedstawienie intensywnie i prawdziwie. Interpretacje mogą się różnić, emocje pojawiać tam, gdzie nikt się ich nie spodziewa, a brak identyfikacji również jest formą odbioru. Teatr powinien to komunikować – i pozwalać widzom wejść w relację ze sztuką na własnych zasadach.

Świadomość, że poczucie braku wiedzy może być dla wielu osób barierą, sprawia, że w teatrach pojawiają się zupełnie nowe pomysły. Jednym z nich są „teatralne fakultety” w Teatrze Współczesnym w Szczecinie. Podobne wydarzenia odbywały się już wcześniej w różnych instytucjach (np. w Krakowie rozmowy problemowe organizowała Agata Dąbek w Starym Teatrze), jednak tutaj zostały one jasno

1 Przy tej okazji chciałam wspomnieć o rozmowie, którą przeprowadziłam z pracowniczką Filharmonii Krakowskiej. W trakcie dyskusji o tym, w jaki sposób instytucja mogłaby pozyskać nowych odbiorców, usłyszałam, że sporo osób nie przyjdzie do Filharmonii, bo... nie wie, jak się ubrać. Pomyślałyśmy, że prosty, przyjazny komunikat na stronie Filharmonii – w zakładce o instytucji lub jej dostępności – mógłby rozwiązać takie wątpliwości. Krótki opis ogólnych zasad – bez nacisku na „smokingowy” blichtr, a jednocześnie na tyle wyważony, by ktoś, kto przychodzi po raz pierwszy, nie czuł się niezręcznie. Niestety, realizacja takiego rozwiązania wydaje się mało prawdopodobna, gdyż instytucje chcą podtrzymać aurę elitarności – miejsca eleganckiego, a czasem wręcz snobistycznego. Może jednak warto je rozważyć?

nazwane i sformatowane jako spotkania kontekstowe – wprowadzenia do spektaklu. Prowadzone przez specjalistki i specjalistów, pogłębiają teoretyczną wiedzę, dzieją się na żywo i są dostępne także online. Autorka cyklu, pedagogożka teatru Marta Gosecka wraz z dyrektorem Michałem Buszewiczem organizują również spotkania „Co widzieliśmy w teatrze?”, otwarte dla każdej zainteresowanej osoby. Jak czytamy w opisie: „Zapraszamy wszystkie osoby, które chcą wymienić się poglądami i emocjami, chcą debatować, dyskutować albo zwyczajnie pogadać”. „Pogadać” – słowo nieformalne, bezpośrednie, ludzkie – świetnie podkreśla ich intencję. Puenta opisu oddaje sedno tych działań: „To, co widzimy, może się różnić. Chcemy jednak wspólnie szukać znaczeń i zastanawiać się, na co zwracać uwagę. Przede wszystkim chcemy robić to w przyjaznej atmosferze wzajemnego szacunku i swobodnej wymiany myśli”. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że po przeczytaniu takiego opisu albo po uczestnictwie w fakultecie potencjalna widzka lub potencjalny widz będą czuli się na tyle pewnie, aby stać się odbiorcami realnymi.

W kwestii przygotowywania treści w wystąpieniu Kasi pojawiło się jeszcze jedno ważne pojęcie: projektowanie doświadczenia. Mówiąc o przekazie, należy iść za tym, czego widz doświadczy. Ten sam cel przyświeca działaniom edukacyjnym teatru: niwelować dystans, poszerzać konteksty i wiązać odbiorcę z miejscem. Jeśli osoba nastoletnia dziś może swobodnie zwiedzić teatr, wziąć udział w warsztatach i porozmawiać z osobą, która odpowie na każde pytanie i zaprojektuje spotkanie tak, by nikt nie bał się pytać – to w przyszłości stanie się widzem, który „nie boi się” pójść do teatru. Uzna go za naturalne miejsce spędzania wartościowego czasu, a nie „świątynię sztuki”. Co równie ważne: poczuje się tam bezpiecznie – swobodnie, bez obawy przed oceną czy stygmatyzacją.

Drugim ważnym aspektem związanym z „łatwą drogą do teatru” jest jego przystępność w zakresie obsługi: w kwestii zakupu biletów, regulaminów, zapisów na wydarzenia i wszystkich komunikatów organizacyjnych. Informacje dotyczące nawigacji – zarówno cyfrowej, jak

i tej najbardziej bezpośredniej – powinny być przekazywane w sposób jednoznaczny i przystępny. Język prosty powstał jako odpowiedź na skomplikowane zapisy urzędowe i prawne, a przecież regulaminy czy informacje o uczestnictwie w wydarzeniach działają podobnie: potrafią odstraszać zamiast wspierać. Warto więc zadbać o to, by z jednej strony były zrozumiałe, a z drugiej – przyjazne. Nie jako zbiór nakazów i zakazów, ale jako zestaw próśb, sugestii i klarownych wskazań, które traktują odbiorczynię i odbiorcę po partnersku. Z intencją wyjaśnienia i przeprowadzenia przez sytuację. W tym obszarze szczególnie pomocne może być doświadczenie UX writingu – tworzenia użytecznych, intuicyjnych treści, które ułatwiają korzystanie z produktów cyfrowych. Być może warto skonsultować niektóre stałe zapisy na stronach internetowych czy w drukach ze specjalistką lub specjalistą, a następnie sprawdzić je na osobach zewnętrznych. Taka weryfikacja pozwala upewnić się, że naprawdę są jasne, zrozumiałe i nie tworzą niepotrzebnych barier.

Poza przepisami czyste intencje wspiera także osoba witająca w teatrze czy przyjazna komunikacja w kasie. Warto jednak pamiętać, że nie każdy ma – ani musi mieć – potrzebę bezpośredniego kontaktu (to częsta sytuacja m.in. wśród osób neuroatypowych). Jeśli kupiliśmy już bilet i chcemy po prostu obejrzeć spektakl, to poza oddaniem okrycia w szatni i okazaniem biletu nie potrzebujemy żadnej dodatkowej interakcji. Co jednak w sytuacji, gdy nie mamy jeszcze biletu? Tutaj warto opisać rozwiązanie z Teatru im. Stefana Żeromskiego w Kielcach. Przy wejściu ustawiono czytelną tablicę dzieloną na dwie części: „Mam bilet” i „Nie mam biletu”. Pod pierwszą rubryką widnieje informacja: jeśli masz już bilet, nie podchodź do kasy – wejdź do środka i podążaj za niebieskimi oznaczeniami, które prowadzą prosto na salę. Druga część wyjaśnia, jak kupić bilet bez konieczności rozmowy: do tablicy przymocowana jest magnetyczna karta „Zakup biletu na spektakl”. Można ją po prostu zabrać i przekazać w kasie lub komuś z obsługi, otrzymując wsparcie przy zakupie w sposób jak najmniej obciążający. Takie proste narzędzie pomaga nie tylko osobom neuroatypowym, lecz także osobom z niepełnosprawnością intelektualną, Głuchym czy tym, którzy mają problemy z mową, np. przez zapalenie gardła.

To, co wydawałoby się trudne, w rzeczywistości może okazać się bardzo proste. Tak jak sama „obsługa teatru”.

Opis przedstawienia: kto pisze?

Wspomniałam już o kilku istotnych zasadach związanych z pisanem tekstów – wiele z nich omawiam również w ostatnim rozdziale publikacji. Warto jednak podkreślić, że to właśnie w teatrze, spośród wszystkich dziedzin, którymi zajmowałam się w ramach projektu, słowo ma wciąż największą moc. Owszem, rośnie znaczenie trailerów, zdjęć i dodatkowych działań i materiałów promocyjnych publikowanych głównie w mediach społecznościowych, ale zanim wybierzemy się na spektakl, sięgamy przede wszystkim po jego opis. Dlatego tak ważne jest, by był on napisany prostym, przystępnym językiem, a jednocześnie potrafił zaciekawić, przyciągnąć i oddać ducha tego, co widzowie zobaczą na scenie. Dobry opis nie tylko informuje – on buduje oczekiwanie i wprowadza w świat przedstawienia.

Podczas spotkania pojawiło się wiele ciekawych sugestii dotyczących pracy nad tekstami promocyjnymi spektakli. Przede wszystkim osoby tworzące opisy powinny zapoznać się z eksplikacją reżyserską, gdzie często znajdują się kluczowe zasady i idee przedstawienia; warto także rozmawiać bezpośrednio z twórcami. Do niedawna zwyczajowo osoba dramaturżąca lub – w przypadku jej braku – osoba reżyserska przygotowywała opis i oczekiwała, że spektakl będzie nim promowany. Sama pracowałam przez kilka lat w działach promocji teatrów i wiem, jak istotne było, aby tekst w bardziej przystępny sposób komunikował to, co podglądałam na próbach lub słyszałam w rozmowach twórców. Często nie było to możliwe. Dziś na szczęście sytuacja powoli się zmienia.

Poza regularną współpracą działu promocji czy osób zajmujących się dramaturgią z twórcami spektaklu kluczowa jest również obecność tych osób na próbach. Już kilka lat temu utarła się tradycja, że na pierwszej próbie stolikowej obecni są nie tylko członkowie zespołu artystycznego i dyrektorskiego, ale także osoby zajmujące się

promocją, edukacją czy dostępnością. Ich udział pokazuje zespołowi, jak istotne są te działalności, a jednocześnie stwarza przestrzeń do poznania się i zainicjowania współpracy. Warto więc na samym początku poinformować artystów, że osoby odpowiedzialne za wspomniane obszary będą uczestniczyć w próbach i będą chciały rozmawiać o spektaklu. Dzięki temu twórcy będą na to przygotowani i otwarci, a wszyscy – od artystów po dział promocji – będą mogli wspólnie lepiej poznać materię spektaklu i przekazać ją widzom w sposób spójny, komunikatywny i satysfakcjonujący dla wszystkich stron.

Jedną z ważnych sugestii było również ustalenie stałych zasad obiegu tekstu jako procesu jego tworzenia. Takie rozwiązanie funkcjonuje już m.in. w Teatrze Horzycy w Toruniu, nad takim rozwiązaniem pracuje także Teatr Stary. Pierwsza wersja opisu, przygotowana przez dramaturżkę teatru, trafia do działu promocji, który uwypukla kluczowe konteksty istotne dla działań promocyjnych i budowania tożsamości instytucji. Następnie tekst przekazywany jest osobom zajmującym się pedagogiką i dostępnością. Dopiero po uwzględnieniu wszystkich uwag powstaje ostateczna wersja, którą można opublikować na stronie teatru. Takie rozwiązanie wymaga oczywiście dobrej organizacji i odpowiedniego wyprzedzenia czasowego, ale – jak pokazują instytucje wyznaczające te dobre praktyki – jest jak najbardziej możliwe. Co więcej, wspólna praca nad komunikacją podkreśla znaczenie tego obszaru i sprzyja konsolidacji zespołu, co zazwyczaj przekłada się zarówno na jego sprawność, jak i na wizerunek zewnętrzny instytucji.

Podsumowaniem tych rozmów był niezwykle ważny wniosek, który chciałabym podkreślić ze szczególną mocą. W ramach naszej debaty o odpowiedzialności za tekst i język pojawił się postulat przełamania dotychczasowej hierarchii teatralnej. Przemodelowanie struktury instytucji nie oznacza zrównania pozycji – co mogłoby prowadzić do rozmycia odpowiedzialności – lecz przeciwnie: oznacza uznanie, że jest ona współdzielona. Zespół dyrektorski i artystyczny powinien coraz częściej traktować osoby pracujące w obszarze komunikacji jako równorzędnych partnerów. Uczestnicy spotkania zgodnie

podkreślali, że to właśnie w tym miejscu zaczyna się realna zmiana i że jest to warunek konieczny, aby mogła ona zaistnieć. Jeśli naszym zadaniem – jako osób odpowiedzialnych za komunikację – jest zmniejszanie dystansu pomiędzy odbiorcami a instytucją teatru, to analogiczna bariera musi zniknąć również pomiędzy poszczególnymi osobami pracującymi przy tworzeniu przedstawień.

Wizerunek i tożsamość instytucji

Ostatnim istotnym wątkiem naszej rozmowy była próba oddania w opisach i działaniach charakteru nie tylko konkretnego przedstawienia, lecz także całej instytucji. Co sprawia, że część widzów wybierze *Wesele* w Teatrze im. Juliusza Słowackiego, a inni – to samo przedstawienie w Teatrze Bagatela? Jak opisywać specyfikę poszczególnych teatrów w naszych komunikatach, aby odbiorcy wiedzieli, czego mogą się spodziewać? Jak być jednocześnie zapraszającym, przejrzystym i uczciwym? Świadome budowanie tożsamości instytucji w przekazie i komunikacji jest również odpowiedzią na pojawiający się niekiedy zarzut, że działania na rzecz dostępności prowadzą do językowej unifikacji. Chciałabym wyraźnie podkreślić, że takie spojrzenie jest nieuzasadnione.

Podczas spotkania podjęliśmy także pracę warsztatową: zastanawialiśmy się, czy na podstawie strony internetowej i zamieszczonych na niej komunikatów można odczytać cechy tożsamościowe instytucji. Sama nawigacja, sposób komunikowania, a czasem nawet szata graficzna mówią o teatrze więcej, niż mogłoby się wydawać. Paradoksalnie bywa to dla widza ważniejsze przy podejmowaniu decyzji niż sama działalność artystyczna. Praca nad naszym wizerunkiem i – nie waham się użyć tego słowa w odniesieniu do instytucji kultury – tożsamością miejsca jest elementem, który sprawia, że odbiorcy zaczynają kojarzyć nas w sposób spójny i zamierzony. Świadomość misji i tożsamości instytucji musi jednak funkcjonować na wszystkich poziomach organizacji, by mogła konsekwentnie wybrzmiewać również na zewnątrz. Osoby zajmujące się komunikacją można w tym kontekście nazwać strażniczkami i strażnikami tej spójności.

Tożsamość można wypracować wspólnie – na przykład podczas warsztatów dla wszystkich osób współtworzących oblicze teatru. Jakie cele są dla nas kluczowe? Jaki charakter chcemy pokazywać? Czym różnimy się od innych instytucji? Dobrze, aby każdy dział znał te ustalenia i świadomie się do nich odwoływał w swojej codziennej pracy. Tak jak w dobrym opisie (o czym wspominałam w ostatnim artykule publikacji) – nasze mózgi lubią konsekwencję i rytm, ale także element zaskoczenia, który działa zarówno promocyjnie, jak i wizerunkowo. Aby jednak mógł on wybrzmieć i zostać właściwie odczytany, potrzebna jest przejrzysta, wspólna linia komunikacji, która naturalnie przeniesie się na wizerunek instytucji na zewnątrz.

Wizerunek instytucji składa się z wielu elementów – to jednak obszar ściśle marketingowy, dlatego pozostawię go na marginesie tych rozważań. W kontekście inkluzywności najważniejsi są ludzie. Szybkość rozprzestrzeniania się opowieści ze świata teatru jest wręcz anegdotyczna. Sprzyjają temu media społecznościowe i aktywność artystów zaangażowanych w tworzenie spektaklu – a tych jest zazwyczaj wielu. Jak zapanować nad takim przepływem informacji? Znakomicie podszedł do tego Teatr Rozrywki w Chorzowie. Przedstawiciele działu promocji i marketingu wysyłają wszystkim osobom współtworzącym spektakl „prośby dotyczące dzielenia się zdjęciami i informacjami w mediach społecznościowych”, aby – jak piszą – „wszystko działało jak dobrze naoliwiona maszyna teatralna”. We wstępie tych prośb podkreślają: „Chodzi o to, żebyśmy razem budowali spójny wizerunek naszego teatru i wspierali się wzajemnie w komunikacji z publicznością”, a dalej wymieniają zasady, m.in. kiedy można udostępniać zdjęcia, jak wygląda proces akceptacji (twórcy mają prawo usunąć wybrane zdjęcia po próbie generalnej), formułują prośbę o podpis autora oraz informacje o oznaczeniach w przypadku zdjęć prywatnych. Wyjaśniają również sens tych zasad i wskazują osoby do kontaktu w razie pytań.

Co szczególnie ważne: komunikacją z artystami nie rządzi ton zakazów. Przekaz jest przyjazny, otwarty i tłumaczący powody działań. Dbanie o spójność komunikatów jest jednocześnie dbaniem o komfort całego procesu artystycznego. Promocja staje się

tu praktyką gościnności: traktowaniem artystów jak gości miejsca, które ma swoje reguły, komunikuje je jasno i obowiązują one wszystkich na równych zasadach. To także znakomity przykład procesu przełamywania hierarchii – choć inicjowany „od administracji”, odbywa się w sposób partnerski, inkluzywny i, co najważniejsze, skuteczny.

