

Przyszłość muzeów i instytucji sztuki do 2050 roku

Bartosz Frąckowiak, Katarzyna Figiel
4CF The Futures Literacy Company

Raport powstał we współpracy z FutureEverything, czerpiąc bezpośrednio z wniosków zebranych podczas warsztatów przeprowadzonych w listopadzie 2024 roku.

Streszczenie	3
Wstęp	6
Wprowadzenie do tworzenia scenariuszy	9
1. Identyfikacja i grupowanie niepewności	9
2. Opracowanie hipotez alternatywnych przyszłości	12
3. Mapowanie wczesnych sygnałów	14
4. Tworzenie ram scenariuszy	21
Scenariusz 1. Zaufanie bez granic. Tokeny i sztuka wspólnych zasobów	23
Scenariusz 2. Symbiotyczne muzea	25
Scenariusz 3. Totemiczna demokracja i neutralność	27
Scenariusz 4. Cyfrowa obfitość	29
Wyzwania zidentyfikowane w każdym scenariuszu	31
Scenariusz 1: Adaptacyjne ekosystemy sztuki - rozszerzone wyzwania	31
Scenariusz 2: Symbiotyczne muzea - rozszerzone wyzwania	33
Scenariusz 3: Totemiczna demokracja i neutralność - rozszerzone wyzwania	34
Scenariusz 4: Cyfrowa obfitość – rozszerzone wyzwania	36
Wnioski	38
1. Złożoność systemowa	38
2. Powtarzające się tematy w różnych scenariuszach	38
3. Adaptacja instytucji	38
4. Alokacja zasobów	38
5. Dynamika interesariuszy	39
6. Integracja technologii	39
7. Rola i odpowiedzialność społeczna	39
8. Ewolucja zawodowa	39
Rekomendacje i rozwiązania dla muzeów i instytucji sztuki	41
Scenariusz 1: Zaufanie bez granic. Tokeny i sztuka wspólnych zasobów	41
Rekomendacje i rozwiązania:	42
Scenariusz 2: Symbiotyczne muzea	43
Rekomendacje i rozwiązania	43
Scenariusz 3: Totemiczna demokracja i neutralność	44
Rekomendacje i rozwiązania:	44
Scenariusz 4: Cyfrowa obfitość	45
Rekomendacje i rozwiązania:	45
Wnioski	46
Poza horyzontem instytucjonalnym: spekulatywne zakończenie	49
Aneks 1. Pełna lista niepewności (pytania do osoby z przyszłości)	52
Aneks 2. Kłasty niepewności i hipotezy dotyczące przyszłości	55



Streszczenie

Ten kompleksowy raport jest wynikiem starannie przeprowadzonego, dwuetapowego procesu badawczego. Pierwsza faza obejmowała szeroko zakrojone badania wstępne przeprowadzone wśród ekspertów z muzeów i instytucji sztuki, zapewniając szeroki wachlarz opinii i perspektyw. Otrzymane odpowiedzi zostały systematycznie uporządkowane przy użyciu analizy PESTEL¹.

Druga faza zakończyła się dwudniowymi warsztatami, które odbyły się w listopadzie 2024 roku w Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie. W ich trakcie zastosowano zaawansowane metody foresightowe, takie jak metoda Rip van Winkle², analiza słabych sygnałów (Horizon Scanning³) oraz mapowanie niepewności. Dzięki temu uczestnicy warsztatów mogli wyobrazić sobie, jak instytucje kultury mogą się dostosować w odpowiedzi na zmiany technologiczne, społeczne i środowiskowe.

1. Cztery wyraźnie różne scenariusze przyszłości wyłoniły się w wyniku systematycznego procesu budowania scenariuszy oraz analizy zgromadzonych danych:
 - **Zaufanie bez granic** przedstawia wizję demokratyzacji instytucji kultury dzięki technologii blockchain i sztucznej inteligencji, z zarządzaniem opartym na tokenach oraz zautomatyzowanymi systemami zarządzania zasobami przeznaczonymi do wspólnego użytku.
 - **Muzea symbiotyczne** charakteryzują się integracją między ludzkimi i nieludzkimi agentami, tworząc złożone ekosystemy, w których współpracują różne formy inteligencji.
 - **Totemowa demokracja i neutralność** bada napięcia między instytucjonalną neutralnością a społeczną fragmentacją w coraz bardziej spolaryzowanych społeczeństwach.
 - **Cyfrowa obfitość** analizuje konsekwencje pełnej digitalizacji doświadczeń kulturowych i modelu zaangażowania, w którym priorytetem stają się wirtualne przestrzenie.
2. Zidentyfikowane kluczowe niepewności: Proces badawczy ujawnił kilka kluczowych obszarów niepewności, które wyłoniły się zarówno z wstępnej ankiety, jak i z dyskusji podczas warsztatów:
 - Ewolucja modeli finansowania publicznego w obliczu konkurujących priorytetów,

¹ Analiza PESTEL bada kluczowe czynniki zewnętrzne (polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, prawne i środowiskowe), które wpływają na organizację.

² Metoda Rip van Winkle została opracowana przez RAND jako część metodologii planowania opartego na założeniach (Assumptions Based Planning). Jej celem jest identyfikacja założeń dotyczących przyszłości. Powstałe w ten sposób zestawy założeń i/lub niepewności stanowią podstawę do formułowania hipotez.

³ Skanowanie Horyzontu to technika wykrywania wczesnych sygnałów potencjalnie istotnych zmian poprzez systematyczną analizę możliwych zagrożeń i szans.

- Wpływ zmian klimatycznych na działalność i infrastrukturę,
 - Rola sztucznej inteligencji w przygotowywaniu wystaw i zarządzaniu,
 - Przyszłość autorytetu kulturalnego w zdemokratyzowanym społeczeństwie,
 - Równowaga między doświadczeniami fizycznymi a cyfrowymi,
 - Relacje między lokalnymi a globalnymi sieciami kulturalnymi,
 - Rola muzeów w rozwiązywaniu wyzwań społecznych.
3. Analiza kluczowych trendów i transformacji słabych sygnałów⁴ oraz pojawiających się wzorców, na podstawie wstępnych badań i dyskusji warsztatowych, uwypukla kilka istotnych trendów transformacyjnych:
- Przemiana tradycyjnych modeli instytucjonalnych na bardziej elastyczne, adaptacyjne struktury organizacyjne,
 - Integracja sztucznej inteligencji i innych agentów nieludzkich w procesach podejmowania decyzji,
 - Rosnące znaczenie odpowiedzialności środowiskowej i zrównoważonego rozwoju,
 - Ewolucja praktyki kuratorskiej i wiedzy eksperckiej w odpowiedzi na zmiany technologiczne,
 - Coraz większe znaczenie zaangażowania społeczności i odpowiedzialności społecznej.
4. Znaczące wyzwania: Połączenie odpowiedzi z ankiety i dyskusji warsztatowych ujawniło kilka kluczowych wyzwań, które instytucje muszą rozwiązać:
- Zachowanie relewancji przy jednoczesnym zachowaniu dziedzictwa kulturowego,
 - Równoważenie innowacji technologicznych z doświadczeniem ludzkim,
 - Zapewnienie dostępności przy jednoczesnym opracowywaniu zrównoważonych modeli finansowania,
 - Dostosowywanie się do zmieniających się wzorców demograficznych i społecznych,
 - Zarządzanie napięciem między lokalnymi a globalnymi perspektywami.
5. Implikacje strategiczne: Na podstawie zarówno wstępnej fazy badań, jak i wyników warsztatów, pojawiło się kilka kluczowych rozważań strategicznych dla instytucji planujących swoją przyszłość:
- Potrzeba elastycznych i adaptacyjnych struktur organizacyjnych,
 - Znaczenie rozwijania nowych kompetencji przy jednoczesnym zachowaniu kluczowej wiedzy eksperckiej,
 - Kluczowa rola integracji technologii w przyszłej działalności,

⁴ Słaby sygnał to istniejąca rzecz lub zjawisko, które może być interpretowane jako wskaźnik potencjalnie większej zmiany.

- Konieczność budowania silniejszych sieci i partnerstw,
- Wymóg innowacyjnych modeli finansowania i alokacji zasobów.

Badania sugerują, że przyszłość muzeów i instytucji sztuki najprawdopodobniej będzie charakteryzować się wieloma współistniejącymi modelami, a nie jednym dominującym podejściem. Instytucje będą musiały wykazać się umiejętnościami łączenia tradycji z innowacją, doświadczeń fizycznych z cyfrowymi oraz autorytetu instytucjonalnego z zaangażowaniem społeczności. Wyniki badań wskazują zarówno na istotne wyzwania, jak i możliwości odnowy i innowacji instytucji w sektorze kultury.

Metodologia badawcza zastosowana w tym badaniu – łącząca wstępne ankiety z intensywnymi dyskusjami warsztatowymi – zapewnia, że wyniki odzwierciedlają zarówno szeroką perspektywę sektora, jak i głęboką, skoncentrowaną analizę. Druga faza badania zakończyła się dwudniowym warsztatem, współprowadzonym z FutureEverything, który odbył się w Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie w listopadzie 2024 roku. Takie podejście podwójne wzmacnia wiarygodność i stosowalność wniosków oraz rekomendacji zawartych w raporcie.

Rekomendacje obejmują rozwój bardziej elastycznych struktur organizacyjnych, tworzenie innowacyjnych rozwiązań łączących tradycyjne i nowe praktyki, budowanie silniejszych sieci i partnerstw, inwestowanie w nowe kompetencje przy zachowaniu kluczowej wiedzy eksperckiej oraz utrzymanie misji kulturowych przy jednoczesnym dostosowywaniu się do nowych realiów społecznych i gospodarczych.

Niniejszy raport stanowi cenne ramy, które mają pomóc instytucjom kultury przygotować się na przyszłość i kształtować ją w coraz bardziej złożonym i szybko zmieniającym się świecie. Scenariusze i analizy przedstawione w raporcie nie są prognozami, lecz narzędziami do strategicznego myślenia i planowania, pomagającymi instytucjom poruszać się po możliwych ścieżkach rozwoju i w podejmowaniu świadomych decyzji o ich przyszłości.