Taniec, nowa choreografia, działania performatywne

Drugie z cyklu spotkań dotyczące teatru tańca, nowej choreografii oraz działań performatywnych odbyło się w Ośrodku Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora Cricoteka. Jest to miejsce znane z formalnych eksperymentów, łączenia przestrzeni na różnorodne działania artystyczne. Na co dzień prezentuje stałe i czasowe wystawy w kilku własnych przestrzeniach, a jednocześnie organizuje zewnętrzne pokazy teatralne, koncerty i innego rodzaju działania performatywne. To z tą instytucją na stałe współpracuje Krakowski Teatr Tańca, współtworzący wraz z Cricoteką od 2018 roku program prezentacji tańca współczesnego Rollercoaster. Do tej pory w ramach projektu Cricoteka i KTT zrealizowały ponad 100 wydarzeń, w których uczestniczyło kilka tysięcy odbiorczyń i odbiorców. Oprócz polskich i zagranicznych spektakli tanecznych odbyły się wykłady, warsztaty, rezydencje artystyczne, pokazy filmów oraz wystawy. Producentką tych wydarzeń, odpowiadającą także za komunikację projektu, jest Izabela Zawadzka – doświadczona menedżerka kultury, zajmująca się promocją i produkcją, a także pisanie wniosków. To Izę zaprosiłam do poprowadzenia spotkania o nowej choreografii.

Rozwój publiczności jako praktyka gościnności

Przed spotkaniem rozmawiałam z Izą o zakresie projektu, a sama przygotowywałam się do rozmowy o wielowymiarowym obszarze, jakim jest pisanie o tańcu i prowadzenie działań promocyjnych wokół tej dziedziny – wraz z trudnościami, które im towarzyszą. To właśnie pod wpływem tej wstępnej rozmowy zmieniłam tytułowe ujęcie zagadnienia, bardziej świadomie odróżniając taniec od nowej choreografii czy teatru tańca. Choć od lat jestem aktywną widzką działań performatywnych, język towarzyszący tym dyscyplinom okazał się dla mnie zaskakująco niejednoznaczny. Z tego powodu przeanalizowałam wiele różnorodnych praktyk: weryfikowałam teksty, strategie i sposoby komunikacji, by zrozumieć, jak najpełniej można pracować nad przekazem w tym obszarze.

Mimo tych przygotowań wnioski po spotkaniu w Cricotece okazały się dla mnie nieoczywiste. Izabela bardzo wyraźnie wskazała na potrzebę stworzenia innego modelu relacji z odbiorcą – opartego nie wyłącznie na promocji, lecz na regularnej, edukacyjnej komunikacji i włączającym uczestnictwie. To spotkanie otworzyło zupełnie nowe perspektywy; osoby w nim uczestniczące – w większości kuratorujące i produkujące, ale także artystyczne – zgodnie podkreślały konieczność dodatkowych działań na rzecz otwartego, świadomie budowanego dialogu z publicznością.

Rollercoaster to program cykliczny, co z jednej strony czyni go świetnym studium przypadku, a z drugiej – pozwala budować długofalowe relacje z publicznością. Te zaś oparte są przede wszystkim na działaniach edukacyjnych: osoby uczestniczące zapraszane są nie tylko na spektakle, lecz także na warsztaty taneczne, krytyczne i dokumentacyjne. Projekt kierowany jest do zróżnicowanych grup odbiorców, a wiele działań powstaje przy wsparciu działu edukacji lub we współpracy z nim. Podobne podejście stosują m.in. organizatorki Krakowskiego Festiwalu Tańca, co pokazuje, że taki format sprawdza się niezależnie od charakteru pokazów: repertuarowych, jednorazowych, kilkurozowych czy festiwalowych. Na edukację składają się również rozmowy pospektaklowe z twórcami oraz spotkania z kuratorami, podczas

których omawiane są prezentowane przedstawienia. Ważne jest to, że odbywają się w swobodnej formule – jest przestrzeń na pytania, komentarze, dzielenie się wrażeniami. Taka forma spotkania staje się praktyką gościnności i realnego włączania głosu odbiorców. To właśnie podczas takich rozmów można uświadomić widzom i widzom, że przedstawienia taneczne nie muszą być odbierane fabularnie, że nie istnieje jedna właściwa interpretacja. Ich własny, indywidualny sposób odbioru – emocjonalny, intuicyjny lub przeciwnie, analityczny i zdystansowany – jest pełnoprawny. I w tym właśnie tkwi jego siła.

Swobodna atmosfera gościnności wynika nie tylko z otwartości na widzów, lecz także z chęci przełamania wyobrażenia o tańcu jako sztuce trudnej i hermetycznej. Organizatorzy świadomie rezygnują z symbolicznego podziału na osoby performerskie i artystyczne ustawione naprzeciw odbiorców. Kuratorzy witają publiczność już przy wejściu, a po spektaklu wchodzi na scenę, przedstawiają się i zapraszają do rozmowy. Na różne sposoby starają się zburzyć utrwalony dystans – wyjść poza pozycję ekspercką, uczestniczyć w spotkaniach „na równych prawach”, mówić o własnych wątpliwościach i podkreślać, że wraz z widownią nieustannie uczą się i rozwijają swoje narzędzia odbiorcze. W końcu to, że są bardziej obcy z teatrem tańca czy choreografią, nie oznacza, że ich odbiór jest „lepszy”. Przy takim bezpośrednim kontakcie możliwe jest także skuteczne zaproszenie publiczności na kolejne wydarzenia – w końcu, zgodnie z praktyką gościnności, będą wchodzić „do siebie”.

Materiały wizualne a tekst

Nieoczywistym wątkiem okazało się również silne postawienie na wizualność w działaniach promocyjnych. Kontakt z widzem poprzedzający spotkanie bezpośrednio ma dziś przede wszystkim charakter wizualny: ważniejsze od tekstu (opisu spektaklu) są zdjęcia i trailery – krótkie filmowe zapowiedzi. Taka forma często staje się przedłużeniem estetyki samego przedstawienia, a nierzadko także jego elementem konceptualnym. To zarazem czytelny komunikat dla odbiorcy: patrz, doświadczaj! Dzięki temu taniec można

„opowiedzieć” w sposób bardziej cielesny i adekwatny – widz zyskuje możliwość wcześniejszego zetknięcia się z estetyką spektaklu i przygotowania się na jego formułę. W takim układzie opis pełni jedynie funkcję uzupełniającą wobec obrazu.

Ciekawym rozwiązaniem podzieliła się jedna z organizatorek Krakowskiego Festiwalu Tańca. W zaproszeniach kierowanych do zespołów oraz osób performerskich i artystycznych kieruje się prośbą nie tylko o standardowe materiały – opis spektaklu czy zdjęcia – lecz także o przygotowanie słów kluczy i hashtagów. Później są one zarówno wykorzystywane w działaniach promocyjnych, jak i publikowane w materiałach festiwalowych, tak aby widzowie mogli łatwiej zidentyfikować interesujące ich obszary. Ten sposób pracy przypomina przekształconą wersję piktogramów, które tradycyjnie wspierają komunikowanie treści. Tutaj funkcjonuje to odwrotnie: słowo – wyrwane z pełnego kontekstu – staje się subtelnym, szerokim komunikatem uruchamiającym wizualne wyobrażenia. Towarzyszą mu materiały wizualne, choć nie odnoszą się do tych słów bezpośrednio. To właśnie obraz przejmuje główną funkcję promocyjną: trafia na strony internetowe i do mediów społecznościowych. Taka formuła daje przestrzeń dla wyobraźni odbiorcy i stanowi rodzaj zapowiedzi tego, czego może doświadczyć podczas wydarzenia scenicznego.

Nie oznacza to, że tekst przestaje funkcjonować w obszarze tańca czy nowej choreografii. W samych pokazach słowo jednak rzadko pełni rolę głównego nośnika znaczeń – i podobnie jest w komunikacji wokół tych dyscyplin. Częściej niż klasyczne opisy spektakli pojawiają się teksty kuratorskie (a w działaniach stricte performerskich – manifesty czy deklaracje). To one współgrają z edukacyjnym, włączającym podejściem do komunikacji tańca, odnosząc się do kluczowych kontekstów, idei, motywów i tematów przewodnich.

Przed spotkaniem porozmawiałam z Darią Kubisiak, doświadczoną dramaturżką teatru tańca, aby skonfrontować z nią swoje przeświadczenia, pytania i wątpliwości dotyczące tekstu. Lista elementów,

które – w moim odczuciu – powinny znaleźć się w opisie spektaklu lub działania w omawianych obszarach (przy założeniu, że nie wszystkie muszą pojawić się w każdym tekście), wyglądała następująco:

- koncepcja i kontekst: ideowe zaplecze, background społeczny, intertekstualny, krytyczny itp.;
- ramy dyscypliny i/lub sposób, w jaki działanie się w nie wpisuje;
- narzędzia pracy osób autorskich (performerskich, artystycznych, twórczych);
- forma i środki (wideo, światło, scenografia);
- cel – z zastrzeżeniem, że jest to proces, poszukiwanie.

Choć Daria nie zakwestionowała żadnego z tych punktów, zwróciła uwagę na coś nadrzędnego – najpierw warto odpowiedzieć sobie na pytanie „Co chcesz, żeby opis opowiadał?”. Gdy podczas spotkania przedstawiłam tę listę i owo pytanie, Iza dopowiedziała kolejną fundamentalną kwestię: „Jaką funkcję ma pełnić tekst?”. Dopiero uświadomienie sobie tej funkcji pozwala zdecydować, czy wskazane przeze mnie elementy będą przydatne, czy może tekst powinien zostać zbudowany zupełnie inaczej – bo wręcz świadomie zminimalizowany na rzecz wizualnego przedstawienia koncepcji, cielesności czy zaprogramowanego doświadczenia.

Komunikacja = edukacja

Język opowiadania o tańcu pozostaje w ciągłym procesie kształtowania. W ramach Rollercoastera odbyły się zarówno warsztaty pisanie o spektaklach tańca, jak i zajęcia poświęcone opisywaniu własnego doświadczenia – „Tańczysz? Opisz”. Ta druga formuła wydaje mi się szczególnie interesująca, ponieważ zaangażowanie twórców w taniec często obejmuje wiele obszarów: od produkcji, przez organizację, po promocję. Wynika to z niewielkich formatów organizacyjnych produkcji tanecznych. Nierzadko w działaniach promocyjnych i komunikacyjnych pomagają osoby zajmujące się dramaturgią, ponieważ w pewnym sensie pełnią podobną funkcję już w ramach samego spektaklu. Mimo bliskości tańca i teatru to

właśnie w tym aspekcie te dwa obszary znacznie się różnią. Dlatego we wcześniejszym rozdziale dotyczącym opisów działań włączających w teatrze poświęciłam niewiele miejsca samej pedagogice – dyscyplinie, która szybko się dziś rozwija i zyskuje na znaczeniu w kontekście budowania komunikacji. Jednak wybrzmiewająca w praktykach teatru tańca i nowej choreografii skala zaangażowania w edukację rozumianą jako komunikacja z odbiorcą stała się dla mnie w pełni czytelna dopiero w trakcie tego spotkania.

Edukacja – tak nazywana w kontekście działań performersko-tanecznych – oraz pedagogika, o której zwykle mówi się w teatrze dramatycznym, wspierają tworzenie komunikacji otwartej na różnorodne narracje, perspektywy i doświadczenia. Budują mosty między sceną a widownią. Ich celem jest projektowanie działań i sytuacji twórczych, dzięki którym te przestrzenie przestają być zamknięte i dostępne wyłącznie dla wtajemniczonych. Co istotne, edukacja i pedagogika podkreślają, że widzowie nie są jedynie odbiorcami, lecz także współtwórcami doświadczenia teatralnego. Komunikacja oparta na dialogu – realizowana np. poprzez warsztaty czy spotkania po spektaklu – otwiera się na wymianę doświadczeń, a poprzez zaangażowanie buduje trwałe relacje. Komunikacja jest w takim ujęciu budowaniem społeczności, a nie zasięgów².

Pewnym niedosytem podczas spotkania projektowego okazał się brak osób zajmujących się stricte praktyką performerską – niekoniecznie taneczną czy choreograficzną. Dlatego w swoich obserwacjach odnoszę się głównie do tych dwóch obszarów, nie mając pewności, czy działalność performerska w pełni się z nimi pokrywa. Dziś – inaczej niż na etapie planowania spotkań – sądzę, że sposób komunikowania się z odbiorcą może w performansie wyglądać zupełnie inaczej, choć równie inspirująco.

2 Akapit o pedagogice i edukacji oparty jest na doświadczeniach Katarzyny Peplinskiej-Pietrzak i uzyskanych od niej informacjach.

W trakcie pracy nad tą publikacją miałam okazję zobaczyć kolejny prezentowany w ramach Rollercoastera performans ruchowy³ *Warstwy* Katarzyny Żeglickiej i Alicji Czyczcel. W założeniu było to doświadczenie wytchnieniowe, oparte na kontemplacyjnym odbiorze ruchu scenicznego. Spektakl rozpoczynał się od krótkiego wprowadzenia, które – pomyślałam – mogłoby być uniwersalnym przykładem maksymalnie włączającej komunikacji w omawianych tu praktykach.

Za zgodą jego autorki, dramaturżki Darii Kubisiak, przytaczam je w całości. Być może stanie się ono inspiracją do refleksji: jakie działania możemy podjąć, aby osoba przychodząca na nasz pokaz poczuła się w ten sposób – nawet jeśli nie wypowiemy takiego komunikatu wprost?

3 Jest to moje określenie – nie twórczyń. Przy okazji wspomnę, że zapytałam podczas spotkania, na ile dookreślenie tych dziedzin artystycznych jest istotne. Usłyszałam, że ma to znaczenie drugorzędne. Zauważyłam, że dla mnie osobiście jest znaczące, czy wydarzenie jest opisane jako „performans”, „spektakl” lub „projekt” oraz „taneczny”, „ruchowy” czy „choreograficzny”. Część z nich potrafi zadziałać na mnie zachęcająco, część dystansująco, a więc łączą się z tym konkretne oczekiwania odbiorcze.

Czy masz już wygodne dla siebie miejsce? / jeżeli chcesz być blisko osób performerskich / to zapraszamy Cię bliżej sceny / jeżeli chcesz / bo może też nie chcesz / tłumacz języka migowego będzie obecny na scenie / a teraz / wyobraź sobie / że jesteś w idealnym dla siebie miejscu

może nawet w teatrze / a może zupełnie poza granicami teatru / to w końcu twoja wyobraźnia

osoby na scenie wiedzą / my wiemy / że możesz w trakcie spektaklu zmieniać miejsca swobodnie się poruszać / światło na widowni będzie przez cały czas performansu delikatnie zapalone po to aby można było... / swobodnie wychodzić z sali i do niej wracać / albo nie / albo nie wracać

jesteśmy na to gotowe / a przynajmniej tak nam się wydaje

a teraz / rozejrzyj się dookoła / zauważ inne ciała i osoby wokół ciebie / możesz pobyć z nimi / w tej intymnej obecności, ale możesz też / skupić się na sobie i pobyć w komfortowej dla siebie sytuacji / to też jest w porządku / zaraz zacznie się performans / a my chcemy / żebyście wiedzieli / że tutaj niczego nie musicie / nie musisz stać / możesz siedzieć / ale możesz też wstać / możesz się poruszać / jeżeli tego twoje ciało potrzebuje / możesz mieć otwarte oczy / ale możesz też je zamknąć / jeżeli tylko masz na to ochotę / możesz swobodnie reagować / możesz swobodnie się śmiać / możesz swobodnie się głośno śmiać / ale w sumie to też nic nie musisz / to jest relaxed performance / doświadczenie, które nie wymaga od ciebie żadnej roli / nawet roli cichej publiczności / nie musisz rozumieć / dla nas wystarczy / że jesteś

możesz po prostu być / co to znaczy „po prostu” / no możesz być na swoich zasadach

osoby na scenie wiedzą / że jesteś tu na swoich zasadach / światło będzie łagodne / dźwięki nie będą głośne / w sumie przytłumione / jakby docierały do nas z przestrzeni pod nami / wideo będzie powolne / chcemy dać czas na zrozumienie / ale nie ma konieczności rozumienia / możesz też być / to może być spektakl do oglądania / ale to może też być doświadczenie spotkania / to od ciebie zależy / czego teraz i dziś od tego doświadczenia potrzebujesz / i jakie wobec niego masz oczekiwania / jesteśmy na to otwarte / pobądźmy z tym

Sztuki wizualne

„Czas tradycyjnych wystaw się skończył” – stwierdziła na wstępie prof. Anna Król podczas spotkania projektowego poświęconego sztukom wizualnym. Kuratorka wystaw w Centrum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha oraz kierowniczka kierunku Edukacja artystyczna w zakresie sztuk plastycznych na krakowskiej Akademii Sztuk Pięknych należy do najbardziej cenionych i doświadczonych ekspertek w obszarze zarówno sztuki japońskiej, jak i budowania narracji ekspozycji. Prywatnie – przyznaję – pozostaje również jedną z moich menterek w zakresie pisania o sztuce. Teksty kuratorskie i katalogowe Anny są jednocześnie merytorycznie pogłębione, bogate kontekstowo oraz przystępne dla szerokiego grona odbiorców. To szczególnie istotne, ponieważ w przypadku sztuki Japonii to właśnie od sposobu, w jaki o niej opowiada, zależy, czy pozornie odległa nam kultura stanie się – choćby na czas wystawy – bliska, inspirująca i pociągająca w swojej różnorodności oraz odmienności od tradycji europejskiej. Czy stanie się na tyle zrozumiała, by widzowie chcieli się w nią zanurzyć, poświęcić jej uwagę i namysł.