Wstęp

W miarę jak zbliżamy się do połowy XXI wieku, muzea i instytucje sztuki stoją na przełomowym rozdrożu, zmagając się z bezprecedensowymi wyzwaniami, które wymuszają głęboką rewaluację ich tradycyjnych ról, modeli operacyjnych oraz fundamentalnego celu w społeczeństwie. Niniejszy raport, powstały w wyniku intensywnych, dwudniowych warsztatów, które odbyły się w Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie w dniach 5-6 listopada 2024 roku, stanowi systematyczną próbę nakreślenia możliwych przyszłości dla instytucji kultury w coraz bardziej niepewnym świecie.

Warsztaty zgromadziły przedstawicieli polskich instytucji artystycznych i muzeów – od dużych muzeów metropolitalnych po regionalne centra kultury, od eksperymentalnych przestrzeni artystycznych po tradycyjne galerie. Ta niezwykła różnorodność perspektyw instytucjonalnych stworzyła bogaty grunt do zgłębiania wieloaspektowych wyzwań, przed którymi stoją instytucje kultury zarówno w miastach, jak i w regionach. Udział ekspertów z instytucji o różnych skalach organizacyjnych oraz lokalizacji geograficznych pomógł uchwycić subtelne różnice w sposobie oddziaływania globalnych trendów na lokalne realia.

To, co czyni to badanie szczególnie interesującym, to jego podejście metodologiczne. Łącząc metodę Rip van Winkle z analizą słabych sygnałów i mapowaniem niepewności, zespół badawczy zdołał wyjść poza konwencjonalną ekstrapolację trendów, aby zidentyfikować potencjalnie przełomowe zmiany, które mogą kształtować sektor kultury. Metoda Rip van Winkle, pierwotnie opracowana w RAND, okazała się szczególnie skuteczna pomagając uczestnikom uwolnić się od współczesnych założeń i wyobrażeniu sobie radykalnie różnych przyszłości.

Analiza ujawniła kilka intrygujących wzorców, które kwestionują powszechne założenia na temat przyszłości instytucji kultury. Być może najbardziej uderzającym wnioskiem jest to, że związek między technologią a doświadczeniem kulturowym okazał się znacznie bardziej skomplikowany, niż sugeruje często przytaczana narracja o transformacji cyfrowej. Zamiast prostego przejścia od doświadczeń fizycznych do wirtualnych, scenariusze wskazują na pojawienie się wyrafinowanych form hybrydowych, w których granice między materialnym a cyfrowym, ludzkim a nieludzkim, naturalnym a sztucznym stają się coraz bardziej płynne i kontestowane.

Szczególnie godne uwagi jest to, jak kwestie środowiskowe przenikają wszystkie aspekty przyszłej działalności muzeów. Zmiany klimatyczne pojawiają się nie tylko jako zewnętrzne zagrożenie, ale jako fundamentalna siła, która przekształca priorytety i funkcje instytucji. Scenariusze sugerują, że muzea będą musiały dostosować się, aby pełnić funkcję schronień klimatycznych, centrów chłodzenia podczas fal upałów czy punktów dystrybucji zasobów w czasie kryzysów środowiskowych. To rodzi głębokie pytania o relację między zachowaniem dziedzictwa kulturowego a społeczną odpornością.

Wymiar polityczny przyszłości instytucji kultury również stanowi istotny element analizy. W erze rosnącego autorytaryzmu i regresu demokratycznego, kwestie autonomii instytucji nabierają nowej pilności. Scenariusze badają różne możliwe trajektorie – od całkowitego podporządkowania się władzy politycznej, przez różne modele hybrydowe, po radykalną autonomię opartą na współpracy i modelach opartych na wspólnych dobrach. Te rozważania polityczne łączą się z kwestiami finansowania i zarządzania, sugerując, że tradycyjny model finansowania publicznego może wymagać ponownego rozważenia.

Powtarzającym się motywem we wszystkich scenariuszach jest transformacja praktyki kuratorskiej i wiedzy eksperckiej. W miarę jak sztuczna inteligencja i inni nieludscy agenci stają się coraz bardziej zaawansowani, kwestionuje się tradycyjne pojęcia autorytetu kuratorskiego i twórczości artystycznej. Scenariusze sugerują różne możliwe odpowiedzi na to wyzwanie, od oporu i zachowania ludzkiej wiedzy eksperckiej po radykalną integrację z systemami sztucznej inteligencji i innymi inteligencjami nieludzkimi.

Cztery główne scenariusze przedstawione w tym raporcie – „Zaufanie bez granic”, „Symbiotyczne muzea”, „Totemowa demokracja i neutralność” oraz „Cyfrowa obfitość” – oferują odrębne, a zarazem równie prawdopodobne wizje przyszłości. Każdy scenariusz zgłębia unikalne wymiary potencjalnej transformacji instytucjonalnej, badając różnorodne sposoby, w jakie organizacje mogą się rozwijać.

„Zaufanie bez granic” bada możliwości radykalnej demokratyzacji za pomocą technologii, przedstawiając przyszłości, w których systemy blockchain i AI umożliwiają nowe formy zarządzania instytucjami i uczestnictwa w kulturze. Ten scenariusz stawia ważne pytania o relację między infrastrukturą technologiczną a praktyką demokratyczną w instytucjach kultury.

„Symbiotyczne muzea” bada potencjał głębokiej integracji między ludzkimi i nieludzkimi agentami w instytucjach kultury, przedstawiając muzea jako złożone ekosystemy, w których różne formy inteligencji – ludzkiej, sztucznej i biologicznej – współdziałają i współtworzą. Ten scenariusz kwestionuje antropocentryczne założenia dotyczące produkcji kulturowej i praktyki kuratorskiej.

„Totemowa demokracja i neutralność” bada napięcia między neutralnością instytucji a społeczną fragmentacją, przedstawiając przyszłości, w których muzea muszą funkcjonować w coraz bardziej spolaryzowanych społeczeństwach, jednocześnie zachowując swoją rolę jako przestrzenie dialogu i refleksji. Ten scenariusz stawia kluczowe pytania o polityczną rolę instytucji kulturowych w podzielonych społeczeństwach.

„Cyfrowa obfitość” analizuje konsekwencje pełnej cyfryzacji doświadczenia kulturowego, przedstawiając przyszłości, w których fizyczne artefakty stają się drugorzędne wobec doświadczeń wirtualnych. Ten scenariusz bada zarówno możliwości, jak i ryzyka związane z transformacją cyfrową w sektorze kultury.

W trakcie badań zidentyfikowano również kilka krytycznych niepewności, które prawdopodobnie ukształtują przyszłość instytucji kulturowych:

1. Ewolucja modeli finansowania publicznego w erze konkurujących priorytetów i ograniczeń fiskalnych,
2. Wpływ zmian klimatycznych na infrastrukturę i działalność instytucji,
3. Rola sztucznej inteligencji w praktyce kuratorskiej i zarządzaniu instytucjami,
4. Przyszłość autorytetu kultury w coraz bardziej zdemokratyzowanym i podzielonym społeczeństwie,
5. Równowaga między doświadczeniami fizycznymi a cyfrowymi w instytucjach kultury,
6. Relacje między lokalnymi a globalnymi sieciami kultury,
7. Rola muzeów w rozwiązywaniu wyzwań społecznych i środowiskowych.



Te niepewności oddziałują na siebie w złożony sposób, tworząc sieć możliwych przyszłości, w której instytucje muszą nawigować. Scenariusze przedstawione w tym raporcie nie mają na celu przewidywania przyszłości, lecz raczej służą jako narzędzia do strategicznego myślenia i planowania. Pomagają one oświetlić zakres możliwości, przed którymi mogą stanąć instytucje kultury, oraz strategiczne wybory, które mogą być zmuszone podjąć.

Co istotne, badania sugerują, że przyszłość instytucji kultury prawdopodobnie będzie charakteryzować się wieloma współistniejącymi modelami, a nie jednym dominującym paradygmatem. Różne instytucje mogą potrzebować przyjąć różne podejścia, oparte na ich specyficznych kontekstach, zasobach i misjach. Ta mnogość możliwych przyszłości podkreśla znaczenie elastyczności instytucji oraz strategicznego przewidywania.

Wyniki przedstawione w tym raporcie mają istotne implikacje dla polityki kulturalnej, strategii instytucjonalnych oraz praktyki zawodowej w sektorze kultury. Sugerują, że muzea i instytucje sztuki muszą rozwijać nowe zdolności, przemyśleć swoje modele organizacyjne i, być może najważniejsze, na nowo wyobrazić sobie swoją rolę w społeczeństwie. Przed nami stoją poważne wyzwania, ale niosą one również możliwości odnowy i innowacji instytucjonalnej.



Wprowadzenie do tworzenia scenariuszy

Rozwój scenariuszy przyszłości dla muzeów i instytucji sztuki odbywał się zgodnie z systematycznym i kolektywnym podejściem, które łączyło różne metody foresightowe oraz metody analityczne. Proces ten został zaprojektowany w celu uchwycenia zarówno złożoności potencjalnych przyszłości, jak i ich praktycznych konsekwencji dla instytucji kultury.

Proces opracowywania scenariuszy składał się z kilku powiązanych etapów:

1. Identyfikacja i grupowanie niepewności

Proces rozpoczął się od zastosowania techniki Rip van Winkle, opracowanej pierwotnie w RAND. Metoda ta pomaga identyfikować kluczowe założenia dotyczące przyszłości za pomocą serii pytań tak/nie. Uczestników poproszono o wyobrażenie sobie, że budzą się po 20 latach i mają możliwość zadawania pytań o przyszły świat. Pytania te ujawniły obszary niepewności, które uczestnicy uznali za najistotniejsze dla przyszłości muzeów i instytucji artystycznych. To ograniczenie pomogło zidentyfikować konkretne punkty niepewności, a nie ogólne obszary ciekawości dotyczące przyszłości.