Nie bez powodu to właśnie Annę Król zaprosiłam do rozmowy o sztuce wizualnej – rozumianej tu jako taka, której konteksty historyczne i kulturowe prezentowane są przede wszystkim przez instytucje wystawiennicze. Gdy wprowadzałam to rozróżnienie, zależało mi na odcięciu tej kategorii od sztuki współczesnej, w której znaczenia bywają niejednoznaczne, nieoczywiste lub celowo ukryte. W przypadku sztuki wizualnej jest inaczej: to, co widzimy, może być dla nas zrozumiałe na poziomie podstawowego odbioru, ale niekoniecznie musi wychodzić poza historyczny kontekst, poruszać, rezonować ze współczesnymi doświadczeniami czy po prostu – zaciekawiać. Profesor Król podzieliła się doświadczeniami, odwołując się do kuratorowanej przez siebie wystawy *Sto nocnych zjaw. Duchy, demony*

i upiory w sztuce Japonii i Zachodu. W oprowadzaniu po ekspozycji uczestniczyły osoby odpowiedzialne za kuratorstwo, edukację i promocję z kilkunastu krakowskich instytucji.

Wystawy narracyjne i ich relacja z odbiorcą

Odejdźcie od „klasycznego” modelu prezentowania sztuki na rzecz wystaw narracyjnych pociąga za sobą kilka istotnych konsekwencji. Po pierwsze, nadrzędnym celem staje się zbudowanie opowieści. Na narrację nie składają się już wyłącznie układ eksponatów oraz teksty towarzyszące, lecz także elementy twórcze: muzyka, światło, scenografia. Po drugie, taki sposób myślenia o wystawie znacząco wzmacnia rolę kuratora lub zespołu kuratorskiego. To oni projektują doświadczenie odbiorcy, tworzą interpretacyjny klucz i decydują, jaka idea ma wybrzmieć najmocniej. W sztuce współczesnej taki sposób myślenia o wystawie jest już czymś naturalnym, natomiast w przypadku – tak rozumianej w tym projekcie – sztuki wizualnej wciąż potrafi stanowić krok, który zmienia dotychczasowe podejście do ekspozycji. Po trzecie, fabularyzacja ścieżki zwiedzania wymaga spójnego kontekstu, który porządkuje całą narrację i nadaje jej wyraźną logikę. Sam zwrot, który dokonał się w muzealnictwie i sposobach upowszechniania sztuki, to temat na odrębną analizę. W tym miejscu zależy mi jedynie na podkreśleniu tych elementów, które z perspektywy dostępności i włączania odbiorców wydają się kluczowe.

Wystawy w Mangdze poświęcone różnym wątkom kultury japońskiej operują zróżnicowanymi językami wizualnymi i same w sobie opowiadają o procesach transkulturowych – jednocześnie je współtworząc. Muzeum od lat skutecznie obala stereotyp, że wystawa nie może być zbyt trudna, by przyciągać publiczność. Stała, bardzo wysoka frekwencja pokazuje, że sztuka współczesna i tradycyjna kultura japońska mogą działać synergicznie, wzajemnie wydobywając swoje sensy. W przypadku *Stu nocnych zjaw* jednym z kluczowych założeń było przywołanie kontekstu słowiańskich duchów. Aby widz mógł zrozumieć, jaką wagę zjawy mają w kulturze Japonii, zestawiono je

z analogicznymi wyobrażeniami zakorzenionymi w naszej własnej tradycji. Drugie, równie istotne pytanie, które postawiła sobie kuratorka, brzmiało: „Kto jest demonem we współczesnym świecie?” – i otworzyło przestrzeń na artystyczne odpowiedzi twórców różnych pokoleń. Dlatego japońskie drzeworyty zostały uzupełnione z jednej strony o prace odnoszące się do słowiańskich duchów, z drugiej – o nowoczesne realizacje nawiązujące do demonów przemocy, nazizmu, nacjonalizmu czy nawet Holokaustu. Wszystkie te elementy mocno osadzają ekspozycję we współczesnych lękach i powracających społecznych upiorach. Nie tylko czynią ją bardziej różnorodną i artystycznie intrygującą, lecz przede wszystkim nadają jej nowy wymiar. Wystawa przestaje być jedynie problemową opowieścią o wybranym aspekcie kultury japońskiej – staje się punktem wyjścia do szerszej refleksji nad światem, w którym żyjemy. Anna Król podkreśla, że celem sztuki jest „wytrącenie odbiorcy ze stanu zastanego” – nie tylko pokazanie mniej oczywistych stron prezentowanego tematu, lecz także zaintrygowanie i zaproszenie do myślenia, a czasem nawet zmiany rzeczywistości. Taki sposób budowania ekspozycji jest zarazem jednym z najskuteczniejszych narzędzi zwiększania dostępności sztuki: sprawia, że trafia ona do wszystkich odbiorców, rezonuje z ich doświadczeniem i pozwala uczestniczyć w kulturze (interpretować sztukę) na równych prawach.

Narracja wizualna a jej dostępność

Wyzwania związane z komunikacją w tym obszarze są zasadniczo dwa. Pierwszym z nich jest spójność i integralność wszystkich elementów składających się na wystawę. Sposób ekspozycji, scenografia, koncepcja przestrzenna, muzyka, ścieżka zwiedzania, światło – każdy z tych komponentów wpływa na cały nasz odbiór i musi współgrać z pozostałymi. W Mangdze warto zwrócić uwagę na to, jak precyzyjnie te elementy zostały przemyślane. Już przy wejściu widz konfrontuje się z dużym murałem – współczesnym odniesieniem do głównego tematu, które od pierwszej chwili sygnalizuje dialog między kulturami i epokami. Specjalnie skomponowana muzyka wprowadza

atmosferę twórczego niepokoju, a gra cieni – rzeźb i przemieszczających się zwiedzających – dodatkowo zagęszcza nastrój. Nieoczywisty układ przestrzeni sprawia, że chwilami po niej błądzimy – charakter takiego rodzaju obecności także jest zaprojektowanym elementem narracyjnym. Polskie i współczesne konteksty, odniesienia do społecznych lęków i do dzisiejszego wyobrażenia Innego stanowią integralną część narracji – są narzędziem translacji i osadzenia japońskiego materiału w doświadczeniu odbiorcy. Dzięki temu wystawa nie tylko prezentuje temat, lecz realnie go udostępnia, czyniąc go bliższym, bardziej czytelnym i angażującym.

Drugim wyzwaniem jest powszechne zrozumienie przyjętych założeń – ich dostępność i włączający charakter. Anna Król, jako autorka wielu wystaw tematycznych opartych na japońskiej kolekcji Feliksa „Mangghi” Jasieńskiego, podkreśla, że odbiorcę należy traktować jak „białą kartę”. Niezależnie od tego, czy ktoś odwiedził muzeum już kilka razy, czy przekroczył jego próg dopiero po raz pierwszy, warto zakładać, że „zaczyna od nowa”. Szerokie wprowadzenie pozwala każdemu zapoznać się z materiałem na równych prawach, a osobom bardziej obeznanym – osadzić się w kontekście i wejść w temat z większą głębią spojrzenia. Odniesienie do współczesnych wątków stanowi ku temu świetny pretekst, a jednocześnie pełni ważną funkcję edukacyjną. Rodzi się jednak pytanie: czy wszyscy je w ten sposób odczytają? Przyznaję, że sama mogłabym nie uchwycić pełni tej strategii, gdyby nie obecność i objaśnienia kuratorki. Przeanalizowałam opisy wystawy, teksty promocyjne, zapowiedzi. Owszem, sygnalizują koncepcję, lecz raczej skrótowo – jednozdaniowo, bez mocnego wyeksponowania kluczowej idei. Czy „przeciętny” odbiorca, nakierowany tekstami kuratorskimi, jest w stanie „wejść” w narracyjność tej wystawy? Intuicyjnie na pewno ją wyczuje – jego obecność będzie naznaczona wspomnianym doświadczeniem. Jednak w moim odczuciu bezpośredni impuls do autorefleksji mógłby być zarysowany

jeszcze wyraźniej⁴ – być może poprzez materiały i działania poza samą wystawą.

Mam świadomość, że to narracja wizualna jest najważniejsza, a odbiorca nie musi otrzymać wszystkiego „wprost”. Między twórczym, spójnym prowadzeniem narracji a narzucaniem interpretacji przebiega jednak bardzo cienka granica⁵. Anna Król uznaje, że jeśli twórcy nie mają pewności, w jaki sposób podejść do danego tematu, powinni oddać więcej pola i głos osobom artystycznym. Zaskoczyły mnie w tym kontekście dwie rzeczy. Po pierwsze – realna siła współpracy artystycznej: jak wiele osób faktycznie współtworzy jedną wystawę. Nie tylko „przekazuje” swoje prace na ekspozycje, lecz często aktywnie je adaptuje, tworzy nowe dzieła specjalnie na potrzeby ekspozycji i robi to ze świadomością całościowego zamysłu. Wierzę, że dzięki temu nadrzędna idea naprawdę wybrzmiewa po stronie odbiorcy. Po drugie – swoboda twórcza artystek i artystów oraz zaufanie, jakim obdarza ich kuratorka. Aby jednak taka swoboda była możliwa, wszyscy zaangażowani muszą znać wspólny cel i kierunek. Tylko wtedy całość może zachować integralność i rzeczywiście działać jak jedna, przekonująca narracja.

Każda instytucja buduje swoją narrację na własnych zasadach – nie istnieje jeden uniwersalny model. Proponowane tu rozwiązania mogą więc służyć jedynie jako inspiracje i punkty odniesienia. W Mangdzie

4 Miałam niedawno okazję uczestniczyć w oprowadzaniu po Zbrojowni na Zamku Królewskim na Wawelu wraz z grupą Krakowskiej Sieci Dostępności Kultury. W pewnym momencie przewodniczka, Marta Golik-Gryglas, wspomniała, że układ rekwizytów został zaprojektowany tak, by odzwierciedlał rzeczywisty historyczny – fizyczny – porządek pochodów. Natychmiast zapytałam: „Skąd odbiorca ma to wiedzieć?”. Mimo widocznej troski o dostępność wystawy (zarówno dla dzieci, jak i osób z niepełnościami sensorycznymi) tak ciekawa informacja, wspierająca myśl narracyjną, nigdzie się nie pojawia. A szkoda.

5 Przykładowo wraz ze studentkami edukacji artystycznej odwiedziłam ostatnio wystawę *Wesoła Immersive*. Z mojej perspektywy obecne na wystawie teksty – łączące opis, wskazówki interpretacyjne i element edukacyjny – były świetnie przygotowane. Tymczasem jedna ze studentek odebrała je jako zbyt nachalne. W swojej refleksji zauważyła, że choć przybierały formę pytań, w gruncie rzeczy podsuwały gotowe odpowiedzi. To ciekawy sygnał, że warto szczególnie uważnie przyglądać się tej cienkiej granicy.

pogłębiony materiał merytoryczny znajduje się w katalogu, który pełni funkcję nie tylko dokumentacyjną, lecz także komunikacyjną – jest integralnym elementem całości narracji. Jakie inne elementy mogą wspierać i poszerzać działania komunikacyjne? Teksty promocyjne, teksty i spotkania kontekstowe, materiały drukowane, materiały filmowe, zajęcia edukacyjne, oprowadzania kuratorskie, warsztaty, rozmowy z artystami – i szereg innych formatów, z których warto czerpać inspirację, z uwzględnieniem praktyk w obrębie różnorodnych dziedzin sztuki, w tym omówionego we wcześniejszym podrozdziale tańca.

Jak opisać odległą kulturę?

O dostępności wystaw dla osób z niepełnosprawnościami powstało już wiele wartościowych publikacji, dlatego nie będę tu powtarzać powszechnie znanych zaleceń ani rozwijać wątków, które nie są bezpośrednim tematem tego tekstu. Chcę jedynie podkreślić kilka kluczowych elementów, które mają realny wpływ na komfort odbioru: nieodbijające światła szyby (zgrane z założeniami świetlnymi ekspozycji), czytelne i odpowiednio rozmieszczone podpisy – takie, które nie „wchodzą” w obraz i są zawieszone na właściwej wysokości. W przypadku podpisów towarzyszących drzeworytom pojawia się jeszcze jeden istotny aspekt, który sam w sobie może stanowić ciekawy punkt wyjścia do refleksji o komunikacji wystawy.

Drzeworyt jako medium wymaga za każdym razem odpowiedniego kontekstu – inaczej pozostanie dla zachodniego odbiorcy jedynie efektownym obrazem, pozbawionym głębi znaczeń. Problem w tym, że wiele oryginalnych tytułów i opisów japońskich prac jest niezwykle złożonych, mocno zakorzenionych w lokalnych mitach, językowych niuansach i historycznych odniesieniach, które współczesnemu widzowi niewiele powiedzą. Pojawia się więc zasadnicze pytanie: czy dla dobra komunikacji można ingerować w coś tak istotnego jak tytuł dzieła? Anna Król opowiada, że w przypadku tej wystawy pracowała ze specjalistką od języka japońskiego i japońskiej kultury. Dopiero dzięki takiemu wsparciu oryginalne, wieloelementowe tytuły mogły zostać

„skondensowane” – przetłumaczone w sposób wierny, ale jednocześnie przejrzysty i bardziej „oswojony” dla odbiorcy. Chodzi o zachowanie uczciwości wobec obu stron: twórców, których intencja musi zostać zachowana, i publiczności, która powinna móc tę intencję realnie odczytać. To sytuacja bardzo podobna do pracy tłumacza: nie chodzi o mechaniczne przełożenie słów, lecz o oddanie sensu, nastroju i kulturowego kontekstu – tak, aby komunikat działał w nowym środowisku równie sugestywnie jak w oryginale.

Choć bez komentarza kuratorki ogrom pracy wykonanej w zakresie udostępniania treści może pozostać dla odbiorcy niewidoczny, to jego efekt wyraźnie ujawnia się w tekstach towarzyszących wystawie. Każdy z nich – powiązany z tematycznym blokiem japońskich drzeworytów – konsekwentnie osadza prezentowane prace we współczesnych odniesieniach: do popkultury, mediów czy znanych dziś kodów kulturowych. Dzięki temu nawet odległe tematy stają się bliższe współczesnemu widzowi. Co istotne, ta aktualizująca perspektywa nie spłyca przekazu: teksty nie tracą ani historycznej głębi, ani niuansów japońskiej kultury, ani merytorycznej precyzji.

Sztuka współczesna

Ostatnie ze spotkań w interesujący sposób splotło się zarówno z wcześniejszymi rozmowami, jak i z aktualną sytuacją Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAR, w którego przestrzeni się odbywało. Nowa dyrekcja, pełniąca tę funkcję formalnie od kilku miesięcy, wprowadza w instytucji zmiany zarządcze, które nieuchronnie uruchamiają pytanie charakterystyczne dla każdego „nowego otwarcia”: jak komunikować działanie instytucji? A także – jak w praktyce wygląda sam proces tej komunikacji?

We wcześniejszym podrozdziale zwracałam uwagę, że zaprojektowana narracja wystawy mogłaby być szerzej i wyraźniej komunikowana.

W tym miejscu pojawia się jednak kolejna, kluczowa kwestia: jak w ramach instytucyjnej maszyny podzielić te liczne, złożone obowiązki? Jak zorganizować pracę, by dostępność zaplanowana przez jeden dział była realnie wdrażana przez inny? Co w ogóle decyduje o powodzeniu takich działań – i jak rozumieć w tym kontekście „sukces”? Choć nie na wszystkie te pytania udało się znaleźć jednoznaczne odpowiedzi, spotkanie wyraźnie wydobyło kilka fundamentalnych zagadnień związanych z dobrą praktyką komunikacji wewnętrznej.

Instytucja jako żywy organizm

Do wprowadzającej prezentacji zaprosiłam kierowniczkę Działu Wiedzy o Sztuce MOCAK-u Magdalenę Mazik, która opowiedziała o funkcjonowaniu instytucji, posługując się metaforą drzewa. U jego podstaw umieściła sztukę oraz świat edukacji, który wokół niej się buduje. Wyrastające z pnia liczne gałęzie to wydarzenia organizowane przez muzeum. Sam pień – to, co wszystko podtrzymuje i spaja – stanowi zespół oraz jego codzienna praca. Co istotne, drzewo postrzegamy zazwyczaj jako całość: widzimy liście zdobiące korony, czyli efekty działań. Ten obraz nie byłby jednak możliwy bez całego systemu wzajemnych zależności. To konary najczęściej przyciągają wzrok, ale bez pnia, korzeni i przepływu między nimi drzewo nie mogłoby istnieć.

Magdalena Mazik przedstawiła przykłady trzech różnych typów działań, pokazując, jak szeroko można dziś rozumieć edukację. Stały się one punktem wyjścia do rozmów, nazwania problemów i wspólnego szukania rozwiązań – w gronie osób pracujących w różnych instytucjach kultury (dla części z nich działalność wystawiennicza jest tylko jednym z obszarów pracy). Na wstępie padło kluczowe pytanie: jeśli fundamentem działań edukacyjnych jest sztuka, to czy rozumiemy ją szeroko – jako całość praktyk artystycznych – czy zawężamy do sztuki prezentowanej w danej instytucji? To rozróżnienie jest znaczące, bo odpowiedź na nie wyznacza także rolę samej instytucji. W przypadku MOCAK-u tematyczny rozrzut wystaw jest bardzo szeroki – w jakim stopniu więc jesteśmy w stanie i w jakim stopniu powinniśmy łączyć

wydarzenia z określoną ekspozycją? Czy muzea i galerie nie biorą dziś na siebie części odpowiedzialności za przygotowanie ludzi – co ważne, nie tylko dzieci – do odbioru sztuki w ogóle? Aktywności wychodzące poza podstawę programową i szkolne ramy rozwijają tak różnorodne obszary wiedzy i wrażliwości, że kształtują nasze narzędzia poznawcze nie tylko wobec jednego tematu wystawy. Sama ekspozycja staje się raczej punktem wyjścia – czasem nawet bardzo odległym – do twórczych i refleksyjnych działań. Paradoksalnie to właśnie kontakt z doświadczonym, zaangażowanym zespołem bywa dla uczestniczek i uczestników najważniejszym impulsem do myślenia, działania i rozwoju. Wydarzenia okazują się nierozzerwalnie związane z osobą prowadzącą – czasem nawet ważniejszą niż sam temat spotkania.

Istotnym problemem, który pojawił się w tym kontekście, jest klasowość dostępu do sztuki. Chodzi o to, by próg wejścia był dla wszystkich taki sam pod względem nie tylko merytorycznym, lecz także finansowym i organizacyjnym. Edukatorzy i edukatorzy z wielu instytucji mają świadomość, że na zajęcia dla szkół trafiają najczęściej grupy z tzw. lepszych placówek – wymaga to bowiem zaangażowania osób nauczycielskich, a nierzadko także środków finansowych, których pokrycie bywa problematyczne. Rozwiązanie tego problemu z pewnością wymaga wsparcia systemowego, ale wiele można zrobić również na poziomie codziennych praktyk. Jeśli część wystaw jest biletowana, czasem możliwe jest zaproszenie szkół do innych przestrzeni – na bezpłatne ekspozycje. Niekiedy już sama możliwość obcowania z dziełem czy wejścia w przestrzeń instytucji sztuki ma ogromne znaczenie dla osób, które nie są z nią oswojone. Dobrym rozwiązaniem bywa także współpraca z wolontariuszami i wolontariuszkami oraz ze środowiskiem studenckim, które – zwłaszcza przy licznych grupach – stanowi nieocenione wsparcie. Ważne jednak, by nie nadużywać tej formy pomocy, lecz traktować ją jako relację opartą na wzajemności i wspólnym korzystaniu z doświadczenia obecności.

Na poziomie symbolicznym problem finansowego zaplecza bardzo wyraźnie ujawnił się także na przykładzie katalogu do wystawy w Mangdze. Jak pisałam wcześniej, jest on istotnym uzupełnieniem

samej ekspozycji, ale jednocześnie pozostaje publikacją obszerną i kosztowną, a więc dla wielu osób po prostu niedostępną. Podczas spotkania padła propozycja, by w ramach wystawy katalog był zawsze dostępny na miejscu – do przeglądania w trakcie zwiedzania. Osoby, które chcą i mogą sobie na to pozwolić, nadal będą mogły go kupić. Treści kluczowe dla zrozumienia koncepcji wystawy oraz dla pogłębienia odbioru byłyby wówczas w zasięgu każdej i każdego. Podobnej elastyczności warto też szukać w sposobach uczestnictwa w zajęciach biletowanych – tak, by koszt nie stawał się barierą nie do pokonania.

Tekst jako narzędzie dostępności

Dostępność instytucji funkcjonuje dziś na wielu poziomach: może mieć wymiar ekonomiczny, ale i technologiczny, społeczno-kulturowy, komunikacyjny czy językowy. W obszarze sztuki współczesnej szczególnie istotne staje się udostępnianie wystaw poprzez działania edukacyjne, ale także poprzez sposób ich opisywania. Obecni na spotkaniu kuratorzy – podobnie jak Anna Król – podkreślali, że same teksty uprzystępniające powinny być ograniczone do minimum. Nie oznacza to rezygnacji z językowych narzędzi przybliżania sztuki, lecz pozostawienie decyzji o stopniu pogłębienia odbioru po stronie widza. Współcześnie takie rozwiązanie jest znacznie ułatwione dzięki powszechności smartfonów. Tekst na wystawie powinien być krótki i oszczędny, a osoba zainteresowana szerszym kontekstem, interpretacją kuratorską czy artystyczną może zeskanować kod QR, który prowadzi do dalszych treści. Dzięki temu odbiorca sam decyduje, czy chce stopniowo pogłębiać lekturę, czy pozostać na poziomie podstawowym. W ten sam sposób powinny być udostępniane różne wersje językowe – w szczególności angielska i ukraińska – a także elementy dostępnościowe, czyli audiodeskrypcja czy tłumaczenie na polski język migowy. Dobrym przykładem tak zaprojektowanej ekspozycji jest Muzeum Sztuki w Łodzi. Nie wszystkie dzieła posiadają tam rozbudowane opisy, ale jeśli są one dostępne, można się z nimi zapoznać właśnie poprzez kody QR. Ponadto wystawa podzielona jest na wątki tematyczne, które budują ciekawą narrację,

a jednocześnie wymagają od odbiorcy refleksji i samodzielnego wpiśnięcia poszczególnych prac w interpretacyjne ramy. Opisy z jednej strony przekazują podstawowe informacje o dziele i jego kontekście, z drugiej – sugestywnie naprowadzają na możliwe odczytania. Sztuka nadal wymaga więc od nas własnego namysłu, ale nie pozostawia nas bez wsparcia. Osoby, które nie chcą wchodzić głębiej w warstwę interpretacyjną, zachowują pełną swobodę wyboru. Nieprzypadkowo przywołuję przykład Muzeum Sztuki w Łodzi – w czasie realizacji projektu prezentowana jest tam także wystawa czasowa *Jak działa Muzeum*, poświęcona pracy wielu osób pracowniczych, w tym odpowiedzialnych za komunikację, edukację i promocję – sprawiając, że w ten sposób wzrasta ich widzialność.

Przygotowanie opisów służących komunikacji wystawy pozostaje kwestią problematyczną – przede wszystkim ze względu na pytanie o autorstwo. Istotne są tu takie elementy narracyjne jak storytelling, anegdota czy dodatkowe konteksty. Wydaje się, że najbardziej adekwatnym rozwiązaniem byłoby połączenie perspektywy osoby kuratorskiej z doświadczeniem osoby odpowiedzialnej za promocję. Ta pierwsza dysponuje pogłębioną wiedzą na temat wystawy, możliwych wątków, kontekstów i tropów interpretacyjnych. Ta druga – co do zasady – posługuje się językiem komunikacji i marketingu, potrafi budować narrację opartą na emocjach oraz pobudzać wyobraźnię odbiorcy. Opis tworzony na styku tych dwóch kompetencji miałby szansę zachować zakorzenienie w sztuce i jej kontekstach, a jednocześnie pozostać komunikatywny, promocyjny i dostępny. W idealnym modelu warto też, aby osoba odpowiedzialna za dostępność mogła dodatkowo zweryfikować takie teksty pod kątem barier językowych i percepcyjnych. Mam jednak świadomość, że mówimy tu raczej o modelu wyidealizowanym niż powszechnie stosowanej praktyce. Coraz częściej osoby zajmujące się promocją muszą posługiwać się bardzo szerokim zestawem narzędzi, nie zawsze mając zaplecze w zakresie współczesnego języka opisu sztuki. Z drugiej strony kuratorzy i kuratorki często współpracują z instytucjami projektowo, nie zawsze znając specyfikę ich komunikacji. Tym bardziej

współpraca – oparta na wzajemnym uzupełnianiu kompetencji – wydaje się w tym obszarze modelem szczególnie pożądanym.

Łączy nas wystawa

Podczas spotkania Kamil Kuitkowski trafnie zauważył, że samo pojęcie „program towarzyszący” sugeruje podrzędność działań edukacyjnych. Tymczasem dziś osoby edukujące, kuratorskie i promocyjne łączy ekspozycja, ale coraz częściej staje się ona jedynie punktem wyjścia do licznych aktywności, które w istocie budują fundament programu instytucji. Nie siadamy przecież równie chętnie przy drzewie, które jest jedynie wystającym pnieniem, jak przy takim o bujnych konarach. Dlatego u jego podstaw Magda umieściła na równi zarówno sztukę, jak i edukację w sztuce. W Cricotece, gdzie Kamil pracuje jako kurator, próbuje on wdrażać pojęcie „programu publicznego” – być może właśnie nadszedł moment, by znaleźć nowy, bardziej adekwatny termin, który podkreśli rangę tych „dodatkowych” wydarzeń. W tym miejscu rysuje się zresztą nowa, poszerzona rola instytucji kultury – temu zagadnieniu, zrodzonemu niejako przy okazji działań projektowych, chciałabym jednak poświęcić osobną część. Warto natomiast zwrócić uwagę, jak często w tekstach, wnioskach i dyskusjach pojawia się dziś określenie „edukacja kulturowa” w miejscu tak popularnego przez lata „dziedzictwa kulturowego”. Nie oznacza to oczywiście, że jedno pojęcie zniknęło, a drugiego wcześniej nie było – raczej można odnieść wrażenie, że zmieniły się proporcje ich użycia. To spostrzeżenie pozostaje subiektywne, ale podziela je coraz więcej osób pracujących w instytucjach. Być może jest to więc przestrzeń do podjęcia badań i realnej odpowiedzi na wynikające z tej zmiany potrzeby.

W ślad za takim podziałem „ważności” idzie również podział ról i pozycji – wyznaczany przede wszystkim przez dostęp do osób artystycznych. To on staje się formą dystrybucji prestiżu. W instytucjonalnej hierarchii, obok dyrekcji, szczególne miejsce zajmują kuratorzy i kuratorki, którzy kontrolują ten dostęp. W efekcie działy edukacji oraz inne obszary odpowiadające za komunikację często

mają do tego kontaktu (a w tym inspiracji i wiedzy umożliwiającej budowanie programów) dostęp ograniczony. Podobnie jak w teatrze, gdzie coraz częściej podkreśla się, że osoby odpowiedzialne za komunikację powinny regularnie uczestniczyć w próbach, tak w sztuce współczesnej potrzebna jest otwartość na stałą obecność osób odpowiedzialnych za komunikację na wszystkich etapach pracy. Nie chodzi tu wyłącznie o sprawną komunikację wewnętrzną, ale o zmianę samej logiki hierarchii – w stronę partnerstwa. Taki model współpracy wzmacnia całą instytucję: zarówno organizacyjnie, jak i merytorycznie, przekładając się bezpośrednio na jakość jej działań.

Aby hierarchia ta mogła zostać zniwelowana i wszystkie osoby poczuły się w pełni odpowiedzialne za wystawę, nie można przyjąć, że działania kuratorów kończą się wraz z wernisażem, a pozostałych pracowników zaczyna się angażować niewiele wcześniej. Wystawa powinna być żywa przez cały czas trwania, a odpowiedzialność za to spoczywa na wszystkich, również na kuratorach. Regularne oprowadzania kuratorskie powinny stać się normą, umożliwiając odbiorcom korzystanie z ich ścieżki interpretacyjnej i wsparcia w pogłębionym odbiorze ekspozycji. Jednocześnie takie działania aktywizują samych prowadzących, pozwalając im utrzymać kontakt z życiem wystawy i rozwijać jej dalszy potencjał. Oprowadzania nie muszą być traktowane jako „dodatkowe” wydarzenia – mogą zostać włączone w stały harmonogram i odbywać się np. raz w tygodniu. Chodzi o to, by zwiększenie ich liczby nie kolidowało z nadrzędnym postulatem spotkania: porzucenia nadprodukcji wydarzeń na rzecz podniesienia ich jakości, a także zapewnienia czasu na przygotowanie, analizę efektów i ocenę zasadności przyjętych kierunków działania.

Spójna strategia – zespołowa współpraca

Takie planowanie czasu na refleksję powinno odbywać się w dwóch wymiarach – indywidualnym i zespołowym. Każda osoba pracująca w instytucji powinna mieć przestrzeń na namysł nad własną praktyką, by móc zadać sobie pytanie, czy wymaga ona rozwoju lub zmiany, a jeśli tak, to w jakim kierunku. Z drugiej strony osoby odpowiedzialne za komunikację działają jak żywy organizm – we wspólnym ekosystemie. Aby więc te indywidualne refleksje mogły realnie przełożyć się na działania, muszą co jakiś czas zostać skonfrontowane z perspektywą zespołu. Kluczowe jest przy tym, by nie był to czas podporządkowany strategiom, wskaźnikom i ewaluacjom, czyli zadaniom nastawionym na szybkie i mierzalne rezultaty. Chodzi raczej o moment zatrzymania: na rozmowę, wspólne myślenie, szukanie rozwiązań – zarówno w sobie, jak i w dialogu z innymi. Takim właśnie jakościowym czasem, co potwierdziły osoby uczestniczące, było także opisywane spotkanie.

Podczas spotkania pojawiła się również propozycja wprowadzenia wewnętrznych superwizji w zespole. Nie w znaczeniu kontroli czy nadzoru – przeciwnie: jako przestrzeni budowania poczucia bezpieczeństwa i współodpowiedzialności. Choć w rozmowie uczestniczyły osoby kuratorskie oraz osoby zajmujące się produkcją wystaw, edukacją i promocją, wyraźnie wybrzmiał żal związany z brakiem realnego współdzielenia odpowiedzialności. Sukcesy przypisywane są zwykle osobom artystycznym i kuratorskim, porażki – tym, które odpowiadają za komunikację. Tymczasem na powodzenie działań pracuje zazwyczaj cały zespół, podobnie jak za ich niepowodzenie odpowiada wiele osób, a nierzadko właśnie brak współpracy między nimi.

Z tego powodu szczególnie pożądaną zmianą jest przekształcenie kultury organizacji pracy w instytucjach wystawienniczych. Jednym z postulatów było także powstanie zespołów projektowych – tworzonych na potrzeby konkretnych wystaw – w których każdy dział byłby reprezentowany przez wyznaczoną osobę uczestniczącą w spotkaniach, naradach i procesach decyzyjnych. Dzięki temu strategia

instytucji oraz poszczególnych projektów czy wystaw mogłaby być konsekwentnie realizowana na wszystkich poziomach: od ekspozycji, przez edukację, po promocję, a przy tym zyskałaby także ekonomia pracy. Przepływ informacji, decyzji i odpowiedzialności rozkładałby się równomiernie między osoby z różnych działów. Takie rozwiązanie przyspieszyłoby procedury i pomogło wypracować odpowiedzi na trudności, które dziś wydają się problematyczne lub czasochłonne. W efekcie współodpowiedzialność za działanie spoczywałaby na wszystkich osobach pracujących w instytucji, a zasady dostępności i praktyk włączających obejmowałyby nie tylko działania skierowane na zewnątrz, lecz także – co równie istotne – codzienne funkcjonowanie samej instytucji. W końcu jeśli powtarzamy, że komunikacja powinna być spójną strategią całej instytucji i wyrażać jej głos, pojawia się pytanie: „jej”, czyli czyj?

System wsparcia

Zdecydowanie największe poruszenie podczas spotkania wzbudziły wątki dotyczące warunków pracy. Poszukiwanie dobrych praktyk dla budowania zespołowych działań sprawiło, że osoby uczestniczące niemal automatycznie zaczęły dzielić się własnymi, często trudnymi doświadczeniami. Wspólną konkluzją było przekonanie, że nie wystarczy dbać o dobrą organizację pracy zespołu – konieczne jest także systemowe wsparcie. Pretekstem do tej rozmowy stała się opowieść Magdaleny Mazik o wydarzeniu edukacyjnym, które szczególnie zapadło jej w pamięć. Tuż po rosyjskiej inwazji na Ukrainę do muzeum trafiły na warsztaty dzieci osób uchodźczych. Zajęcia, które miały być krótkim spotkaniem, w praktyce przerodziły się w wielogodzinny „maraton”. Sytuacja ta unaocznia z jednej strony, jak bardzo zmieniła się dziś rola instytucji kultury, z drugiej – co wyraźnie wybrzmiało w głosach osób uczestniczących w spotkaniu – jak pilna jest potrzeba wsparcia dla osób pracujących, także w wymiarze psychologicznym. To wyjątkowe doświadczenie, uwarunkowane dramatycznym kontekstem politycznym, pozostawiło zespół w poczuciu ogromnego obciążenia. Tymczasem w obowiązujących rozwiązaniach prawnych

brakuje realnych mechanizmów systemowego wsparcia w takich sytuacjach. Co więcej, coraz częściej na zajęciach edukacyjnych pojawiają się dzieci z doświadczeniem kryzysu, neuroróżnorodne, wymagające większej uważności, zaangażowania, a czasem także specjalistycznej wiedzy. To wyraźny sygnał, że potrzebne są narzędzia systemowego wsparcia. Skoro jako osoby pracujące przechodzimy obowiązkowe szkolenia BHP, przeciwpożarowe czy antymobbingowe, powinniśmy mieć również realny dostęp do superwizji, pomocy psychologicznej oraz szkoleń z zakresu pracy z osobami w kryzysie – zarówno w kontekście wspierania innych, jak i własnego dobrostanu. Częściowo tym obszarem zajęła się już Reagujemy! – Otwarta Sieć Ludzi Kultury, choć głównym polem jej działań były praktyki międzykulturowe i doświadczenia osób migranckich, a także osób pracujących z tymi tematami. To jednak wciąż przestrzeń wymagająca dalszego pogłębienia i – przede wszystkim – systemowego wdrożenia rozwiązań.