Zidentyfikowane niepewności zostały następnie pogrupowane w tematyczne klastry, tworząc spójne obszary potencjalnych zmian. Proces grupowania pomógł też zidentyfikować główne czynniki tych zmian, które stanowiły podstawę stworzenia konkretnych scenariuszy.

Pełną listę niepewności można znaleźć w [Załączniku 1](#) na końcu raportu.

Analiza niepewności i ich grupowanie

Niepewności reprezentują kluczowe czynniki, które mogą znacząco wpłynąć na przyszłość, ale których wyniki pozostają niejasne. W badaniach przyszłości identyfikacja i analiza niepewności jest kluczowa dla zrozumienia potencjalnego rozwoju i przygotowania odpowiednich reakcji strategicznych. W przeciwieństwie do trendów lub słabych sygnałów, które wskazują na pojawiające się zmiany, niepewności wskazują na obszary, w których możliwe są różne, równie prawdopodobne zdarzenia.

Zebrane niepewności dotyczyły różnych aspektów działalności muzeów i ich roli w społeczeństwie. Obejmowały pytania dotyczące integracji technologii, społecznej trafności, modeli zarządzania, wpływu na środowisko oraz samej natury sztuki i doświadczania kultury. Zidentyfikowane niepewności zostały następnie przeanalizowane i

pogrupowane w tematyczne klastry, co pomogło wyznaczyć szersze wzorce i kluczowe obszary niepewności, które mogły stanowić podstawę opracowywania scenariuszy.

Proces grupowania ujawnił kilka istotnych wzorców w sposobie, w jaki interesariusze postrzegają potencjalne przyszłe zmiany i wyzwania stojące przed muzeami i instytucjami artystycznymi:

1. Zarządzanie i podejmowanie decyzji

Wiele klastrów niepewności koncentruje się na kwestiach zarządzania i kontroli, szczególnie przez pryzmat „Sztucznej inteligencji jako menedżerów kultury”, „Sztucznej inteligencji jako kuratorskiego centaury” i „Odpowiedzialności w muzeach”. Ten wzór sugeruje zasadniczą niepewność dotyczącą przyszłych procesów decyzyjnych w instytucjach kultury. Kluczowe pytania obejmują:

- Równowaga między ludzką a sztuczną inteligencją w zarządzaniu instytucjami;
- Potencjał systemów podejmowania decyzji łączących ludzkie osądy z możliwościami sztucznej inteligencji;
- Transformacja tradycyjnych struktur hierarchicznych;
- Rola procesów demokratycznych w zarządzaniu instytucjami;
- Zmieniająca się natura autorytetu kuratorskiego i specjalistycznej wiedzy.

2. Środowisko i adaptacja

Klaster niepewności dotyczący „Emisji CO₂ i roli muzeów i instytucji sztuki w walce ze zmianami klimatu” odzwierciedla rosnącą świadomość odpowiedzialności tych instytucji za środowisko. Niepewności te dotyczą nie tylko podstawowych kwestii operacyjnych, ale również:

- Aktywnej roli instytucji kultury w rozwiązywaniu wyzwań związanych ze zmianami klimatu;
- Transformacji architektury i infrastruktury muzealnej;
- Równowagi między wymogami konserwacji a wpływem na środowisko;
- Potencjału muzeów w modelowaniu zrównoważonych praktyk;
- Roli instytucji w edukacji klimatycznej i działaniach na rzecz ochrony środowiska.

3. Ewolucja funkcji społecznych

Kilka klastrów („Zmiana społecznych, politycznych i kulturowych funkcji”, „Relacja z publicznością”, „Publiczne zainteresowanie sztuką”) wykazuje głęboką niepewność co do przyszłej roli społecznej muzeów. Ten wzorzec obejmuje pytania dotyczące:

- Potencjalnej transformacji tradycyjnych funkcji muzeów;
- Relacji instytucji ze swoimi społecznościami;
- Trafności współczesnych modeli muzeów w przyszłych społeczeństwach;
- Równowagi między rozrywką a edukacją;
- Roli muzeów w zmianach społecznych i aktywizmie.

4. Rzeczywistość fizyczna vs. cyfrowa

Klasy niepewności dotyczące „Przestrzeni do odbioru sztuki” i „Odbioru sztuki w przestrzeni fizycznej lub wirtualnej” ujawniają nieustającą niepewność co do przyszłej natury doświadczania sztuki. Kluczowe aspekty to:

- Istotność fizycznej obecności w doświadczaniu sztuki;
- Potencjał hybrydowych doświadczeń fizyczno-cyfrowych;
- Transformacja przestrzeni wystawienniczych;
- Rola nowych technologii w percepcji sztuki;
- Zmieniająca się natura dostępności zbiorów.

5. Tożsamość i demokracja

Klasy niepewności dotyczące „Kto tworzy narracje”, „Rola postępowych muzeów” i pytania o demokrację wskazują na fundamentalne kwestie dotyczące:

- Reprezentacji i autorytetu w instytucjach kultury;
- Równowagi między różnymi głosami i perspektywami;
- Roli muzeów w tworzeniu tożsamości;
- Relacji między instytucjami a władzą polityczną;
- Napięcia między neutralnością a rzecznictwem.

6. Interfejs człowiek-przyroda-technologia

Kilka klastrów niepewności („Rola agentów nie-ludzkich”, „Sztuka tworzona przez istoty nie-ludzkie”) wskazuje na rosnącą niepewność dotyczącą relacji między ludzkimi a nie-ludzkimi aktorami. Ten wzorec rodzi pytania o:

- Zmieniającą się definicję twórczości artystycznej;
- Rola sztucznej inteligencji w procesach twórczych;
- Integrację systemów naturalnych w operacjach instytucji;
- Potencjał nowych form sztuki i wyrazu;
- Ewolucję praktyki kuratorskiej w odpowiedzi na agentów nie-ludzkich.

Powyższe wzorce w grupowaniu sugerują, że instytucje kultury stoją przed wieloma nakładającymi się zmianami, które mogą zasadniczo zmienić ich naturę i rolę. Niepewności te odzwierciedlają nie tylko zmiany operacyjne czy technologiczne, ale także głębsze pytania o rolę instytucji kulturowych w ewoluującym społeczeństwie.

Ponadto, powyższe klasy niepewności wskazują, że przyszłe zmiany będą prawdopodobnie wzajemnie powiązane - zmiany w jednym obszarze (takie jak integracja sztucznej inteligencji w zarządzaniu) prawdopodobnie będą miały efekt domina w innych obszarach (takich jak relacje z publicznością czy natura twórczości artystycznej).

Nasza analiza wskazuje na to, że instytucje kultury muszą przygotować się na fundamentalną transformację, która wykracza poza stopniowe zmiany istniejących modeli. wzorce niepewności wskazują na potencjalne pojawienie się zupełnie nowych paradygmatów dla instytucji kultury, wymagających innowacyjnych podejść do planowania i adaptacji.

2. Opracowanie hipotez alternatywnych przyszłości

Dla każdego czynnika zmian opracowano wiele hipotez dotyczących przyszłości. Hipotezy te uwzględniały różne możliwe scenariusze i ich konsekwencje dla muzeów oraz instytucji sztuki.

Wszystkie zidentyfikowane klastry niepewności oraz powiązane z nimi hipotezy dotyczące przyszłości można znaleźć w [Aneksie 2: Klastry niepewności i hipotezy dotyczące przyszłości](#).

Opracowanie hipotez alternatywnych przyszłości na podstawie klastrów niepewności

Proces opracowywania alternatywnych hipotez przyszłości stanowi kluczowy etap budowania scenariuszy, w którym zidentyfikowane niepewności są przekształcane w możliwe stany przyszłości. W naszym badaniu proces ten polegał na analizie klastrów niepewności i eksploracji różnych możliwych wyników dla każdego z kluczowych zagadnień.

Proces tworzenia hipotez

Dla 34 zidentyfikowanych klastrów niepewności opracowano wiele hipotez, aby zbadać różne możliwe stany przyszłości. Hipotezy te nie były prostą ekstrapolacją obecnych trendów, lecz odrębnymi, wiarygodnymi scenariuszami wynikającymi z interakcji różnych czynników. Celem procesu było:

- stworzenie wyraźnie zróżnicowanych stanów przyszłości,
- zachowanie wewnętrznej spójności każdej hipotezy,
- eksploracja zarówno oczekiwanych, jak i nieoczekiwanych wyników,
- uwzględnienie wzajemnych powiązań między różnymi obszarami zmian.

Przykłady klastrów i hipotez

Poniżej przedstawiamy kilka reprezentatywnych przykładów spośród pełnego zestawu opracowanych hipotez. Ukazują one zakres i głębię analizowanych możliwości przyszłości, choć stanowią jedynie niewielką część całej analizy.

1. Relacja między programami muzealnymi a rzeczywistością pozaartystyczną

Wybrane hipotezy w ramach tego klastra obejmują:

- Muzea działające w pełnej autonomii artystycznej, koncentrujące się wyłącznie na kwestiach estetycznych;
- Muzea jako przestrzenie aktywizmu zaangażowane w zmiany społeczno-polityczne;
- Muzea jako miejsca czystej rozrywki.

2. Przestrzenie wystawiennicze

Kluczowe hipotezy w tym klastrze dotyczą różnych stopni integracji fizyczno-cyfrowej:

- Hybrydowe przestrzenie łączące elementy fizyczne i wirtualne;
- W pełni wirtualne muzea, niewymagające fizycznej obecności;
- Tradycyjne, wyłącznie fizyczne przestrzenie.

3. Rola nieludzkich agentów w zarządzaniu muzeami

Reprezentatywne hipotezy obejmują:

- Całkowite zastąpienie zarządzania przez sztuczną inteligencję;
- Paradygmat „więcej niż człowiek”, uwzględniający naturę;
- Tradycyjne zarządzanie wyłącznie przez ludzi;
- Model „centaur”, łączący ludzi i AI.

4. Emisja CO₂ i rola zmian klimatu

Wybrane hipotezy z tego szerokiego klastra obejmują:

- Częściowy sukces działań na rzecz zrównoważonego rozwoju;
- Pełne osiągnięcie neutralności węglowej;
- Utrzymanie wysokiej emisji CO₂;
- Scenariusze pozornych działań proekologicznych.