Ostatnim ciekawym spostrzeżeniem dotyczącym włączającej kultury pracy była możliwość odbycia konsultacji eksperckich. Prototyp takich działań zrealizowano w MOCAK-u w ramach projektu „Wspólnota doświadczenia”, poświęconego rozwojowi edukacji o sztuce. Projekt umożliwiał osobom pracującym w muzeach i instytucjach kultury – zajmującym się edukacją, dostępnością i rozwojem publiczności – konsultacje z ekspertkami i ekspertami z całej Polski (również w formule online). Miałam w tym roku okazję uczestniczyć w tym programie jako jedna z ekspertek i zobaczyć, z jakimi tematami zgłaszają się osoby związane z tymi obszarami. Choć część zagadnień dotyczyła dostępności czy organizacji pracy, bardzo wyraźnie wybrzmiewała również potrzeba samorozwoju. Osoby na stałe związane z instytucjami szukały przestrzeni dla własnych działań artystycznych, edukacyjnych czy projektowych – niekoniecznie tylko z powodów finansowych. Czasem chodziło po prostu o impuls, by ruszyć w swoim kierunku, wzmocnić swoją podmiotowość i sens pracy. Odniosłam wrażenie, że nie zawsze takie potrzeby mogłyby zostać swobodnie wypowiedziane wewnątrz instytucji, osoby nie mają odwagi lub swobody, by szukać porady wewnątrz. Tymczasem właśnie tego typu indywidualne

aktywności osób edukujących czy organizujących działania mogą realnie wzmacniać także ich pracę na rzecz instytucji.

Od teorii do praktyki – język w działaniu

W tym miejscu warto dopowiedzieć jeszcze jedną rzecz: w ramach projektu odbyło się łącznie pięć spotkań. Ostatnie z nich miało jednak inny charakter niż pozostałe – nie było skoncentrowane wokół konkretnej dyscypliny artystycznej, lecz zostało poświęcone wyłącznie dostępności i było skierowane do koordynatorek oraz koordynatorów z kilkunastu instytucji. Nie przywołuję go szerzej w tekście nie dlatego, że było mniej wartościowe – wręcz przeciwnie. Okazało się jednak zupełnie odmienne od pozostałych. W wielu instytucjach osoby zajmujące się dostępnością łączą tę funkcję z pracą edukacyjną, a sam obszar bywa powierzany im jako dodatkowy obowiązek. Zaproszone na spotkanie w Europejskim Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego w Łusławicach osoby występowały więc przede wszystkim w roli kuratorek i kuratorów – i z tej perspektywy mówiły najczęściej. Działania z zakresu dostępności były w ich wypowiedziach bardzo wyraźnie osadzone przede wszystkim w obszarze udostępniania instytucji kultury osobom z niepełnosprawnościami. To właśnie na tym polu najczęściej mierzą się one z realnymi ograniczeniami – organizacyjnymi i finansowymi. A jednak była to grupa niezwykle otwarta, zaangażowana i gotowa do działania. Przez kilka godzin wspólnie pracowaliśmy nad językiem włączającej komunikacji, wypracowując nowe rozwiązania i dobre praktyki. Mam poczucie, że w tym procesie realnie poszerzyliśmy rozumienie dostępności i możliwości instytucyjnych działań. Nie zmienia to jednak faktu, że zasadnicza część rozmów i działań koncentrowała się wokół dostępności dla osób z niepełnosprawnościami sensorycznymi. Tymczasem zależało mi na tym, by projekt – i wypracowywane w jego ramach dobre praktyki – nie ograniczały się wyłącznie do tego jednego obszaru, lecz obejmowały szersze, bardziej kompleksowe rozumienie włączania odbiorców w obszar kultury.

Nieco niezręcznie pisać o własnej pracy z satysfakcją, ale odnoszę wrażenie, że spotkania były nie tylko płodne, lecz przede wszystkim

otwierające dla osób uczestniczących. Oczywiście różniły się między sobą – także pod względem frekwencji – jednak w każdym z nich wyraźnie ujawniała się potrzeba rozmów o dostępnym charakterze działań. Dla niektórych te kwestie były o wiele bardziej oczywiste niż dla innych (w obszarze teatru tańca to głównie ja czerpałam nową perspektywę), gdzie indziej z kolei mocno wybrzmiewały pojedyncze wątki komunikacji włączającej, podczas gdy inne pozostawały mniej zauważone (np. siłą rzeczy osoby kuratorskie przywiązują nieco mniejszą wagę do promocji). Często wynikało to więc ze specyfiki pracy samych osób prowadzących i uczestniczących. Paradoksalnie świetnie wpisywało się to w założenia projektu: z jednej strony chodziło o to, aby osoby pracujące w tych samych lub pokrewnych obszarach w różnych instytucjach mogły wymienić się doświadczeniami, z drugiej – aby wybrzmiało, że wszystkie te osoby swoimi działaniami realnie wspierają komunikację instytucji. Warto więc dziś zadać sobie pytanie, jak uczynić tę komunikację bardziej włączającą, dostępną i przyjazną. Niniejsza publikacja ma być wsparciem w tym zakresie, a także ma pomóc zapoznać się z różnorodnymi obszarami – po to, by osoby pracujące w jednej dziedzinie mogły zainspirować się nieoczywistymi dla nich rozwiązaniami i włączyć dobre praktyki do swojej codziennej pracy.

Jedną z cichych ambicji spotkań było także wypracowanie konkretnych rozwiązań w zakresie językowych ustaleń – a następnie włączenie ich na stałe do obiegu instytucjonalnych praktyk. Z własnego doświadczenia jako osoby prowadzącej warsztaty z komunikacji i promocji instytucji wiem, że wciąż istnieje wiele wątpliwości dotyczących tego, jak zapisywać złożone formy języka inkluzywnego. Różnorodne funkcjonujące dziś zapisy – w nawiasie, z podłogą, z ukośnikiem czy w formie iksatywów – nie są w pełni włączające. Czytniki ekranu, z których korzystają osoby niewidome i z niepełnosprawnościami wzroku, często nie radzą sobie z ich poprawnym i zrozumiałym odczytaniem. Również dla osób niezaznajomionych z tymi formami – w tym nierzadko dla osób seniorskich – bywają one po prostu niezrozumiałe, a więc w efekcie wykluczające. Oczywiście

zdecydowanie lepiej stosować każdy z tych zapisów niż pozostawać wyłącznie przy formie męskiej.

Aby wypracować odpowiadające na te wątpliwości powszechne standardy językowego działania w komunikacji, zaprosiłam na dwa spotkania – w założeniu najmocniej skoncentrowane na samym języku i odnoszące się do komunikacji w obszarze edukacji i promocji (szczególnie w kontekście spotkań wokół teatru oraz teatru tańca i nowej choreografii) – Magdalenę Wołoszyn-Cępę, językoznawczynię i specjalistkę od języka inkluzywnego. Magda przygotowała prezentację poświęconą różnym formom języka włączającego i inicjowała krótkie dyskusje, w ramach których wspólnie zastanawialiśmy się, które z nich są najbardziej adekwatne w praktyce instytucjonalnej. Każda z proponowanych form okazywała się w jakiś sposób problematyczna, a jednocześnie najbardziej włączającą okazała się ta odwołująca się do osobatywów, czyli neutralnych płciowo konstrukcji językowych. Wierzę, że właśnie w taki sposób najsilniej działa dostępność: obserwując określone praktyki w instytucjach publicznych, zaczynamy traktować je jako zweryfikowane, obowiązujące i wiążące. Dlatego zależało mi na tym, aby osoby odpowiedzialne za komunikację w poszczególnych instytucjach wspólnie wypracowały rozwiązania językowe i świadomie zdecydowały się na stosowanie formy najbardziej inkluzywnej – nawet jeśli jest ona szersza opisowo – oraz włączyły ją na stałe do swoich działań promocyjnych. Jestem przekonana, że jeśli większość instytucji i ich publicznych kanałów komunikacji zacznie posługiwać się tą samą formą, bardzo szybko wejdzie ona do powszechnego obiegu.

Zawsze najbardziej interesują mnie działania, które można realnie włączyć w praktykę. Z tego powodu także ten tekst chciałam napisać możliwie najbardziej konsekwentnie pod tym względem. Starłam się maksymalnie unikać form generycznych, a więc założenia, że forma męska jest właściwa dla wszystkich. Byłam przekonana, że wielokrotnie będę musiała zatrzymywać się nad wyborem odpowiedniej, możliwie najbardziej inkluzywnej formy, nad tworzeniem osobatywów czy dobozem właściwych końcówek. Nic bardziej mylnego. W momencie,

w którym przyjmujemy osobatywy jako standard, a ewentualnie – dla uniknięcia nadmiernych powtórzeń – zastosujemy splitting, czyli użyjemy obu form rodzajowych, zarówno w przypadku rzeczowników, jak i czasowników, całość okazuje się zaskakująco prosta. Język w praktyce okazuje się otwarty i włączający – niemal żadna forma nie była dla mnie problematyczna (choć oczywiście nie twierdzę, że takie sytuacje w ogóle się nie zdarzają).

Chciałabym więc w tym miejscu przekonać także osoby sceptyczne wobec stosowania języka inkluzywnego: nie trzeba „kombinować”. To, że coś wydaje się nam zagmatwane czy skomplikowane, zazwyczaj wynika po prostu z braku oswojenia z danym sposobem mówienia i pisania. Gdy zaczynamy konsekwentnie stosować ustalone formy, po pewnym czasie stają się one dla nas całkowicie naturalne. Wierzę, że tak jest również z szerzej rozumianą komunikacją – to, czego dziś musimy się jeszcze nauczyć i co musimy zrozumieć, za kilka lat będzie oczywistością. Chciałabym, aby spotkania i ten tekst też pełniły taką funkcję – były kamyczkiem do lawiny zmian na rzecz otwartości naszego myślenia i codziennych działań.



Włączająca komunikacja jako praktyka gościnności

we współautorstwie
z Katarzyną Peplinską-Pietrzak

W kontekście instytucji kultury włączająca komunikacja to codzienna praktyka gościnności – nie zapraszanie „innych” do „naszego” świata, lecz tworzenie wspólnej przestrzeni, w której wszyscy czują, że są u siebie. To zaproszenie do wspólnego doświadczania sztuki.

„Praktyka gościnności” – już na poziomie językowym – odnosi nas do sposobu, w jaki traktujemy osoby przychodzące do instytucji: jak gości odwiedzających nasze prywatne cztery kąty. Jeśli po raz pierwszy zapraszamy znajomych na kolację do domu, chcemy im pokazać nasze mieszkanie i jego najważniejsze przestrzenie. Jeśli istnieją zasady, które są dla nas ważne („Proszę, zdejmij buty!”), zwykle przekazujemy je na samym początku spotkania. Zazwyczaj zachęcamy też odwiedzających, by czuli się swobodnie. Przyjmijmy zatem, że również naszych gości – przychodzących na warsztaty w teatrze, zajęcia w domu kultury czy po prostu odbywających wizytę w muzeum – warto traktować w podobny sposób.

Gościnność zakłada, że:

- gość ma prawo czuć się swobodnie, nie musi znać kodów kulturowych ani konwencji,
- nie ma żadnych ukrytych i niewypowiedzianych zasad, do których należy się dostosować,
- gospodarz dba o zapewnienie dostępności,
- relacja gościa z gospodarzem – osobą pracującą w instytucji – nie jest hierarchiczna,

- wszystkie relacje opierają się na wzajemnym szacunku,
- osoba przychodząca do instytucji jest „czystą kartą” – nie musi znać nas i naszych wcześniejszych działań czy dokonań, ma prawo do pytań i wątpliwości,
- pierwszy kontakt z instytucją jest możliwie prosty i przyjazny,
- odbiór sztuki może być różnorodny i nikt nie oczekuje jednego, „właściwego” sposobu reagowania.

Praktyka gościnności w instytucji

Praktyka gościnności w instytucji opiera się na zaproszeniu i życzliwym przyjęciu każdej osoby, niezależnie od jej doświadczeń, kompetencji kulturowych, wieku czy sprawności. To również gotowość na spotkanie z tym, co nieznane: akceptujemy, że mogą pojawić się osoby, których na początku nie rozumiemy albo które nie rozumieją nas, a mimo to chcemy tworzyć z nimi relacje.

Gościnność oznacza także dzielenie się przestrzenią i dbanie o to, by instytucja była miejscem wspólnym, bezpiecznym i komfortowym dla wszystkich. Wyraża się w codziennych gestach – w tonie maili, rozmowie w kasie czy sposobie, w jaki witamy odwiedzających. Ważna jest również gotowość do reagowania na sygnały, że ktoś czegoś nie rozumie lub nie czuje się w pełni swobodnie. W takiej sytuacji powinniśmy tej osoby uważnie wysłuchać i rozważyć wprowadzenie zmian, a przynajmniej ocenić, czy są one potrzebne.

Praktyka gościnności to proces wymagający czasu, cierpliwości i uważności. Polega na nieustannym poszukiwaniu sposobów, by lepiej odpowiadać na potrzeby odbiorców, rozpoznawaniu barier i ich stopniowym usuwaniu we współpracy z osobami, których one dotyczą.

Warto pamiętać, że instytucja jest nie tylko miejscem, w którym otwieramy się na osoby z zewnątrz. Te same zasady powinny obowiązywać wewnątrz – pomiędzy osobami pracującymi, niezależnie od ich hierarchii zawodowej i stanowiska. Gościnność powinna stać się codzienną praktyką w relacjach między ludźmi – nie tylko zasadą kierującą kontaktami ze światem zewnętrznym.

Komunikacja jako praktyka gościnności. Dobre praktyki

Komunikacja jako praktyka gościnności opiera się na założeniu, że odbiorcy korzystają z różnych narzędzi i mają odmienne potrzeby, dlatego warto docierać do nich wieloma kanałami. Jej podstawą powinien być prosty, zrozumiały język, a także – w możliwie szerokim zakresie – język inkluzywny, który uwzględnia różnice kulturowe, językowe i społeczne.

Kluczowe jest zapewnienie dostępności przekazu dla jak najszerszej grupy osób, także tych, które mają różne potrzeby poznawcze, sensoryczne lub językowe. Oznacza to dbanie o dostępność cyfrową i informacyjną, stosowanie audiodeskrypcji, tekstów alternatywnych, napisów, tłumaczeń na polski język migowy oraz materiałów w innych językach. Ważną praktyką jest również przygotowywanie treści w wersji łatwej do czytania i rozumienia (ETR) dla odbiorców, którzy mogą tego potrzebować (np. osób z niepełnosprawnością intelektualną, Głuchych czy osób z innych krajów uczących się języka polskiego), oraz umieszczanie ich w widocznym miejscu. To samo dotyczy linków i odnośników – powinny być opisowe i jednoznaczne, tak aby nie wymagały domyślania się, dokąd prowadzą.

Każdy z nas ma własne uprzedzenia i nawyki językowe, dlatego komunikaty warto regularnie poddawać refleksji: zastanów się, czy ktoś może poczuć się wykluczony, i w razie potrzeby zmień sposób ich formułowania. Komunikacja powinna być też elastyczna – nie zakładaj, że wszyscy zapoznali się z materiałami promocyjnymi, dlatego jeśli to możliwe, przekaz kluczowe informacje bezpośrednio.

Ważnym elementem troski o dobrostan odbiorców może być stosowanie tzw. *trigger warnings*, czyli krótkich ostrzeżeń o treściach, które mogą wywołać silne reakcje emocjonalne, dyskomfort lub stres. Dzięki nim każda osoba może przygotować się do udziału w wydarzeniu lub zdecydować o rezygnacji. Poczucie bezpieczeństwa jest nadrzędne: sztuka może, a nawet powinna, poruszać i wywoływać emocje, lecz żadne wydarzenie nie jest jednak ważniejsze niż komfort i dobrostan osoby uczestniczącej. Dlatego tak istotne jest tworzenie

przestrzeni zaufania i wsparcia – poprzez jasny opis przebiegu wydarzenia, umożliwienie wyjścia w dowolnym momencie czy organizację spotkań przed wydarzeniem lub po nim, a także uwzględnianie tych informacji w komunikacji.

Język prosty a gościnna komunikacja

O języku prostym napisano co najmniej kilka bardzo użytecznych publikacji. Inicjatywa opracowania języka prostego w Polsce powstała dzięki współpracy językoznawców i urzędników przy opisywaniu wniosków. Z czasem dołączyły do niej kolejne instytucje i branże, które z powodzeniem korzystają z tych doświadczeń. Dziś o prostym języku mówi się nie tylko przy okazji pism urzędowych, lecz także m.in. w marketingu i projektowaniu UX.

Poniżej znajduje się kilka stron internetowych, na których możesz zaczerpnąć wiedzę odnośnie do najważniejszych zasad języka prostego:

Serwis Rzeczypospolitej. Serwis Służby Cywilnej

<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/prosty-jezyk>

Serwis Rzeczypospolitej. Dostępność cyfrowa

<https://www.gov.pl/web/dostepnosc-cyfrowa/prosty-jezyk>

Publikacja Funduszy Europejskich

<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/80327/publikacja.pdf>

Osoby zainteresowane zapoznaniem się z zasadami języka prostego odsyłamy do powyższych publikacji. Poniżej przywołujemy wybrane dobre praktyki w praktycznym stosowaniu w instytucji języka prostego – języka partnerstwa, gościnności.