Wzorce w rozwoju hipotez

Analiza pełnego zestawu hipotez pozwoliła na wyodrębnienie kilku istotnych wzorców:

1. Większość klastrów generowała od 3 do 6 odmiennych stanów przyszłości;
2. Hipotezy często stanowiły kontinuum od tradycyjnych do radykalnych zmian;
3. Niektóre hipotezy wprowadzały niespodziewane zwroty lub scenariusze odwrotu od zmian;
4. Wiele klastrów zawierało przyszłości hybrydowe lub kompromisowe;
5. Hipotezy często odzwierciedlały napięcia między różnymi wartościami i priorytetami instytucjonalnymi.

Skutki dla budowania scenariuszy

Pełen zestaw opracowanych hipotez posłużył jako baza do tworzenia finalnych scenariuszy. Kompatybilne hipotezy z różnych klastrów zostały połączone w spójne światy przyszłości. Proces ten wymagał starannego rozważenia interakcji i wzajemnych interakcji między hipotezami, co doprowadziło do wypracowania czterech odrębnych scenariuszy przedstawionych w końcowej analizie.

Przedstawione powyżej przykłady stanowią jedynie część całej analizy, ale ilustrują głębię i złożoność rozważanych w tym badaniu przyszłości.

3. Mapowanie wczesnych sygnałów

Kolejny etap polegał na identyfikacji i analizie wczesnych sygnałów – oznak potencjalnych przyszłych zmian. Sygnały te zostały skategoryzowane przy użyciu modelu PESTEL (czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, technologiczne, prawne i środowiskowe). To systematyczne podejście pozwoliło na kompleksowe uwzględnienie różnych aspektów, które mogą wpłynąć na przyszłość instytucji kulturalnych.

Identyfikacja wczesnych sygnałów

Wczesne sygnały to pierwsze oznaki potencjalnych przyszłych zmian – subtelne zjawiska widoczne w teraźniejszości, które mogą przekształcić się w istotne trendy lub zakłócenia. W metodologii foresightowej ich identyfikacja i analiza są kluczowe dla zrozumienia możliwych kierunków rozwoju oraz przygotowania się na pojawiające się wyzwania i możliwości. Choć często pomijane w codziennej działalności, wczesne sygnały mogą dostarczać cennych wskazówek dotyczących zmian, które mogą przeobrazić całe sektory lub systemy.

Proces identyfikacji wczesnych sygnałów wymaga zachowania równowagi między wrażliwością na pojawiające się zmiany a umiejętnością odróżniania istotnych wskaźników od szumu informacyjnego. W kontekście instytucji kultury zadanie to staje się szczególnie wymagające, ponieważ sygnały mogą wyłaniać się z różnych obszarów – od innowacji technologicznych i ruchów społecznych po zmiany środowiskowe i polityczne.

W ramach naszego procesu foresightowego zebraliśmy i przeanalizowaliśmy odpowiedzi z ankiety skierowanej do specjalistów z sektora kultury. Ich spostrzeżenia i obserwacje pomogły zidentyfikować pojawiające się kwestie, które mogą wpłynąć na przyszłość muzeów i instytucji sztuki. Następnie sygnały te zostały systematycznie skategoryzowane według modelu PESTEL (czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, technologiczne, prawne i środowiskowe), co umożliwiło kompleksowe uwzględnienie potencjalnych przyszłych zmian.

Poniższe zestawienie przedstawia wczesne sygnały zidentyfikowane w procesie badania. Obejmują one zmiany w zachowaniach publiczności, rozwój technologii, wyzwania środowiskowe oraz zmieniające się dynamiki społeczne. Każdy sygnał został udokumentowany wraz z jego potencjalnymi konsekwencjami dla instytucji kultury, tworząc bogaty fundament do opracowywania scenariuszy przyszłości i strategii działania.

Wczesne sygnały

Poniższa lista sygnałów jest przedstawiona dokładnie w takiej formie, w jakiej została opisana przez uczestników badania. Wypowiedzi uczestników ankiety nie były poddane edycji.

POLITYCZNE

Autorytarny zwrot

Wpływ niepokojących czynników politycznych na muzea i instytucje sztuki jest zazwyczaj pomijany. Także w naszej ankiecie nie pojawiły się pytania ani sugestie łączące instytucje sztuki z systemami politycznymi, jakbyśmy mieli do czynienia z „końcem historii”. Obecnie muzea i instytucje sztuki w Polsce opierają swoją działalność na modelu wywodzącym się z państwa opiekuńczego (socjalistycznego), który został częściowo przekształcony w wyniku „reform” lat 90. Wraz z rozwojem tendencji autorytarnych model działania muzeów i instytucji sztuki będzie ulegał zmianom. Świadczy o tym rozkwit instytucji tożsamościowych i muzeów historycznych. Zmienia to sposób myślenia o tych instytucjach, zawężając ich modele do jednej, akceptowalnej formy.

Segmentacja i fragmentacja sfery publicznej

Segmentacja sfery publicznej wynika z jej rozpadu i tworzenia jej sprywatyzowanych segmentów lub nawet fragmentów. Są one najczęściej oparte na tożsamości, choć często wykorzystują narracje tożsamościowe jedynie jako pretekst. Segmentacja i fragmentacja nie tylko tworzą bańki informacyjne, ale również depolityzują instytucje, przez co tracą one swoją sprawczość.

Kryzys lokalny i globalny

Czy podział na kwestie lokalne i globalne będzie w przyszłości nadal istotny, skoro obserwujemy przesunięcie perspektywy w stronę lokalnych i narodowych narracji?

Neutralność

Postulat neutralności, apolityczności lub „transpolityczności” instytucji sztuki. Jest to szczególnie niebezpieczne dla muzeów jako przestrzeni bezpiecznych przytułków w czasach geopolitycznych wstrząsów (np. solidarność z Palestyną, ruch BDS).

Militaryzacja życia publicznego

W przestrzeni publicznej pojawiają się oficjalne zapowiedzi, że obecne pokolenie będzie musiało stanąć do walki z bronią w rękę. Organizowane są ćwiczenia wojskowe dla pracowników różnych instytucji. Po raz pierwszy od lat w Warszawie testowany jest system obrony powietrznej. Oznacza to zmiany w strukturze wydatków budżetowych – przesunięcie środków w stronę obronności kosztem nauki i kultury. Zmienia się także klimat społeczny – mniej otwartości, więcej strachu i nieufności. Możliwe utrudnienia w realizacji międzynarodowych



projektów artystycznych, ograniczenia w podróżowaniu, podział artystów na tych z krajów „przyjaznych” i „wrogich”.

EKONOMICZNE

Kryzys energetyczny

Niewydolność systemu przesyłu energii elektrycznej w Polsce uniemożliwia pełne wykorzystanie alternatywnych źródeł energii. Koszty utrzymania budynków oraz rachunki za energię pochłaniają coraz większą część budżetu. Może to prowadzić do dalszego ograniczenia nakładów finansowych na działalność merytoryczną, konieczność poszukiwania nowych sposobów finansowania poprzez środki zewnętrzne lub działalność komercyjną.

SPOŁECZNO-KULTUROWE

Decentralizacja

Po pandemii zaobserwowano odpływ młodych ludzi z dużych miast do mniejszych miejscowości i peryferii. Świat sztuki jest silnie scentralizowany, a zdecydowana większość życia artystycznego odbywa się w stolicach i dużych miastach.

Posthumanistyczne filozofie

Dzieła sztuki, których tworzenie wiązało się ze śmiercią zwierząt, stają się społecznie nieakceptowalne. Może to prowadzić do potrzeby podjęcia decyzji o losie już istniejących dzieł sztuki oraz wpłynąć na poszukiwanie innych, bardziej etycznych metod pracy z gatunkami nieludzkimi w dziedzinie sztuki.

Dehierarchizacja

Powstają nowe, zbiorowe sposoby podejmowania decyzji. Może to zmienić decyzje programowe instytucji sztuki i sprawić, że staną się one bardziej społeczne, lepiej powiązane ze swoimi społecznościami i lepiej przygotowane do ich obsługi.

Budowanie programów translokalnych w sposób ciągły

Przyciąganie wiedzy (która nie jest powierzchowna, zapomniana ani traktowana jako ciekawostka) spoza naszych własnych kręgów kulturowych oraz budowanie solidarności i zaufania. Można to zaobserwować w momentach kryzysowych (takich jak wojna na Ukrainie i np. inicjatywa Słonecznik w MoMA Warszawa), jednak dostrzegam potencjał dalszego rozwoju tego – jako programu nie tylko dla regionów bliskich geograficznie i kulturowo, ale także dla krajów, które mają mniej wspólnego lub są bardziej podzielone. Może to wprowadzić podejście zróżnicowane i równościowe, wprowadzając znane koncepcje w nieznaną perspektywę, wzbogacając zarówno ludzi pracujących, jak i odwiedzających, nie tylko o wartość „estetyczną” lub „szokową”, ale o prawdziwą naukę i uczenie się od siebie nawzajem, łamanie uprzedzeń oraz wzbogacenie podejścia do sposobów zarządzania instytucjami, realizowania programów, podchodzenia do publiczności itp.

Wielkie zmiany: pokoleniowe, technologiczne i ideologiczne prowadzące do kryzysu tożsamości

Zbieżność zmian pokoleniowych, technologicznych i ideologicznych prowadzi muzea do „kryzysu tożsamości”. W miarę jak młodsze, obeznane z technologią pokolenia domagają się interaktywnych i spersonalizowanych doświadczeń, a ruchy społeczne wzywają do bardziej inkluzywnych i różnorodnych narracji, muzea zmuszone są do ponownego przemyślenia swojej podstawowej misji. Tradycyjne modele kuratorstwa, opowiadania historii i zarządzania są kwestionowane, co zmusza instytucje do refleksji nad tym, co reprezentują, kogo obsługują i jak angażują się w współczesny świat. Ta ciągła transformacja wymusza na muzeach szybkie dostosowanie się, w przeciwnym razie ryzykują, że staną się nieistotne, próbując balansować między dziedzictwem a współczesną aktualnością.