Struktura tekstu

- Zadbaj o strukturę tekstu i hierarchię informacji. W tekście umieszczamy najpierw wszystkie niezbędne informacje, potem informacje dodatkowe, na końcu detale.

- Określ główną myśl tekstu – to, co chcesz, aby czytelnik zapamiętał po lekturze. Upewnij się, że właśnie ta myśl wybrzmiewa najmocniej.
- Pomóż odbiorcy w nawigacji: dziel tekst na akapity, używaj list wypunktowanych, stosuj śródtytuły. Nawet najlepiej napisany tekst staje się trudny, jeśli jest ścianą liter.

Język

- Pisz zrozumiale, konkretnie i przyjaźnie, a jednocześnie bez infantylizacji i obniżania wartości merytorycznej komunikatów.
- Używaj precyzyjnego i obrazowego języka w opisach swoich działań oraz w materiałach promocyjnych i edukacyjnych. Spróbuj sobie wyobrazić, jak wygląda to, co opisujesz. Czy dzięki opisowi odbiorca też jest w stanie sobie to wyobrazić?
- Buduj komunikację opartą na storytellingu, czyli opowiadaj o sztuce poprzez historie. Pokaż, że sztuka to nie tylko zasoby i wydarzenia, ale przede wszystkim doświadczenia i emocje. Twórz materiały i teksty, które pomagają odbiorcy wyobrazić sobie, co przeżyje.
- Unikaj nadmiernego żargonu oraz zbyt akademickiego tonu.
- Korzystaj z praktyk prostego języka, zasad UX writingu (np. jasne komunikaty, logiczna hierarchia treści, przyjazny ton) oraz technik storytellingu (np. opowiadanie o sztuce przez doświadczenia i emocje zamiast suchych faktów).
- Używaj prostych słów i nieskomplikowanych zdań. Złożone zdanie najczęściej można podzielić na dwa prostsze – bez utraty sensu, za to z większą przejrzystością.
- Pisz zwięźle – tylko to, co naprawdę potrzebne. Jeśli nie masz pewności, czy dana informacja jest niezbędna – usuń ją i sprawdź, czy tekst nadal zachowuje sens. Jeśli tak, zostaw ją wykreśloną.
- Stosuj zasadę: jedna myśl = jedno zdanie. Każde zdanie powinno przekazywać jedną wyraźną informację – dzięki temu tekst jest przejrzysty, a odbiorca z łatwością śledzi tok wyводу.
- Używaj czasowników zamiast rzeczowników. Nie przeładuj tekstu przymiotnikami. Zastanów się: czy na pewno każdy z nich jest nośnikiem informacji niezbędnej dla opisu?

Odbiorca

- Nie szufladkuj – pisząc, nie zakładaj domyślnych kategorii, np. odbiorcy jako osoby pełnosprawnej, neurotypowej.
- Projektuj komunikację z myślą o odbiorcach. Zacznij od pytania: Do kogo mówię i do czego tę osobę zapraszam? Co ta osoba powinna zrozumieć, poczuć lub zrobić po lekturze?
- Pomocne są narzędzia z zakresu *design thinking*, takie jak tworzenie person, testowanie rozwiązań czy mapowanie ścieżki użytkownika (*user journey*).
- Upewnij się, że odbiorca wie, z kim może się skontaktować w przypadku wątpliwości. Jeśli konkretna osoba jest przypisana do danego wydarzenia – podaj jej dane kontaktowe na końcu tekstu.
- Uwzględnij różnorodność ścieżek odbioru. Zadbaj o różne kanały komunikacji. Zastanów się, jak zaprosić do instytucji np. osobę, która pojawi się w niej po raz pierwszy, dziecko, osobę z innego kraju czy osobę z niepełnosprawnością wzroku.

Zainspiruj się neuronauką!

Zrozumiała i włączająca komunikacja opiera się również na wiedzy o tym, w jaki sposób człowiek przetwarza informacje. Warto korzystać z inspiracji płynących z neuronauki – interdyscyplinarnej dziedziny łączącej biologię, psychologię i kognitywistykę, która bada mechanizmy działania mózgu oraz ich wpływ na ludzkie zachowanie i percepcję. Odwoływanie się do neuronauki w refleksji o komunikacji pozwala spojrzeć na język i przekaz z perspektywy funkcjonowania ludzkiego umysłu i emocji. Dzięki temu możemy tworzyć komunikaty, które nie tylko informują, lecz także angażują uwagę, emocje i pamięć odbiorcy.

Mózg nie czyta tekstu słowo po słowie – najczęściej jedynie go skanuje. Dlatego tak ważne jest, aby treść była przejrzysta, przyciągała wzrok i nie rozpraszała chaotycznym układem. Uwaga jest przy tym ograniczonym zasobem, a neurony odpowiedzialne za jej utrzymanie szybko się przeciążają. Używaj jasnych, krótkich komunikatów. Kluczowe informacje podawaj na początku. Mniej najczęściej znaczy więcej!

Pamięć kocha emocje i obrazy. Emocjonalne doświadczenia są silniej kodowane w pamięci, a obrazy lepiej zapamiętywane niż słowa. Opowieści angażują więcej obszarów mózgu niż suche fakty – dlatego storytelling ułatwia odbiór, sprawia, że przekaz staje się bliższy oraz bardziej zrozumiały i pozostaje w pamięci na dłużej.

Mózg lubi przewidywać, ale ceni zaskoczenie. Warto budować komunikację w oparciu o stałe zasady, na przykład poprzez powtarzalne sekcje na stronie czy spójny format newslettera. Zostaw jednak miejsce na nieprzewidywalność – świeży element pobudza ciekawość i wspiera proces uczenia się. Na uwagę odbiorcy korzystnie wpływa też rytm, który pomaga utrzymać koncentrację i ułatwia przyswajanie treści.

Bezpieczeństwo poznawcze i emocjonalne sprzyja otwartości. Gdy jesteśmy zestresowani, nasze funkcje poznawcze słabną, a zdolność uczenia się spada. Przyjazna, życzliwa komunikacja tworzy przestrzeń, w której odbiorca czuje się pewnie i ma odwagę zadawać pytania, jeśli czegoś nie rozumie. To z kolei wpływa na lepszy odbiór sztuki i bardziej zaangażowane uczestnictwo.

Wartość współpracy w komunikacji

Komunikacja to proces zespołowy. Pracownicy instytucji powinni mieć przestrzeń do rozmowy, wymiany informacji i doświadczeń. Różne kompetencje pozwalają spojrzeć na sztukę z wielu stron, co może przełożyć się na lepsze zrozumienie potrzeb odbiorczych i propozycje bardziej inkluzywnych rozwiązań.

Poza wysyłaniem komunikatów istotna jest również umiejętność słuchania. Zaprojektuj przestrzeń i narzędzia do przyjmowania opinii, pytań i potrzeb odbiorców. Pozwól odbiorcom poczuć się częścią instytucji. Zastanów się, w jaki sposób możesz ich zaangażować we współpracę, np. przy współtworzeniu programu. Stwórz przestrzeń do dzielenia się doświadczeniami. Pomyśl, co by się stało, gdyby np. po wydarzeniu zaprosić odbiorców do swobodnej rozmowy przy herbatce. Nieformalny kontakt z odwiedzającymi sprawia, że przywiązują się oni do instytucji i czują się w niej bezpiecznie.

Włączająca komunikacja w instytucji nie opiera się na raz na zawsze ustalonym szablonie promocji czy języka. To żywa relacja z widownią, która nieustannie się zmienia. Bądź więc otwarty na zmianę. Pozwala to reagować na nowe potrzeby odbiorców, modyfikować narzędzia i formaty, aktualizować sposób mówienia o sztuce (zwłaszcza gdy zmienia się język społeczny). Nie bój się powiedzieć: „To nie działa, spróbujemy inaczej”. Weryfikuj, w jakim stopniu przygotowane przez Ciebie narzędzia rzeczywiście ciągle działają i są efektywne.

Budowanie sieci kontaktów i partnerstw wymaga czasu, dlatego warto świadomie nawiązywać relacje z innymi instytucjami, organizacjami, fundacjami, szkołami oraz lokalnymi liderami. To często dzięki nim będziesz mieć możliwość poznać osoby, które dotąd nie odwiedzały Twojej instytucji. Ważna jest także spójność komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Jeśli jako instytucja deklarujemy otwartość i inkluzywność, to powinny one być widoczne nie tylko w przekazie kierowanym na zewnątrz, lecz także w codziennej współpracy pomiędzy pracownikami.

Komunikacja jako proces. Podsumowanie

W instytucjach kultury włączająca komunikacja jest codzienną praktyką gościnności oraz sposobem budowania relacji opartych na szacunku, równości i uważności wobec różnorodnych potrzeb odbiorców. To, w jaki sposób traktujemy odbiorców, jest naszą instytucjonalną wizytówką – równie ważną, a może nawet ważniejszą niż cały „tradycyjny” marketing oraz narzędzia budujące wizerunek. W istocie właśnie ten sposób komunikacji kształtuje tożsamość instytucji – jej społeczne i kulturowe oblicze. Włączająca komunikacja oznacza tworzenie wspólnej przestrzeni, w której każda osoba – niezależnie od wieku, sprawności, doświadczenia czy kompetencji kulturowych – czuje się bezpiecznie, swobodnie i „u siebie”. W ten sposób instytucja realizuje swoją społeczną powinność.

Podstawą tej praktyki jest świadome i przemyślane tworzenie warunków sprzyjających kontaktowi odbiorcy z instytucją. Gościnność wyraża się w otwartym, przyjaznym języku, przejrzystych zasadach, dbałości

o dostępność komunikacyjną i cyfrową, a także w empatycznym reagowaniu na potrzeby widzów.

Włączająca komunikacja jest procesem dynamicznym. Zmienia się wraz z ewolucją języka, potrzeb odbiorców oraz – co szczególnie istotne – kontekstu społecznego. Dlatego warto nieustannie obserwować, weryfikować i udoskonalać swoje praktyki. Wiele z nich w ostatnich latach znacząco się przekształciło, a niektóre wręcz dopiero się narodziły. Ważne jest, aby te zmiany dostrzegać, dokumentować i upowszechniać, dając impuls do działań na rzecz gościnności. Taka idea towarzyszyła nam przy okazji tworzenia tego tekstu. Nie jest to jednak wysiłek jednorazowy. Możliwe, że ten rozdział za kilka lat okaże się niepełny – i byłby to powód do satysfakcji. Włączająca komunikacja wymaga bowiem stałej współpracy, dzielenia się doświadczeniami oraz refleksji nad własnym językiem, nawykami i uprzedzeniami.

Ta praca ma charakter zespołowy. Gościnność powinna obejmować nie tylko publiczność, ale również relacje wewnątrz instytucji. To właśnie w otwartym, wspierającym się zespole praktyka włączającej komunikacji może rozwijać się najpełniej i stawać się naturalną częścią codziennego działania.



Komunikacja wobec wyzwań przyszłości

Refleksje i rozważania

Przywilej autorstwa publikacji tego rodzaju polega przede wszystkim na tym, że nie wymaga ona wyznaczania oficjalnych diagnoz, opierania się na twardych badaniach ani obudowywania tekstu dziesiątkami przypisów. Mam zresztą poczucie – o czym często mówię, edukując w obszarze komunikacji – że dziś większe znaczenie mają emocje, refleksyjność, autentyczność oraz energia, z jaką umacniamy przekonanie o konieczności zmian. Te zaś zachodzą tak szybko, że zanim zdążymy je opisać i zdiagnozować, świat znajduje się już gdzie indziej. Nie odwołuję się więc do badań, czasem zbyt szybko wyciągam wnioski, bywam skłonna do uogólnień i nie ukrywam stronniczości – jako osoba zaangażowana w wytwarzanie kultury: jej produkcję, organizację i promocję. Chcę jednak zebrać refleksje wynikające z półrocznej pracy nad tematem dostępnej komunikacji w obszarze sztuki. Być może za rok okażą się one oczywistością, a być może stracą na aktualności, lecz wierzę, że są opisem nieuchronnie następujących zmian. Chciałabym też, aby stały się słyszalnym głosem płynącym ze środowiska kulturalnego.

Redefinicja pojęć i znaczeń

Już sam ton w pisaniu o sztuce: indywidualny, a zarazem przystępny; nastawiony na zrozumienie, wspólną refleksję i uważność wobec osoby czytającej/odbiorczej – nadal jest traktowany jak novum, a powinniśmy go uznać za obowiązujący w obrębie kultury. Taki sposób mówienia nie formułuje deklaracji, lecz raczej stawia pytania. W moich

„refleksjach i rozważaniach” chciałabym umiejętnie go zachować. O redefinicji promocji i dostępności pisałam już w poprzednim tekście, bezpośrednio podsumowującym działania projektowe. Mam jednak poczucie, że w kategoriach „zmiany” pozostaje o wiele więcej obszarów do przedyskutowania niż te wspomniane. Dlatego powrócę do tego rozpoznania, nieco je poszerzając – tym razem przez pryzmat własnego doświadczenia zawodowego¹.

Po pierwsze – promocja, która marginalizuje klasycznie rozumiane PR-owe „kontakty z mediami”. Przestały one być dziś głównym nośnikiem treści dla szerokiego grona odbiorców. A być może zresztą coś takiego jak „ogół” w ogóle już nie istnieje? Zmora marketingowców, pytających klientów: „kto jest odbiorcą?”, i słyszących w odpowiedzi: „wszyscy”, nie jest dziś jedynie anegdotą o niezrozumieniu mechanizmów marketingu. Jest przede wszystkim symptomem braku świadomości tego, jak wygląda współczesna rzeczywistość. Funkcjonując w informacyjnych i kulturowych bańkach, coraz rzadziej czytamy te same książki czy oglądamy te same seriale, co jest efektem nadprodukcji oferty kulturowej przy jednoczesnym kurczeniu się czasu wolnego. Jak więc mielibyśmy korzystać z tych samych kanałów dystrybucji informacji co osoby spoza naszych bańek?

Po drugie — dostępność, która dziś ma rangę ustawowego obowiązku. Oczywiście nie oznacza to rezygnacji z dalszego rozwoju w tym obszarze: unowocześniania podejść, poszukiwania środków, modernizacji i nowych sposobów udostępniania oferty – zwłaszcza poza dużymi ośrodkami miejskimi. Przeciwnie: daje to szansę, by spojrzeć na dostępność szerzej i zadać podstawowe pytania. Kogo jeszcze nie obejmuje oferta naszej instytucji? Jakie grupy nie przychodzą do naszej instytucji – i dlaczego? Wówczas staje się jasne, że obok dostępności dla osób z niepełnosprawnościami równie istotne są inkluzywność, otwartość i gościnność oraz – co często bywa pomijane – sposób ich komunikowania.

Po trzecie – od lat zmienia się samo pojęcie edukacji. Przez długi czas kojarzona niemal wyłącznie z działaniami skierowanymi

1 Na tym etapie uświadamiam sobie, że wspomniane doświadczenie może być nieznane dla odbiorców, co skłania mnie do jego syntetycznego ujęcia pod koniec publikacji – dla wzmocnienia czy uzasadnienia perspektywy.

do najmłodszych, dziś stanowi jeden z kluczowych obszarów aktywności niemal wszystkich instytucji kultury. Jest oczywistością w instytucjach wystawienniczych, funkcjonuje w teatrach jako pedagogika, stopniowo otwiera się na nowe grupy odbiorcze w muzyce. Co istotne, nie jest już rozumiana wyłącznie jako oferta twórcza dla dzieci i młodzieży, lecz jako szerokie spektrum działań dyskursywnych – spotkań, rozmów i wydarzeń – poszerzających konteksty wystaw czy repertuarów. Świadomość tych zmian wyznacza zupełnie nowe granice poszukiwania tożsamości instytucji oraz definiowania działań, które realnie odpowiadają na społeczne potrzeby.

Wszystkie te obszary się ze sobą łączą, nadając wagę osobom, które się nimi zajmują. To właśnie one dzisiaj są motorem napędzającym funkcjonowanie kultury dla ogółu (sic!). Zmiana tej perspektywy pociąga za sobą konkretne przesunięcia: **z centrum ku różnorodności, z osoby artystycznej na zespół**, a wreszcie – **z samego dzieła na sposób jego komunikowania**. Zajmę się tymi kwestiami po kolei.

Różnorodni odbiorcy – i co dalej?

Podczas jednego ze szkoleń poświęconych dostępnej promocji i komunikacji zapytałam osoby koordynujące dostępność w instytucjach kultury o to, kogo uznają za swoich odbiorców. Chodziło mi o możliwie precyzyjne nazwanie różnorodnych grup odbiorczych. Wierzę bowiem, że świadomość tego, kto faktycznie przychodzi do instytucji, stanowi punkt wyjścia do zrozumienia realnych potrzeb i projektowania adekwatnych rozwiązań komunikacyjnych. Poza wieloma trafnymi i otwierającymi refleksjami padły dwie odpowiedzi, które szczególnie zapadły mi w pamięć. „Osoby, które przychodzą do nas skorzystać z toalety” – powiedziała osoba pracująca w skansenie położonym w znacznej odległości od innych zabudowań czy infrastruktury oferującej taką możliwość. Wypowiedź ta wywołała powszechny śmiech. Druga odpowiedź była równie zaskakująca: „Japończycy!”. Jak się okazało, padła ona z ust osoby zatrudnionej w instytucji obecnej w zagranicznych przewodnikach i na stronach

internetowych, między innymi tych skierowanych do osób podróżujących z Japonii – często w ramach zorganizowanych wycieczek. W obu przypadkach zadałam to samo pytanie: jakie formy i narzędzia komunikacji są przygotowane z myślą o tych odbiorcach? Reakcją było zdziwienie. Okazało się bowiem, że osoby zatrzymujące się jedynie na przerwę i korzystające z toalety bywają traktowane z rezerwą – jako niemieszczące się w kategorii „osób zwiedzających”. Z kolei azjatyccy turyści i turyści, mimo że nierzadko stanowią znaczącą, a czasem dominującą grupę odbiorców tej instytucji, nie mają do dyspozycji żadnych skierowanych do nich komunikatów: ani ulotek, ani opisów, ani czytelnej nawigacji.