Kultura emancypacji osób niepełnosprawnych

Osoby niepełnosprawne tworzą sztukę, która jest portalem do innego rozumienia i przeżywania świata. Odwrócenie porządku. Do tej pory sztuka była tłumaczona na język osób niepełnosprawnych. Dzięki emancypacji, sztuka staje się medium komunikacyjnym między wszystkimi, w każdą stronę.

Hybrydowe ciało

Wiemy już, że ciało ludzkie jest pluralne. Składa się z człowieka i jego mikrobiomu, nacisków społecznych i technologicznych oraz jest częścią skomplikowanej sieci życia. Nowe praktyki muzealne wspierające nie indywidualną, ale zbiorową recepcję.

Znaczenie dziedzictwa

Jak muzeum i przepisy prawne będą nadążać za dynamicznymi zmianami cywilizacyjnymi i klimatycznymi w zakresie definicji dziedzictwa oraz co będziemy brać pod uwagę, gdy będziemy konserwować obiekty i dokumenty dla przyszłych pokoleń. Jest to szczególnie istotne dla muzeów w czasie zmian klimatycznych i napięć politycznych na świecie.

Dostępność

Przygotowanie wystaw i wydarzeń dla różnych grup odbiorców, w tym osób z niepełnosprawnościami. Ma to wpływ zarówno na projektowanie przestrzeni instytucjonalnej, jak i na myślenie o treści.

Zaangażowanie społeczne

Zaangażowanie i polaryzacja. Zaangażowanie w bieżące problemy społeczne może, z jednej strony, pozytywnie wpływać na kształtowanie debaty publicznej, ale z drugiej strony może wykluczać grupy społeczne o określonych poglądach politycznych.

Dematerializacja

Sztuka staje się niematerialna (znowu!). Rozprzestrzenianie się praktyk artystycznych opartych na instrukcjach i protokołach. Transport zeroemisyjny, dzielenie się zasobami, rozpowszechnianie autorstwa, singularność i własność dzieła sztuki.

Problemy zdrowotne

Po pandemii koronawirusa obserwujemy pogorszenie ogólnego stanu zdrowia w społeczeństwie. Dotyczy to szczególnie coraz częściej występujących traum, nerwic, nadwrażliwości na bodźce. Oznacza to konieczność otwarcia się na nowe potrzeby publiczności, uwzględniając jej nową wrażliwość i potrzeby psychiczne. Sytuacja ta zmienia sposób myślenia o architekturze galerii, projektowaniu rocznego budżetu z uwzględnieniem nowych potrzeb, takich jak organizowanie spotkań i warsztatów mających na celu zajmowanie się problemami zdrowotnymi.

Nowe demografie

Nowe demografie związane z migracjami klimatycznymi i wojnami wpłyną na działania wszystkich instytucji publicznych, w tym muzeów, które mogą dawać przykład dzięki swoim programom inkluzyjnym. Krytyczne muzea są przestrzeniami rozwiązywania napięć i przeciwdziałania rosnącej polaryzacji. Nowe oczekiwania, nowa estetyka, nowe praktyki.

Publiczność się zmienia

Dobrze wykształceni członkowie klasy średniej miast w wieku dwudziestu, trzydziestu i czterdziestu lat, którzy uważani są za tradycyjną publiczność muzeów i instytucji sztuki, nie odwiedzają tych instytucji ani nie uznają ich, ani sztuki nowoczesnej i współczesnej za istotne, interesujące czy ważne. Kiedy piszą, myślą i dyskutują, używają przykładów z kina, popkultury, seriali telewizyjnych, gier komputerowych itp., ale bardzo rzadko odnoszą się do sztuki nowoczesnej i współczesnej. Dla nich wizyta w wystawie, galerii czy festiwalu sztuki po prostu nie jest częścią ich stylu życia, ani nie czują, że jest to „obowiązek” dobrze wykształconej osoby. Może to mieć ogromny wpływ na to, co muzea i instytucje sztuki faktycznie robią, jakie doświadczenia i aktywności organizują. Jeśli nie docierają do swojej tradycyjnej publiczności – to do kogo trafiają? Jeśli nie są to dobrze wykształceni członkowie klasy średniej, którzy oczekują, że instytucja będzie przestrzenią nauki, analizowania historii i tworzenia nowych języków i wyobrażeń przyszłości – to kim są ci ludzie? Czego oni oczekują? Rozrywki? Handlu? Imprezy? Kto wie?

TECHNOLOGICZNE

Rozwój technologii komputerowej

Technologia to wielka rewolucja. Jednak najważniejszym aspektem w kontekście instytucji sztuki jest to, że unieważnia ona, zmienia wcześniejszy model odbioru wydarzeń i programów. W wyniku rozwoju technologii, a zwłaszcza logiki mediów społecznościowych, wydarzenia artystyczne tracą swój materialny i długoterminowy status. Zaczynają funkcjonować w tej samej sferze, co pojedynczy post w strumieniu danych. Logika strumienia danych, w którym posty znikają w ciągu sekund, stała się dominującym modelem odbioru. Działania instytucji sztuki tracą na znaczeniu.

Sztuczna inteligencja we wszystkich dziedzinach życia

Ludzie już nie myślą samodzielnie, woląc zadawać pytania asystentom AI. Ma to kluczowe znaczenie dla procesu edukacji i codziennej komunikacji, ale także dla dostępu do instytucji kultury oraz sposobu, w jaki muszą one komunikować się z publicznością.

Inteligentne urządzenia mogą dać nam dodatkową moc percepcyjną

Nasze zmysły mogą się rozwijać, a percepcja dzieł sztuki może się zmienić. Może to stworzyć zupełnie nowy ekosystem percepcji, a w instytucjach sztuki pojawią się nowe sposoby patrzenia na rzeczy czy słuchania.

Cybernetyczna rzeczywistość jako rzeczywistość

Rzeczywistość cybernetyczna nie jest już równoległą rzeczywistością, a Internet nie jest tylko narzędziem. Abyśmy mogli nadal pracować w ramach krytycznej sztuki, musimy uznać obecność immersyjnych nowych technologii we wszystkich aspektach naszego życia i to, jak te technologie zmieniają je. Jest to wciąż często pomijane w Polsce. Można to już zaobserwować za granicą (instytucje takie jak Ars Electronica, Kapelica Gallery, LAS itp.), jednak nie jako ugruntowaną instytucję z bieżącym programem w Polsce.

Personalizowane audio-przewodniki wspomagane sztuczną inteligencją

Smithsonian American Art Museum wprowadziło personalizowane audio-przewodniki wspomagane sztuczną inteligencją przez aplikację Smartify, dostosowując wizyty w muzeum do preferencji użytkownika, jego ograniczeń czasowych i zainteresowań. Ta technologia oznacza zmianę z tradycyjnych, liniowych przewodników na wysoce spersonalizowane doświadczenie.

PRAWNE

Zwracanie obiektów - artefakty kolonialne

Temat zwracania obiektów kolonialnych coraz częściej pojawia się w publicznej dyskusji. Jest to szczególnie istotne dla krajów z kolonialną przeszłością, takich jak Wielka Brytania, Niemcy itp. Jak ta kwestia zmieni muzea posiadające obiekty kolonialne w tych krajach?

ŚRODOWISKOWE

Kryzys klimatyczny - muzea i instytucje sztuki jako przestrzenie chłodzenia

Wraz z nasilającym się kryzysem klimatycznym, duże instytucje publiczne, z ich architekturą, infrastrukturą i systemami klimatyzacyjnymi, zmieniają swoje funkcje. Już podczas COVID były wykorzystywane jako chłodnie, szpitale, centra dostarczania żywności itp. W obliczu nadchodzących fal upałów na całym świecie, coraz częściej takie instytucje są wyznaczane jako publiczne przestrzenie chłodzenia awaryjnego, gdzie ludzie mogą schłodzić się, aby uniknąć najgorszych skutków fali upałów. Cóż, kryzys klimatyczny może po prostu całkowicie zmienić funkcję muzeów sztuki i instytucji - tutaj skupiłem się na ich roli jako publicznych przestrzeni chłodzenia, ale istnieje wiele innych, bardziej dystopijnych możliwości. Mogą stać się schroniskami podczas ekstremalnych warunków pogodowych i katastrof. Albo masowymi chłodniami. Albo przystępnym mieszkaniem publicznym. Albo obozami dla migrantów klimatycznych. I tak dalej.

Fale upałów

Już gotujemy się, a nikt nie może tego ignorować. Szczególnie istotne dla przyszłego wykorzystania infrastruktury muzealnej (centra chłodzenia itp.).

Natura jako aktywny gracz

Uwzględnianie elementów natury (rośliny, zwierzęta) jako równorzędnych podmiotów w procesie podejmowania decyzji i zarządzania instytucjami sztuki. Ten sygnał może wyrwać nas z wyłącznie antropocentrycznego podejścia i zmienić sposób, w jaki instytucje są zarządzane (w tym perspektywa „więcej niż człowiek”, służąca całemu ekosystemowi, aby mógł się rozwijać), jak tworzą swoje programy (otwierając się na różne strategie, które są przełomowe, bardziej wyobrażeniowe, oparte na różnych zmysłach itp.).

4. Tworzenie ram scenariuszy

Ostatni etap polegał na łączeniu i syntezy wcześniejszych elementów w celu stworzenia czterech odrębnych, ale prawdopodobnych scenariuszy przyszłości muzeów i instytucji sztuki.

To metodyczne podejście zapewniło, że powstałe scenariusze były:

- Oparte na pojawiających się trendach i wczesnych sygnałach;
- Kompleksowe w uwzględnieniu różnych czynników;
- Wewnętrznie spójne;
- Wystarczająco różne od siebie;
- Użyteczne do planowania strategicznego;
- Porównywalne pod względem prawdopodobieństwa i preferencji.

Cztery scenariusze, które wyłoniły się z tego procesu – *Zaufanie bez granic*, *Tokeny i sztuka wspólnych zasobów*, *Symbiotyczne muzea*, *Totemiczna demokracja i neutralność* oraz *Cyfrowa obfitość* – przedstawiają różne możliwe przyszłości dla muzeów i instytucji artystycznych. Każdy scenariusz bada unikalne kombinacje zmian technologicznych, społecznych i organizacyjnych, uwzględniając ich wpływ na rolę, działalność i relacje instytucji kultury z ich społecznościami.

Te scenariusze nie mają na celu przewidywania przyszłości, lecz stanowią narzędzia do eksplorowania możliwych przyszłości i ich implikacji. Służą jako ramy do zrozumienia potencjalnych wyzwań i możliwości oraz do opracowania odpowiedzi strategicznych na różne możliwe przyszłości.

W kolejnych sekcjach przedstawiamy szczegółowe opisy każdego scenariusza, a następnie analizy specyficznych dla każdego z nich wyzwań i potencjalnych rozwiązań.



Scenariusz 1. Zaufanie bez granic. Tokeny i sztuka wspólnych zasobów

- Muzea i instytucje sztuki pozostają finansowo i organizacyjnie zależne od władz publicznych. Jednak nie są to te same instytucje, które znaleźliśmy w 2024 roku. Powstały wspólne zasoby publiczne dla muzeów i instytucji sztuki, obejmujące środki trwałe i ruchome: budynki, zasoby materialne i ludzkie, maszyny, pojazdy, licencje, prawa, kolekcje i magazyny.
- Zamiast prawnie oddzielnych i autonomicznych instytucji zlokalizowanych w budynkach, mamy teraz różne „bezdome marki” oraz wizje i misje, które za nimi stoją. Każda precyzyjnie definiuje swoje cele i metody ich realizacji oraz rolę, jaką dana „marka” ma odegrać w całym systemie. Przypominają strategie, które nie są zakotwiczone w stałych ramach materialnych i przestrzennych. Są opracowywane przez panele obywatelskie w specjalnie zaprojektowanych procesach partycypacyjnych. Panele obywatelskie składają się z osób, które osiągnęły odpowiedni poziom zaufania w systemie oceny społecznej stworzonym dla społeczności artystycznych.
- Konkursy na dyrektorów instytucji zostały zastąpione losowaniami propozycji programowych na sześć miesięcy, jeden rok lub trzy lata. Wiele osób ze społeczności artystycznej cieszy się, że to wyeliminowało hierarchiczny sposób zarządzania instytucjami, patologiczne cechy starego systemu, w którym dyrektor sprawował niepodzielną władzę, a także koleśnictwo i nepotyzm. Osoby, które posiadają odpowiednią liczbę tokenów zaufania, mają praktycznie nieograniczony dostęp do systemu losowania programów dla każdej „marki”.
- Tokeny zaufania przyznawane są za każde zrealizowane przedsięwzięcie, dzieło sztuki, produkcję, publikację, program, wystawę, performance, a nawet dyskusję w mediach społecznościowych na temat kultury, w zależności od prestiżu i znaczenia kontekstu. Wejście do kręgu najbardziej zaufanych osób pozwala na udział w losowaniach programów dla poszczególnych „marek” i uczestnictwo w panelach obywatelskich.
- Każda propozycja jest oceniana przez sędziów AI pod kątem zgodności ze strategią. Jest to w pełni zautomatyzowany proces, niezależny od wpływów ludzkich, w tym władz publicznych. Na podstawie wylosowanych propozycji programowych, które spełniają kryteria strategiczne, sztuczna inteligencja określa również optymalny budżet, wymagane zasoby dostępne w zbiorze (ustalonym w odniesieniu do innych programów w celu utrzymania homeostazy systemu), harmonogram poszczególnych działań, wymagane pokrycie pracowników itp. Ludzie nie biorą udziału w procesach optymalizacji.
- Zamiast wcześniej podpisywanej umowy z dyrektorem, wprowadzono system inteligentnych kontraktów blockchain, który określa wzajemne zobowiązania między menedżerem systemu AI a osobą

proponującą program – kuratorem, kierownikiem, artystą, liderem – gdzie wzajemne zobowiązania są w pełni zautomatyzowane. Spełnienie określonych warunków automatycznie „wywołuje” odpowiednie działania w systemie.

- To całkowicie wyeliminowało zarówno miękką, jak i twardą cenzurę oraz wpływy ze strony władz na różnych szczeblach. Programy artystyczne są wreszcie wolne od wpływów polityków i urzędników. Stąd stosunkowo wysoki odsetek „marek” i programów zaproponowanych w ich ramach, które angażują się społecznie i politycznie oraz koncentrują się na wpływaniu na rzeczywistość.
- Podobny system izonomii i głosowania funkcjonuje na różnych poziomach terytorialnych i organizacyjnych: lokalnym, krajowym, regionalnym i europejskim, umożliwiając specjalistom w dziedzinie sztuki i kultury płynne poruszanie się między nimi.
- W tym systemie ludzie odpowiadają za koncepcje programowe, kreatywność, budowanie relacji i realizację. Inne funkcje – zarządzanie i administracja – od zarządzającego dyrektora, przez kierownika administracji, menedżerów kultury, koordynatorów, po księgowość – zostały przejęte przez zautomatyzowane systemy sztucznej inteligencji.
- Dzięki doskonałym analizom efektywności energetycznej przeprowadzonym przez agentów AI oraz zastosowaniu optymalnych rozwiązań technologicznych i materiałowych (np. materiałów pochłaniających CO₂), ślad węglowy ekosystemu kultury i sztuki został zredukowany do zera, a w niektórych przypadkach – dzięki wykorzystaniu zrównoważonych i regeneracyjnych praktyk i technologii – osiągnięto nawet „ujemne emisje”.
- System posiada lokalne platformy dla zbiorów cyfrowych, przechowywanych w pobliskich centrach danych i dostępnych tylko lokalnie w wybranych fizycznych przestrzeniach. Aby uzyskać dostęp do nich, wymagana jest fizyczna bliskość.
- Blockchain jest szeroko stosowany do ustalania pochodzenia i własności dzieł sztuki, zapewniając przejrzystość i przeciwdziałając fałszerstwom. Ta technologia ułatwia także bezpieczne i efektywne transakcje, budując zaufanie na rynku sztuki.



Scenariusz 2. Symbiotyczne muzea

- Dzięki sztucznej inteligencji ludzkości udało się otworzyć na inteligencję innych istot. W rezultacie muzea zaczęły być współzarządzane w paradygmacie „więcej niż człowiek”. Zarówno maszyny (systemy sztucznej inteligencji), jak i sama „natura” - zwierzęta, rośliny, grzyby - odgrywają ważną rolę w procesach decyzyjnych w muzeach i instytucjach sztuki. Rozwój technologii interfejsu mózg-komputer-ekosystem umożliwił stworzenie narzędzi komunikacyjnych łączących wszystkie byty. Przekazują one ludzkie myśli w formie sygnałów nerwowych, tłumaczących się na języki innych gatunków i istot. Sieci neuronowe nauczyły się również dekodować systemy komunikacji innych istot i tłumaczyć je na symbole zrozumiałe dla ludzi. Niestety, ta technologia czasami bywa niedokładna, wymagając dużej tolerancji na błędy i zakłócenia oraz wyjaśnienia niejasnych komunikatów płynących z obu stron.
- Jednym z efektów tego procesu jest to, że muzea są teraz w stanie prezentować sztukę tworzoną zarówno przez ludzi, jak i przez nie-ludzkich twórców, takich jak zwierzęta, rośliny czy systemy sztucznej inteligencji.
- Budynek muzeum stał się przestrzenią, w której sztuka, nauka i natura się przenikają. Zostały zaprojektowane we współpracy z nie-ludzkimi istotami i z myślą o zrównoważonym rozwoju. Zielone ściany, ogrody na dachach i innowacyjne technologie minimalizują ślad węglowy, tworząc jednocześnie komfortowe środowisko dla wszystkich gatunków. Muzeum jest nie tylko przykładem zrównoważonej architektury, ale także żywą wystawą pokazującą możliwości regeneracyjnego projektowania.
- Muzeum zawiera eksperymentalne ekosystemy i siedliska, w których prowadzone są badania i projektowane są nowe formy symbiozy. Uprawa radiotroficznych grzybów eliminujących izotopy radioaktywne ze środowiska, rośliny współpracujące z mikroorganizmami w celu oczyszczania gleby z toksyn czy biointeligentne owady komunikujące się z roślinami to tylko niektóre przykłady. Tworzone są powiązane infrastruktury, pozwalające różnym gatunkom wspierać się nawzajem i współpracować w obliczu wielkiego kryzysu, tworząc warunki do adaptacji do nowych wyzwań.
- W tych starannie zaprojektowanych przestrzeniach każda forma istnienia ma priorytet. Szuka się delikatnej równowagi między potrzebami i celami wszystkich stron. Komunikacja nie oznacza jednak – przynajmniej na razie – wspólnej świadomości. Czasami „żywe” elementy budynku mogą się rozwijać nadmiernie i zbyt ekspansywnie. Do takiego incydentu doszło w ostatnich latach. Dotyczył on zarówno pracowników ludzkich, jak i nie-ludzkich. Doprowadziło to do wyrażenia obaw przez niektórych pracowników ludzkich o konieczność ochrony praw człowieka w tym unikalnym środowisku, co skutkowało powstaniem małego związku zawodowego dla pracowników ludzkich.