Poważne potraktowanie tych odpowiedzi i konsekwentne poprowadzenie rozmowy w tym kierunku początkowo wzbudziło konsternację, a dopiero po chwili – refleksję. Rzeczywiście bowiem od lat znaczna część osób odwiedzających instytucje kultury pozostaje na marginesie uwagi. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że nie mieszczą się one w wyobrażeniu „typowego” widza czy odbiorcy: mówiącego po polsku, zainteresowanego kulturą, w pełni sprawnego, pochodzącego ze średniego lub dużego miasta. To właśnie z myślą o takiej osobie najczęściej projektujemy komunikację. We wspomnianym skansenie nawet nie zakłada się istnienia komunikacji, która mogłaby „zatrzymać” przejeżdżającą grupę i zaprosić ją do doświadczenia miejsca. W drugim przypadku ujawnił się problem strukturalny: instytucja składa się z kilku oddziałów, z których tylko jeden – obecny w zagranicznych przewodnikach – jest chętnie odwiedzany, rozpoznawalny i zasobny. Mimo to nie powstały choćby proste materiały, na przykład ulotki w języku japońskim, zapraszające do odwiedzenia pozostałych, pobliskich oddziałów. Nie chodzi mi o formułowanie zarzutów. Zależy mi raczej na pokazaniu, jak silnie wciąż patrzymy z perspektywy „centrum” – mimo że traci ono swoją uprzywilejowaną pozycję. Dziś nie możemy już myśleć o sztuce i kulturze wyłącznie przez ten pryzmat. W dyskursie postkolonialnym nauczyliśmy się dostrzegać obrzeża kultury po stronie jej wytwarzania, nie poszedł jednak za tym równie uważny namysł nad różnorodnością jej odbiorców.

Podczas szkoleń, zanim zapytam osoby uczestniczące o to, kim są ich odbiorcy, zaczynam od pozornie prostego pytania: gdzie w naszej instytucji jest komunikacja? Zazwyczaj odpowiedzi prowadzą nas najpierw do najbardziej oczywistych zasobów – treści na stronie internetowej i w mediach społecznościowych, ulotek, plakatów, katalogów, publikacji, mailingu czy newsletterów. Później pojawiają się materiały edukacyjne, opisy wystaw, elementy identyfikacji wizualnej. A potem robi się trudniej. Padają hasła takie jak „regulaminy”, „oferty”, różnego rodzaju „wydarzenia” – zarówno promocyjne, jak i kontekstowe – aż wreszcie same wydarzenia odbywające się w instytucji. Zapada chwila ciszy i zazwyczaj ktoś w końcu dochodzi do odpowiedzi, na którą czekam: „Ludzie! Ludzie są nośnikami komunikatów”. W tym momencie rozmowa naturalnie przesuwa się w stronę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej – jej form, potencjału i konkretnych przykładów. Najczęściej nie muszę już prowadzić grupy do konkluzji, bo zawsze znajdzie się osoba, która trafnie ją formułuje: właściwie wszystko, co robimy, jest komunikacją!

Praktyki włączające – od centrum do różnorodności

Poszerzenie znaczenia komunikacji wiąże się przede wszystkim z zaangażowaniem wszystkich osób w tworzenie dostępnej kultury w instytucji. Jeśli zakres pracy danej osoby wpływa na to, w jaki sposób instytucja dociera do odbiorców zewnętrznych, jej rola przestaje być peryferyjna – staje się istotna i widoczna. Towarzyszy temu poczucie sprawczości i dowartościowania. Zrozumienie, że komunikacja nie opiera się na jednym centrum, lecz na różnorodności działań, zwiększa również szansę dotarcia – poprzez wiele kanałów i różnorodne sposoby oraz zasoby – do większej liczby osób. Tym bardziej że dziś nie istnieje przecież już jedna przestrzeń, w której funkcjonowałby „ogół”.

Myślenie o dostępności i jej formalizowanie w ostatnich latach otworzyły instytucje na grupy określane jako „wykluczone”, „marginalizowane” czy „zagrożone dyskryminacją”. Nie podważam zasadności tych pojęć – sama często się nimi posługuję – mam jednak poczucie,

że doszliśmy do momentu, w którym warto przesunąć akcenty: z opisu i reprodukowania obrazu społecznej przemocy (która bezsprzecznie istnieje) ku pozytywnej stymulacji i realnej otwartości na różnorodność. Oznacza to przyjęcie założenia, że odbiorcy i odbiorczynie instytucji kultury mogą różnić się pod względem płci, stanu zdrowia i sprawności, pochodzenia etnicznego, doświadczeń życiowych, orientacji psychoseksualnej czy tożsamości. To ostatnie pojęcie jest mi szczególnie bliskie, ponieważ otwiera przestrzeń dla autodefinicji i wyjścia poza ograniczające kategorie. W takiej perspektywie nie mówimy już o „pomocy” osobom odwiedzającym instytucję, lecz o ich „prawach”. Tak jak podjazd dla osoby poruszającej się na wózku nie jest formą wsparcia – jest podstawowym prawem do korzystania z przestrzeni na równych zasadach, tak włączający język i komunikacja nie są narzędziami dodatkowymi „dla potrzebujących”, lecz wypracowanym sposobem mówienia do wszystkich. Nie chodzi więc o wdrażanie pojedynczych rozwiązań (tym bardziej w wybranych instytucjach), lecz o ewolucję myślenia, a w konsekwencji – zmianę systemową.

Rozwiązania techniczne – takie jak wspomniany wcześniej podjazd – są dziś jasno ujęte w ramach formalnych i prawnych. Tego, jak komunikować się w sposób dostępny dla wszystkich, wciąż jednak musimy się uczyć. Nie istnieją tu proste, uniwersalne recepty, a realnych wskazówek dostarczają często same użytkowniczki i użytkownicy oferty instytucjonalnej. Podczas niedawnego webinaru *Sztuka, neuroróżnorodność i dostępność*, organizowanego przez Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, osoby neuroróżnorodne opowiadały o swoich doświadczeniach oraz odmiennych sposobach przetwarzania i absorbowania treści – prowadzących nierzadko do innych niż większość wniosków i interpretacji. Jednocześnie proponowały konkretne rozwiązania odpowiadające na ich potrzeby. Jednym z nich było wydłużenie możliwości korzystania z wystawy w ramach jednego biletu. Zofia Kuligowska mówiła o intensywności mogących pojawić się emocji i o przeżywaniu sztuki, które wymagają przerwy na „ochłonięcie” w trakcie wizyty w muzeum. Zaproponowała możliwość powrotu do tej samej instytucji z tym samym biletem – po kilku

godzinach, a nawet następnego dnia. Równie nieoczywiste i inspirowane przykłady pojawiły się w kontekście współpracy z osobami artystycznymi. Jedna z osób uczestniczących przywołała praktykę Access Docs / Riders² – dokumentu stosowanego w krajach anglosaskich, w którym osoby artystyczne precyzują warunki pracy niezbędne do zapewnienia bezpiecznego, satysfakcjonującego i dostosowanego do indywidualnych potrzeb procesu twórczego. Wśród kwestii szczególnie istotnych dla osób neuroróżnorodnych wymieniano między innymi ograniczenie nadmiaru bodźców w miejscu pracy, elastyczne podejście do czasu – w tym wyrozumiałość wobec terminów (np. zakładanie podwójnych deadline’ów, uwzględniających zmienność procesu twórczego) – oraz preferowanie komunikacji pisemnej zamiast telefonicznej. W tym kontekście padło rozwiązanie pozornie najprostsze, a zarazem najbardziej uniwersalne – i takie, które sama zamierzam odtąd konsekwentnie stosować: zapytać jeszcze przed rozpoczęciem współpracy o preferowaną formę kontaktu.

Niedawno Tomasz Łukasz Nowak, zajmujący się komunikacją i doświadczaniem przestrzeni³, opisał w mediach społecznościowych swoją wizytę w kinie. Film doprowadził go do łez – i jednocześnie do silnego skrępowania. Zastanawiał się, czy odpowiednia komunikacja, szczególnie tuż przed rozpoczęciem seansu, mogłaby ułatwić przeżywanie tego, co wydarza się na ekranie. Co by było, gdyby pojawił się komunikat – podany w niezawstydzający sposób – na przykład: „Na tym filmie możesz głośno płakać”? Dopytany przeze mnie doprecyzował, że brakuje mu właśnie takich komunikatów: regulujących, a czasem wręcz rozładowujących napięcia – również te pojawiające się pomiędzy osobami uczestniczącymi w wydarzeniu. Mogłyby one funkcjonować przed wejściem do sali, w mediach społecznościowych, a w zależności od formatu wydarzenia – także jako element informacji drukowanej, choćby na biletach. Myśląc o tym przykładzie, wróciłam do performansu *Warstwy* Katarzyny Żeglickiej i Alicji Czyrczel,

2 *Access Docs For Artists. Information on writing an access document for disabled artists*, dostęp online: <https://www.accessdocsforartists.com/what-is-an-access-doc>, dostęp: 11.01.2025.

3 Konto Tomasza Łukasza Nowaka na Instagramie: https://www.instagram.com/spacer_extreme_user/, dostęp: 11.01.2025.

w którym bezpośrednio nazwanie tego, co „mogę”, okazało się dla mnie doświadczeniem wyraźnie uwalniającym – pozwoliło na swobodniejszy i bezpieczniejszy odbiór przedstawienia. Jak staram się pokazać, to właśnie poprzez uważne obcowanie z różnorodnymi odbiorcami i odbiorczyniami możemy rozmawiać o ich potrzebach, testować rozwiązania i wspólnie konsultować potencjalne praktyki włączające.

Dużą radość sprawił mi także artykuł Igi Batog *Zgrywanie niedostępnej*, opublikowany na łamach „Dwutygodnika”⁴. Autorka opisuje w nim sytuacje z Letnich Kursów Nowej Muzyki w Darmstadt, gdzie osoby uczestniczące zaczynają wychodzić poza standardowe formaty odbioru muzyki i podejmują działania na rzecz własnego komfortu: przynoszą maty do jogi i koce, siadają na podłodze, zakładają słuchawki wydłuszające. Batog dowcipnie określa te praktyki mianem „dostępności DIY”. Takie działania cieszą z kilku powodów. Po pierwsze – są jasnym i pozbawionym pretensji komunikowaniem własnych potrzeb. Po drugie – stanowią czytelny sygnał dla instytucji, który powinien spotkać się z odpowiedzią i refleksją po ich stronie. Po trzecie wreszcie – odsłaniają istotną zmianę społeczną: coraz powszechniejsze (lub przynajmniej aspirujące do powszechności) przekonanie, że instytucje kultury istnieją dla odbiorców i odbiorczyń, a nie dla samych siebie. Batog pisze wprost o deficycie gościnności podczas wydarzeń kulturalnych: „Doświadczenie koncertowe jest całością, w której wszystko jest ważne – sposób, w jaki witamy publiczność, jak korzystamy z przestrzeni, jak reagujemy na innych. Każdy z nas słucha inaczej, nie ma czegoś takiego jak jeden perfekcyjny sposób słuchania”. Gdy autorka przywołuje przykład festiwalu muzyki współczesnej w Norwegii, gdzie jedna z organizatorek podkreśla, że „kluczowa jest jasna komunikacja, mówienie i pisanie o muzyce w zrozumiały sposób, tak aby odbiorcy mogli sami zdecydować, które wydarzenia ich interesują”, uśmiecham się szeroko. Czytam bowiem właściwie własne słowa – powtarzane od lat w miejscach, w których pracuję. Podobnych przykładów można by przytoczyć znacznie więcej, a repertuar możliwych rozwiązań, opartych

4 Iga Batog, *Zgrywanie niedostępnej*, „Dwutygodnik” 2025, nr 423, <https://www.dwutygodnik.com/arttykul/12154-zgrywanie-niedostepnej.html>, dostęp: 11.01.2025.

na myśleniu o różnorodności odbiorczej, będzie z pewnością nadal się poszerzał wraz z rozwojem włączającego podejścia do komunikacji. Z tej perspektywy kluczowa okazuje się jednak zmiana optyki: spojrzenie na instytucję oczami bardzo różnorodnych odbiorców i uznanie ich indywidualnych perspektyw za równie istotne jak te, które dotąd sytuowały się w centrum.

Kultura społeczna, czyli ku społecznej zmianie

Nasze społeczeństwo od lat staje się coraz bardziej międzykulturowe i różnorodne, a jednocześnie się starzeje, co oznacza również progresywną niepełnosprawność. Jako ludzie i jako instytucje otwieramy się na coraz większą różnorodność społeczną. Podskórnie wyczuwamy też, że zmienia się sposób działania instytucji kultury – o czym pisałam już wcześniej. W miejsce dominującego przez lata pojęcia „dziedzictwa kulturowego”, obecnego w opisach wydarzeń, wnioskach czy statutach, coraz częściej pojawia się „edukacja kulturowa”. Śmiem twierdzić, że dwa najważniejsze doświadczenia ostatniej dekady – pandemia oraz wojna wywołana rosyjską napaścią na Ukrainę – miały na tę zmianę istotny wpływ. Uświadomiły nam bowiem coś fundamentalnego: potrzebujemy poczucia bezpieczeństwa.

Mówiąc o odbiorze sztuki, także podczas szkoleń czy wykładów akademickich, wielokrotnie posługuję się pojęciem bezpieczeństwa, co niekiedy budzi wątpliwości. Tymczasem uważam je za jedno z najbardziej adekwatnych określeń tego, co dzięki drobnym zmianom możemy zaoferować osobom uczestniczącym w wydarzeniach kulturalnych. Bezpieczeństwo jest pojęciem szerokim, ale mam poczucie, że dobrze oddaje doświadczenia – zwłaszcza osób neuroatypowych. Dziś coraz wyraźniej widzę, że otwartość na neuroróżnorodność jest jedną z najbardziej palących zmian stojących przed instytucjami kultury. Zyskujemy coraz większą świadomość obowiązku zapewniania równego dostępu osobom z niepełnosprawnościami ruchowymi czy sensorycznymi, wciąż jednak znacznie rzadziej myślimy o różnorodności poznawczej. Jak pisze Jenara Nerenberg w książce *Neuroróżnorodne*:

„Czy nasze wnętrze (i jego różnorodność) nie zasługuje na takie samo poszanowanie jak różnorodność zewnętrzna?”⁵. Autorka precyzuje też podejście zwolenników nurtu neuroróżnorodności, którzy „zamiast próbować pozbyć się stanów lękowych (...) dążą do odkrycia źródła lęku jako związanego z tym, jak doświadczenie różnic poznawczych w naszym społeczeństwie wywołuje ten niepokój – a także brak poczucia bezpieczeństwa, wyobcowanie, osamotnienie”⁶. Wydaje mi się, że jedną z kluczowych koniecznych zmian w zakresie komunikacji w instytucjach kultury jest odejście od wartościowania różnic poznawczych. Jeśli to właśnie one stają się źródłem niepewności i lęku dla znacznej części społeczeństwa, to zadaniem sztuki i kultury powinno być tworzenie przestrzeni dla wielości interpretacji oraz realnej otwartości na odmienne sposoby doświadczania świata.

To przesunięcie jest znaczące i otwiera przed nami nowe perspektywy. Igor Stokfiszewski w książce *Prawo do kultury* pisze o kulturze społecznej, rozumianej jako oddolne wytwarzanie kultury – poza instytucjami i niezależną sceną artystyczną⁷. Zwrot demokratyczny, czyli – jak zauważa autor – „uznanie, że wytwórczość kulturalna jest domeną każdego i każdej z nas”, doprowadził do powstania nowego, pozainstytucjonalnego obiegu kultury, ukierunkowanego na „propodmiotowe, prowsłotnotowe i prorozwojowe” oddziaływanie społeczne. Stokfiszewski kataloguje cechy kultury społecznej – wymienia je wszystkie: ekspresja podmiotowości, indywidualna kreatywność i zasoby jednostkowe, interakcja, komunikacja, współpraca, zaufanie, nastawienie mediacyjne, praktyki wzajemnościowe, poszanowanie indywidualności i różnorodności, zasoby i własność wspólna, uczestnictwo, współdecydowanie i współzarządzanie, inkluzywność, dostępność, otwartość, odpowiedzialność wobec interesariuszy, mechanizmy finansowania, instytucjonalizacja, samowystarczalność, odpowiedzialność społeczna i ekonomiczna, sposoby zarządzania zasobami, myślenie w perspektywie długofalowych skutków oraz krytyczna refleksyjność. To, co dziś

5 Jenara Nerenber, *Neuroróżnorodne*, Warszawa 2022, s. 25.

6 Tamże, s. 136.

7 Igor Stokfiszewski, *Wokół kultury społecznej. Oddolne wytwarzanie kultury poza instytucjami i niezależną sceną artystyczną*, w: tegoż, *Prawo do kultury*, Warszawa 2018, s. 35–54.

uderza szczególnie, to fakt, że zdecydowana większość tych praktyk – w mniejszym lub większym stopniu – stała się integralną częścią funkcjonowania instytucji kultury, a nie ich kontrą. Gdy po latach wróciłam do tekstu Stokfiszewskiego z 2015 roku, zauważyłam, że opisany tam zestaw cech kultury społecznej został niemal w całości przejęty przez instytucje kultury, które stopniowo odchodzą od elitarnego modelu działania na rzecz włączających praktyk edukacyjnych i komunikacyjnych. Wiele narzędzi, języków i sposobów działania wypracowanych w obiegu pozainstytucjonalnym stało się integralną częścią funkcjonowania instytucji: ich programów, strategii edukacyjnych i modeli komunikacji. Coraz częściej operują one logiką, która jeszcze niedawno była wobec nich alternatywą.