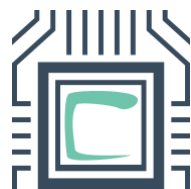
- Muzea działają w globalnej sieci połączonych instytucji, ułatwiając wymianę zasobów, wiedzy i dzieł sztuki. Fizyczne podróże wciąż są cenione za bezpośrednie interakcje i wymianę kulturową, ale platformy cyfrowe umożliwiają współpracę i dzielenie się wiedzą z całym światem.
- Muzea pozwalają odwiedzającym aktywnie kształtować swoje doświadczenia. W świecie pełnym niepewności oraz zagrożeń politycznych i militarnych poczucie sprawczości staje się jeszcze ważniejsze. Odwiedzający definiują własne tematy, potrzeby i pożądane poziomy emocjonalnego zaangażowania. Kurator AI tworzy następnie immersyjną wystawę dostosowaną do tych konkretnych parametrów, konfrontując oczekiwania odwiedzającego z starannie wybraną kolekcją idei zarówno ze świata ludzkiego, jak i nie-ludzkiego. Takie spersonalizowane wystawy można doświadczać za pomocą technologii VR, zarówno w domu, jak i w muzeach.
- Przestrzenie muzealne koncentrują się głównie na doświadczeniach multisensorycznych. Odwiedzający mogą badać wystawy za pomocą dźwięku, dotyku, zapachu, a nawet smaku. To doświadczenie jest wzbogacone na poziomie komórkowym, dzięki nowym odkryciom w biotechnologii i rozwiązaniom biometrycznym stosowanym w muzeach. Dane biometryczne są wykorzystywane do personalizowania doświadczeń odwiedzających oraz zbierania informacji o zaangażowaniu publiczności. Niestety, niedawny wyciek danych spowodował spadek liczby odwiedzających, co podkreśliło konieczność poprawy środków cyber-bio-bezpieczeństwa, aby utrzymać odpowiedni poziom zaufania.



Scenariusz 3. Totemiczna demokracja i neutralność

- W 2050 roku muzea i instytucje sztuki działają w dwóch niezależnych systemach. Zaskakująco łączą one dwie pozornie odległe – a nawet przeciwstawne – tendencje: postulat neutralności muzeów oraz radykalną fragmentację społeczną, która prowadzi do tworzenia nowych instytucji tożsamościowych skupiających się na specyficznych bańkach społecznych. W miarę jak bańki się dzielą i mnożą, co roku powstają nowe instytucje.
- Pierwszy system – oficjalny – pozostaje finansowo i organizacyjnie zależny od władz publicznych. Drugi – niezależny – działa w różnych formach organizacyjnych, często opartych na modelach kooperacyjnych, bezhierarchicznych i demokratycznych, które jednak służą wąskim grupom tożsamościowym. Stanowią one instytucje jednocześnie radykalnie demokratyczne i totemiczne.
- Obydwa systemy dobrze radzą sobie finansowo. Pierwszy otrzymuje wysokie dotacje od władz publicznych, drugi finansuje swoją działalność za pomocą crowdfundingu, pozyskując środki od swoich zwolenników i publiczności.
- W 2050 roku Polska jest demokracją liberalną i państwem prawa. Jednocześnie istnieje wiele mniej lub bardziej autorytarnych enklaw, które utrzymują pozory bycia przyjaznymi, demokratycznymi i inkluzywnymi. Można powiedzieć, że demokracja liberalna i autorytaryzm splatają się w nową tożsamość demokratyczną – delikatną, przyjazną, zakorzenioną w komforcie i poczuciu dobrostanu.
- Konflikt zbrojny, który zakończył się 20 lat temu i obejmował dużą część Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej oraz Azji Środkowej, stał się tak wielką zbiorową traumą, że społeczeństwo stworzyło cały szereg mechanizmów obronnych, aby zapewnić sobie poczucie bezpieczeństwa. Muzea i instytucje artystyczne cieszą się względną swobodą działania i tworzenia programów, pod warunkiem, że nie prezentują treści uważanych za nadmiernie kontrowersyjne, takich jak te, które nie szanują czyjejś wrażliwości, emocji i doświadczeń, naruszają zasadę neutralności, komfortu i bezpieczeństwa, bądź są uważane za zbyt traumatyczne (określone przez katalog norm i standardów).
- Krytycy tego systemu, którzy pamiętają lata 2020-2030 – byli działacze związkowi – formułują swoje oskarżenia z instytucjonalnego podziemia. Jedna z ulotek związkowych głosiła: „Wybory programowe są dyktowane przez ideologiczne priorytety władz. Decyzje podejmowane w muzeach i instytucjach sztuki pozostają w dużej mierze scentralizowane i hierarchiczne, utrwalając tradycyjne struktury władzy i ograniczając szerokie uczestnictwo w kształtowaniu kierunku tych organizacji”.
- Polityki antydyskryminacyjne stają się coraz bardziej wyrafinowane, neutralność przedstawiana jest jako inkluzywność, a etyczni pracownicy zatrudnieni w każdej instytucji nadzorują bezstronność.

- Etyczni pracownicy muzeów i instytucji sztuki pojawili się w odpowiedzi na potrzebę tworzenia pozornie neutralnej i bezpiecznej przestrzeni dla wszystkich odwiedzających, zwłaszcza w czasach rosnących napięć politycznych i społecznych. W teorii ich misją jest utrzymanie standardów etycznych, neutralności i inkluzywności w programowaniu.
- Jednak ciekawe transformacje charakterystyczne dla okresu powojennego miały miejsce w niezależnym obiegu. Zasoby i środki tych instytucji pozwalały im na redefinicję ich roli społecznej, politycznej i kulturowej. Niektóre muzea służą jako schronienia dla określonych grup, prowadzą mediacje społeczne lub działalność śledczą.
- Większość tożsamościowych instytucji totemicznych stała się także laboratoriami nowych form demokracji. Można powiedzieć, że są inkluzywne, ale tylko w obrębie danej tożsamości.
- Podejście muzeów do klimatu i środowiska również się różni. Publiczne muzea systemu oficjalnego symulują swoje zaangażowanie w zrównoważony rozwój, ponieważ ich publiczność tego oczekuje. W rzeczywistości ich redukcja emisji jest minimalna. Tymczasem muzea totemiczne różnią się w zależności od tożsamości, jaką reprezentują – niektóre koncentrują się na pro-klimatycznych praktykach artystycznych, inne integrują je z szerszymi działaniami aktywistycznymi, a jeszcze inne walczą o prawo do spalania paliw kopalnych.
- Interesujące, że oba systemy dzielą współpracę ludzi i istot nieludzkich w procesach zarządzania i podejmowania decyzji. Tworzą „centaury” oparte na mocnych stronach każdej ze stron. Niezależne instytucje tożsamościowe celowo tworzą stroniczne bazy danych i modele AI, które są emanacją ich wartości i zasad. W przeciwieństwie do tego, publiczne muzea tworzą modele uznawane za neutralne, obiektywne i inkluzywne. Jednak nie generują pewnych słów, obrazów, narracji ani dźwięków. Rzekomo z powodu zasad etyki i nieszkodzenia. Ostateczna decyzja jednak zawsze należy do ludzi.



Scenariusz 4. Cyfrowa obfitość

- Muzea wciąż istnieją i cieszą się dużą popularnością, ale już nie wystawiają swoich zbiorów sztuki w tradycyjnych przestrzeniach. Publiczność jest mniej zainteresowana artefaktami, a bardziej doświadczaniem sztuki za pośrednictwem nowych technologii.
- Budynki muzealne przestały pełnić tradycyjne funkcje wystawiennicze czy edukacyjne. Za odpowiednią opłatą mogą być wynajmowane jako przestrzeń do osobistej kontemplacji i interakcji ze sztuką. Osoby wynajmujące muzea mają możliwość wypożyczenia dzieł sztuki na prywatne wystawy organizowane w wynajętych salach, a nawet zarezerwowania muzeów jako miejsca noclegowego podczas podróży.
- Zbiory muzealne są nadal przechowywane w magazynach, ale nie są dostępne publicznie. Zarówno obiekty, jak i budynki historyczne są starannie konserwowane i odnawiane, zachowując swój historyczny charakter. Fundusze na ten cel pochodzą z wynajmu przestrzeni i eksponatów.
- Wszystkie zbiory muzealne zostały zdigitalizowane i udostępnione online. Technologia VR/AR odgrywa kluczową rolę w działalności muzeów. Zwiedzający mogą zanurzyć się w świecie sztuki, stając się aktywnymi uczestnikami wydarzeń, a nie tylko biernymi obserwatorami. Mogą „wędrować” po pracowni artysty, „dotykać” dzieł sztuki, „odczuwać” atmosferę epoki, „rozmawiać” z awatarami artystów lub postaci historycznych. Mogą również uczestniczyć w warsztatach twórczych w wirtualnej rzeczywistości.
- Muzea korzystają również z zaawansowanych technologii AI, redefiniując doświadczenie zwiedzających, w tym kontrowersyjną praktykę „cyfrowego zmartwychwstania” artystów. Analizując dane genetyczne, pisma i dzieła sztuki, muzea mogą zrekonstruować nie tylko realistyczne repliki artystów w formie hologramów, ale także ich unikalne wzorce myślenia i zachowania. Choć ta innowacyjna forma wystawy daje bezprecedensowe możliwości interakcji ze sztuką i jej twórcami, budzi również obawy etyczne wśród zwiedzających.
- Technologia eliminuje bariery i umożliwia osobom z niepełnosprawnościami pełne uczestnictwo w życiu kulturalnym. Sztuczna inteligencja dostosowuje intensywność bodźców do indywidualnych potrzeb użytkownika. Muzyka stała się doświadczeniem wizualnym i dotykowym, a obrazy można „słyszeć”. Wreszcie postulat symbolistów z początku XX wieku - synestezja - ożył. Awatar wskrzeszonego Kandinsky’ego prowadzi wykład na ten temat.
- Muzea i instytucje artystyczne, działając w swojej niematerialnej formie, stanowią dobro wspólne, przestrzeń dostępna są dla wszystkich, niezależnie od sytuacji materialnej czy społecznej. Wstęp jest bezpłatny. Istnieje jednak jeden haczyk – sztukę można oglądać bezpłatnie dzięki wbudowanym reklamom produktów. Jeśli ktoś nie chce oglądać reklam, musi zapłacić.