Jak działa instytucja: od artysty do zespołowości

Nie oznacza to jednak, że zmiany te w pełni już zaistniały czy ugruntowały się. Coraz częściej jednak osoby pracujące w instytucjach kultury funkcjonują równolegle w przestrzeniach sztuki niezależnej, budując pomosty między tymi światami oraz przenosząc narzędzia, narracje i sposoby funkcjonowania. Takie działanie, które jeszcze niedawno budziło nieufność, dziś spotyka się z coraz powszechniejszym zrozumieniem – kryzys, który dotknął niezależne osoby twórcze, kuratorskie czy edukatorskie w czasie pandemii, diametralnie zmienił optykę. Granica między instytucjonalnym a niezależnym sposobem działania jest dziś wyraźnie cieńsza (choć oczywiście nadal istnieje), a zasoby wypracowywane niegdyś oddolnie stają się podstawą całych programów, projektów i długofalowych aktywności realizowanych przez instytucje kultury.

Przyjęcie tych praktyk zmieniło sposób działania instytucji, choć formalna zmiana krystalizuje się powoli. Poszerzanie kompetencji poszczególnych działów (m.in. edukacji) i pojawienie się nowej terminologii (np. pedagogika, komunikacja z widzem) oraz nowych funkcji (jak koordynatorki i koordynatorzy dostępności) to pierwsze kroki w tym kierunku. Najistotniejszą – choć wciąż nie w pełni

dokonaną – zmianą jest jednak naruszenie dotychczasowej hierarchii, która osoby artystyczne, obok kadry zarządzającej, sytuowała na szczycie obiegu kultury. Przez lata to one pozostawały centralnym punktem świata sztuki, a nadrzędnym zadaniem instytucji było doprowadzenie odbiorców do dzieła. Dziś coraz częściej zajmujemy się samym procesem odbioru: jego różnorodnością, uwarunkowaniami, przygotowaniem i rozwijaniem w wielu kierunkach. Odpowiedzialność za ten obszar rozkłada się na całe zespoły instytucji, a koncentracja odbiorcza nie osadza się wyłącznie na osobach artystycznych.

Najwyraźniejszym przykładem tego, że omawiana zmiana jest dziś nie tylko dostrzegana, lecz także świadomie komunikowana, jest wspomniana już tegoroczna wystawa *Jak działa Muzeum* w Muzeum Sztuki w Łodzi. Opowiada ona o „niewidzialnej pracy wielu osób, działaniach konserwatorskich, badawczych, mediacyjnych, o procesach logistycznych i technicznych”⁸. Jedną z prac – dużą ilustrację-mural pokazującą obieg dzieła oraz liczbę działań i zaangażowanych osób niezbędnych, by obraz mógł zawisnąć na ścianie – sfotografowałam i pokazałam podczas zajęć na kierunku Edukacja artystyczna. Schemat, narysowany na wzór planszy gry *Monopoly*, zrobił na osobach studenckich duże wrażenie. Uświadomił mi, jak bardzo praca instytucjonalna pozostaje niewidoczna nawet dla tych, którzy w przyszłości sami będą ją w dużej mierze wykonywać. Choć ta realizacja ma wyraźny charakter informacyjno-edukacyjny, zespół kuratorski poszedł o krok dalej, decydując się pokazać zmianę bezpośrednio w działaniu. Nadrzędna część ekspozycji składa się bowiem z dzieł z kolekcji Muzeum, wybranych przez osoby pracujące w instytucji na bardzo odmiennych stanowiskach – od ochrony, przez dział marketingu, po księgowość. Każdemu wyborowi towarzyszy krótkie uzasadnienie autorstwa „jednorazowej osoby kuratorskiej”. Ta spójna koncepcja w namacalny sposób pokazuje, że instytucja istnieje dzięki zespołowi – a właściwie zespołowości, rozumianej jako współpraca wszystkich zaangażowanych podmiotów.

8 Muzeum Sztuki, *Jak działa Muzeum*, <https://msl.org.pl/jak-dziala-muzeum>, dostęp: 11.01.2025.

W sieci zależności – komunikacja jako droga do dzieła

Wystawa obrazuje tę zmianę w sposób symboliczny – nadaje wagę i widzialność procesowi, który dotąd pozostawał w cieniu. Jego symptomy pojawiały się już od kilku lat, między innymi w cyklu rozmów *Zaplecze kultury* Aleksandry Boćkowskiej publikowanym na łamach „Dwutygodnika”, a następnie zebranych w książce o wymownym tytule *To wszystko nie robi się samo* (Wydawnictwo Czarne, 2023). W przypadku wystawy w Muzeum Sztuki w Łodzi nowa perspektywa wydaje mi się jednak iść o krok dalej: nie tylko uświadamia, że praca w kulturze jest wysiłkiem zespołowym, lecz także sugeruje, że samo dzieło nie jest już ostatecznym celem naszej „kulturowej pielgrzymki”. Przed obejrzeniem tej wystawy zobaczyłam nową ekspozycję stałą Muzeum – *Sposoby widzenia*. Koleżanka, która była tam dzień wcześniej, zapytała mnie, które dzieło zatrzymało mnie na dłużej. Odpowiadałam, mówiąc raczej o koncepcji całości: o wyborze nieoczywistych prac (jak choćby realizacje Małgorzaty Mirgi-Tas), o podziale na wątki zamiast chronologii, o wieloznacznym dialogu dzieł z tematami – i odwrotnie. Trudno było mi wskazać jedną konkretną pracę. Zamiast tego opowiadałam o rozwiązaniach przestrzennych i dostępnościowych, o wątkach tematycznych, o radości ze spotkania aż trzech grup podczas zajęć edukacyjnych. Z jednej strony miały na to wpływ moje prywatne zainteresowania, z drugiej – mam poczucie, że w tej ekspozycji dzieła artystyczne są równie ważne jak działania okołartystyczne: kuratorskie, aranżacyjne, dostępnościowe i edukacyjne.

Zmiany w zakresie dostępności rozpoczęły się od przestrzeni kultury i jej otwartości na potrzeby osób z niepełnosprawnościami. Dziś różnorodne zapotrzebowania są oczywiste w niemal każdej przestrzeni publicznej. Choć do ich pełnej realizacji wciąż daleka droga – a także wiedza i świadomość muszą wyjść poza duże ośrodki miejskie – to właśnie obszar kultury stał się jednym z kluczowych impulsów, otwierających nie tylko sferę sztuki, lecz szerzej: nasze społeczeństwo. Obcując na co dzień ze światem kultury i obserwując zaangażowanie osób pracujących w instytucjach, widzę, że podejmują one kolejny

krok ku temu – stosując praktyki włączające. Zmienia się nie tylko repertuar działań, lecz także sposób myślenia: sztuka jest coraz częściej udostępniana przez edukację, komunikowana poprzez przybliżające narracje, z dbałością o zrozumienie oraz realną otwartością na różnorodnych odbiorców. To przesunięcie nie dotyczy wyłącznie języka czy narzędzi, lecz redefinicji roli instytucji: z miejsca prezentowania dzieł na przestrzeń aktywnego mediowania doświadczenia sztuki. Innymi słowy: od samego dzieła i jego autora ku procesom, relacjom, narracjom, a nawet warunkom odbioru.

Osoby artystyczne – twórcy i twórczynie dzieł, reżyserzy i reżyserki, dyrygentki i dyrygenci – zawsze będą podstawowym ogniwem procesu twórczego. Dziś jednak ich praca coraz wyraźniej funkcjonuje w sieci zależności: bez osób edukujących, kuratorujących, opisujących i promujących nie tylko nie dociera do odbiorców, ale też często nie może w pełni zaistnieć. Nie chodzi tu wyłącznie o wydarzenia towarzyszące czy kontekstowe narracje, ale o realne przesunięcie władzy w obszarze odbioru – to właśnie te role w coraz większym stopniu kształtują sposób doświadczenia sztuki. Coraz częściej mówimy o pracy kuratorki czy kuratora – i funkcja ta stała się już niepodważalna, a nierzadko wręcz dominująca w procesie interpretacji. Jak w przypadku wielu oglądanych przeze mnie wystaw, coraz częściej łapię się na tym, że to koncepcja kuratorska, a nie pojedyncze dzieło, pozostaje najsilniejszym doświadczeniem. Podobnie po latach walki o widzialność dramaturżki i dramaturdzy funkcjonują dziś na równi z reżyserami i reżyserkami – czego przykładem są duety takie jak Piaskowski–Sulima czy Rubin–Janiczak. Hierarchia artystyczna w instytucjach ulega stopniowemu spłaszczeniu i przekształceniu w model bardziej horyzontalny. Wraz z rozwojem różnorodnych ścieżek i kanałów dotarcia, a także ze wzrostem potrzeby zrozumienia i poczucia bezpieczeństwa zmienia się nie tylko struktura zespołów, lecz także logika obiegu sztuki. To zmiana, którą należy wyrazić i świadomie wzmacniać – otwierając się na różnorodne potrzeby odbiorców oraz tworząc osobom zaangażowanym w ich realizację stabilną, wspierającą przestrzeń do działania.

Ten tekst, będący efektem zarówno półrocznej pracy projektowej, jak i dekady obserwowania rozwoju instytucji kultury oraz zmian w sposobach ich zarządzania, jest w swojej intencji głosem domagającym się dostrzeżenia zachodzących przemian. Nie proponuje gotowych rozwiązań – wskazuje raczej na konieczność zadania właściwych pytań i rozpoczęcia procesu wspólnego poszukiwania odpowiedzi. Które dobre praktyki powinny stać się obowiązującym standardem? Jakie działania należy podjąć, by odbiorcy i odbiorczynie byli gotowi włączać się w program instytucji w sposób zaangażowany i świadomy? Jak realnie wesprzeć osoby pracujące nad włączającą komunikacją? Czy w tym obszarze możliwe są rozwiązania systemowe, czy raczej mamy do czynienia z pracą rozproszoną, zależną od konkretnych dziedzin, zespołów i instytucji? I wreszcie: czy da się te procesy sformalizować, nie tracąc ich elastyczności i wrażliwości? Pytań jest wiele. Potrzebujemy więc nie tylko odpowiedzi, lecz także wsparcia i wspólnej przestrzeni do ich zadania – takiej, w której środowisko kultury będzie mogło wspólnie te odpowiedzi wypracować.

Poza wszystkim chciałam zaproponować włączającą komunikację jako podstawowe narzędzie, na którym powinny koncentrować się osoby pracujące we wszystkich obszarach związanych z promocją, edukacją, dostępnością czy upowszechnianiem. Wielowymiarowość tego pojęcia podkreślam zresztą samym działaniem projektowym, którego efektem jest niniejszy tekst: od rozmów o języku i budowaniu przystępnej tożsamości komunikacyjnej instytucji, przez tworzenie narracji zrozumiałej i dostępnej dla odbiorców, po budowanie poczucia bezpieczeństwa w miejscu, w którym wiadomo, że za potrzeby odbiorczyń i odbiorców odpowiada cały zespół zaangażowanych osób. Jeśli więc szukać dziś realnego narzędzia zmiany w instytucjach kultury, nie będzie nim ani kolejna strategia, ani nowe medium, lecz konsekwentnie rozumiana komunikacja – jako relacja, odpowiedzialność i wspólna praktyka.

Biogram

Magdalena Urbańska

Z wykształcenia jestem teatrolożką, filmoznawczynią i doktorką nauk o sztuce. Wszystkie trzy kierunki ukończyłam na Uniwersytecie Jagiellońskim. Zawodowo zajmuję się zarządzaniem kulturą i komunikacją – określenie „managerka kultury” najlepiej oddaje charakter mojej pracy.

Pracowałam jako specjalistka ds. promocji i PR-u (w tym etatowo w Teatrze Groteska, Teatrze Łaźnia Nowa, Akademii Sztuk Pięknych im. J. Matejki w Krakowie) oraz jako producentka wydarzeń społecznych i kulturalnych. Od kilkunastu lat organizuję, koordynuję i współrealizuję wydarzenia i projekty artystyczne i kulturalne. Współpracuję z licznymi instytucjami kultury, organizacjami oraz festiwalami w zakresie PR-u, promocji i komunikacji, takimi jak (wybrane współprace z ostatnich 3 lat) Małopolski Instytut Kultury w Krakowie, Galeria Sztuki Współczesnej Bunkier Sztuki, Galeria ASP, FestivALT (jako producentka wykonawcza), Open Eyes Art Festival (jako dyrektorka wykonawcza), Teatr Łaźnia Nowa (jako współtwórczyni, organizatorka, a z czasem koordynatorka poszczególnych projektów Bulwar[t]u Sztuki), Festiwal Boska Komedia, Teatr Figur, Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha, Fundacja Widowisk Masowych. Jestem autorką licznych kampanii reklamowych i promocyjnych (realizowanych m.in. dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego).

Od 2016 roku zajmuję się dostępnością kultury dla potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Przez kilka lat byłam koordynatorką, następnie specjalistką ds. promocji w Kulturze Wrażliwej (organizator: Małopolski Instytut Kultury) – pierwszym systemowym projekcie zajmującym się tym zagadnieniem. W jego ramach zorganizowałam trzy edycje Forum Kultury Wrażliwej, a także dostępne wydarzenia: spektakl teatralny (w Teatrze STU w 2017 roku), spektakl operowy (w Operze Krakowskiej w 2018 roku) oraz koncert (November Project w 2019 roku). Z perspektywy czasu wydarzenia te śmiało mogę nazwać najbardziej wówczas dostępnymi – a w niektórych przypadkach w ogóle pierwszymi dostępnymi – w Polsce.

Od kilku lat dzielę się wiedzą z zakresu promocji i komunikacji. Wykładam na kierunku Edukacja artystyczna na Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie (upowszechnianie sztuki), na Uniwersytecie Papieskim (copywriting i creative writing), a także na studiach podyplomowych „Koordynator dostępności” Akademii Górniczo-Hutniczej (dostępna promocja). Prowadzę szkolenia i warsztaty z zakresu komunikacji i promocji dla instytucji i organizacji. Prowadzę również firmę – agencję reklamową o nazwie „Ogarnę to!”.

Zajmuję się także dramaturgią teatralną (m.in. *Niemęski* w reżyserii Darii Kubisiak, Narodowy Teatr Stary w Krakowie) oraz publikuję z zakresu współczesnego teatru i filmu. Zdobyłam Stypendium Twórcze Miasta Krakowa, w ramach którego wydałam książkę *Filmowe zarządzanie pamięcią. Kino polskie 2005–2020 o historii najnowszej* (Wydawnictwo Universitas, 2022). Byłam założycielką i przez 5 lat redaktorką naczelną magazynu społeczno-kulturowego „FUSS”.

Działania, które bezpośrednio doprowadziły do tej publikacji, powstały przy okazji realizacji projektu w ramach stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Podziękowania

Zgodnie z ideą zawartą w tej publikacji kultury nie da się ani dobrze tworzyć, ani skutecznie upowszechniać w pojedynkę, a proces edukacji wymaga świadomych, partnerskich osób, otwartych na wspólne działania. W tym miejscu chciałabym serdecznie podziękować za zaangażowanie i współtworzenie projektu, którego efektem jest niniejsza publikacja:

- mentorkom – osobom, które współprowadziły spotkania projektowe i podzieliły się swoim doświadczeniem z osobami uczestniczącymi: Katarzynie Peplinskiej-Pietrzak, Izabeli Zawadzkiej, dr hab. Annie Król, Magdalenie Mazik, Magdalenie Wołoszyn-Cępie;
- osobom wspierającym projekt w zakresie merytorycznym i organizacyjnym: Jakubowi Studzińskiemu, Annie Rejowskiej, Darii Kubisiak, a także tym, których zaangażowanie w spotkania było dla mnie bardzo znaczące: Kamilowi Kuitkowskiemu i Barbarze Pasterak;
- osobom współtworzącym promocję i upowszechnianie projektu, którego częścią jest również ta publikacja: Idzie Fuchs, Yaroslavie Onokhinie, Tadeuszowi Markowi;
- Miłce Bieszczad, której wsparcie na etapie tworzenia projektu było znaczące;
- Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego, dzięki którego wsparciu finansowemu udało się zrealizować ten projekt.