- Sztuka stała się w ten sposób towarem i elementem kultury masowej. Artyści stają przed nowymi wyzwaniemami związanymi z ochroną praw autorskich i kontrolą nad swoją twórczością. Cyfryzacja i komodyfikacja sztuki w muzeach prowadzą do nowych form wyzysku, zmuszając artystów do walki o swoje prawa i sprawiedliwe wynagrodzenie. Liczne przypadki naruszenia praw autorskich skłoniły związki zawodowe artystów do organizowania protestów i kampanii medialnych. Ich celem jest podniesienie świadomości i wywarcie presji na muzea i instytucje kulturalne.
- Muzea nie są już finansowane publicznie i starają się utrzymywać poprzez reklamy i wynajem przestrzeni. Jednak utrzymanie i aktualizowanie zaawansowanych technologii generuje wysokie koszty. Kuratorzy muzealni zmuszeni są do kompromisów z sponsorami korporacyjnymi, wprowadzając ich produkty i pomysły do muzealnych doświadczeń poprzez umieszczanie ich produktów, komunikaty promocyjne czy celebrowanie marek sponsorów. Niektórzy z nich głośno wyrażają obawy o wpływ takiej współpracy na obiektywność i wartość merytoryczną prezentowanych treści. Umieszczanie produktów obejmuje także wirtualne doświadczenia związane z jedzeniem i napojami, w tym alkoholem.
- Chociaż dostęp do internetu jest prawem, nie wszyscy mogą sobie pozwolić na najnowsze urządzenia potrzebne do korzystania z technologii VR/AR. Powoduje to napięcia i pogłębia nierówności społeczne. W efekcie wirtualne muzea, choć teoretycznie dostępne dla wszystkich, w praktyce pozostają poza zasięgiem części populacji.
- Międzynarodowa współpraca cyfrowa między instytucjami kulturalnymi kwitnie. Muzea współtworzą cyfrowe wystawy i projekty z partnerami z całego świata, łącząc różnorodne perspektywy i cyfrowe artefakty.



Wyzwania zidentyfikowane w każdym scenariuszu

Podczas warsztatów zidentyfikowaliśmy kompleksowy zestaw wyzwań, przed którymi stoją muzea i instytucje sztuki w ramach czterech odrębnych scenariuszy przyszłości. Wyzwania te wyłoniły się poprzez dokładną analizę i wspólną dyskusję, ukazując złożony krajobraz, który instytucje kulturalne mogą napotkać w nadchodzących dziesięcioleciach. Każdy scenariusz przedstawia unikalne kombinacje wyzwań organizacyjnych, technologicznych, społecznych i etycznych, które wymagają starannego rozważenia i innowacyjnych rozwiązań.

Zidentyfikowane wyzwania odzwierciedlają zarówno specyficzne problemy związane z danym scenariuszem, jak i szersze, powtarzające się tematy, które wykraczają poza poszczególne przyszłości. Obejmują one szereg zagadnień, od praktycznych kwestii dotyczących funkcjonowania instytucji i integracji technologii po fundamentalne pytania o rolę muzeów w społeczeństwie, autonomię artystyczną i demokratyzację kultury. Szczególnie godne uwagi jest to, jak często te wyzwania się nakładają i wpływają na siebie nawzajem, tworząc złożone sieci zależności, które wymagają całościowych rozwiązań.

Nasza analiza zwróciła szczególną uwagę na różny poziomy wpływ i wykonalności poszczególnych wyzwań, uznając, że niektóre problemy mogą być bardziej pilne lub łatwiejsze do rozwiązania niż inne. Takie podejście pozwala instytucjom planującym działania na rzecz dostosowania się do możliwych przyszłości na bardziej subtelne zrozumienie priorytetów i potencjalnych punktów interwencji.

Scenariusz 1: Adaptacyjne ekosystemy sztuki - rozszerzone wyzwania

1. Iluzja demokratyzacji zarządzania

- Pomimo pozornie horyzontalnej struktury, system tokenów tworzy nowe hierarchie i nierówności.
- Pozorna demokratyzacja maskuje rzeczywiste centra władzy.

2. Tyrania przeciętności w systemie oceniania

- System faworyzuje „bezpieczne” i przewidywalne projekty.
- Innowacyjne i kontrowersyjne propozycje są systematycznie marginalizowane.
- Brak przestrzeni na ryzyko artystyczne i eksperymentowanie.

3. Eliminacja ludzkiej nieprzewidywalności

- Utrata kreatywnego chaosu i spontaniczności w procesach artystycznych.
- Nadmiar przewidywalności programowej wynikającej z decyzji algorytmicznych.
- Brak miejsca na intuicyjne decyzje kuratorskie.

4. Nadmierna centralizacja władzy algorytmicznej

- Ryzyko monopolizacji decyzji artystycznych przez jeden system AI.
- Brak skutecznych mechanizmów kontroli nad decyzjami algorytmicznymi.
- Problem przejrzystości procesu podejmowania decyzji przez AI.

5. Ukryta hierarchia kuratorska

- Niejednoznaczna rola i odpowiedzialność programistów treści.
- Rozmycie odpowiedzialności za decyzje programowe.
- Problemy z odpowiedzialnością za kontrowersyjne decyzje kuratorskie.

6. Napięcia między ludźmi a sztuczną inteligencją

- Opór społeczności artystycznej wobec algorytmicznych procesów twórczych.
- Brak zaufania do decyzji podejmowanych przez AI.
- Trudności z zaakceptowaniem nowego systemu przez tradycyjne społeczności artystyczne.

7. Symulacja wpływu decyzji

- Fikcyjne konsultacje społeczne maskujące decyzje algorytmiczne.
- Rytualizacja procesów partycypacyjnych bez rzeczywistego wpływu.

8. Wykluczenie przez system oceniania

- Tworzenie nowych form wykluczenia cyfrowego.
- Trudności w zdobyciu pierwszych tokenów przez nowych uczestników.
- Problem dziedziczenia kapitału kulturowego w systemie tokenów.

9. Niewystarczalność systemów uczenia się

- Wyzwanie adaptacji AI do różnych kontekstów kulturowych.
- Problem rozpoznawania i wspierania nietypowych form wyrazu artystycznego.

10. Dezintegracja specjalistycznej wiedzy

- Zniknięcie tradycyjnych form wiedzy eksperckiej.
- Nierówny dostęp do systemu tokenów z powodu czynników społeczno-ekonomicznych.
- Wyzwanie zachowania specjalistycznej wiedzy w zdemokratyzowanym systemie.

Scenariusz 2: Symbiotyczne muzea - rozszerzone wyzwania

1. Opór przed biologiczną integracją

- Obawy przed włączeniem organizmów żywych do przestrzeni muzealnej.
- Problemy z akceptacją nietypowych form wystawienniczych.
- Obawy o bezpieczeństwo zbiorów w kontakcie z organizmami żywymi.

2. Chaos kompetencyjny w hybrydowym zarządzaniu

- Trudności w określeniu hierarchii decyzyjnej między ludźmi, AI a naturą.
- Niezrozumiały podział odpowiedzialności w złożonym ekosystemie muzealnym.
- Problemy z koordynowaniem działań różnych agentów.

3. Redefinicja pojęcia sztuki

- Wyzwanie związane z kategoryzowaniem dzieł tworzonych w symbiozie: człowiek, natura i AI.
- Problem oceny i wartościowania nowych form artystycznych.
- Trudności w utrzymaniu tradycyjnych kryteriów estetycznych.

4. Transformacja roli kuratora

- Zmiana paradygmatu kuratorskiego w kontekście wielogatunkowym.
- Potrzeba nowych kompetencji łączących wiedzę biologiczną i artystyczną.
- Wyzwanie dotyczące mediacji między różnymi formami inteligencji.

5. Nierówności technologiczne

- Koncentracja zaawansowanych rozwiązań w najbogatszych instytucjach.
- Problem dostępu do drogiej technologii bio-artystycznych.
- Ryzyko pogłębiania się przepaści między instytucjami.

6. Ochrona tradycyjnego dziedzictwa

- Wyzwanie związane z zachowaniem klasycznych form sztuki.
- Potrzeba równoważenia innowacji z ochroną tradycji.
- Problem adaptacji tradycyjnych dzieł do nowego kontekstu.

7. Wyzwania infrastrukturalne

- Potrzeba stworzenia kompleksowych systemów wsparcia życia.
- Koszty utrzymania skomplikowanych ekosystemów.
- Problemy techniczne związane z integracją systemów biologicznych i technologicznych.

Scenariusz 3: Totemiczna demokracja i neutralność - rozszerzone wyzwania

1. Złożoność zarządzania zbiorowego

- Trudności w osiągnięciu konsensusu między różnymi grupami tożsamościowymi.
- Problem efektywności podejmowania decyzji w modelu zbiorowym.
- Ryzyko paraliżu decyzyjnego przy zbyt wielu głosach.

2. Problematyczna rola zgromadzeń

- Niejasne zasady reprezentowania różnych grup w zgromadzeniach.
- Ryzyko dominacji najgłośniejszych grup.
- Problem legitymizacji decyzji zgromadzeń.

3. Ograniczenia uczestnictwa

- Wykluczenie niektórych społeczności z procesów podejmowania decyzji.
- Problem reprezentatywności w małych grupach.
- Bariery w dostępie do procesów partycypacyjnych.

4. Niepewność pozycji zarządzającej

- Stała presja ze strony społeczności.
- Brak stabilności programowej.
- Wyzwania związane z planowaniem długoterminowym.

5. Ograniczenia skali

- Trudności w realizacji dużych projektów.
- Problem konkurencyjności międzynarodowej.
- Ograniczenia w budowaniu szerszych sieci współpracy.

6. Zależność finansowa

- Niestalość finansowania opartego na społeczności.
- Wyzwania związane z planowaniem budżetowym na dłuższy okres.
- Ryzyko podporządkowania programu oczekiwaniom sponsorów.

7. Ryzyko komercjalizacji

- Presja na komercjalizację działań.
- Problem utrzymania misji społecznej.
- Konflikt między wartościami a potrzebami finansowymi.

8. Paraliż instytucjonalny

- Nadmierna biurokratyzacja procesów decyzyjnych.
- Problem szybkiej reakcji na zmiany.
- Trudności w podejmowaniu kontrowersyjnych decyzji.

9. Problem autocenzury

- Ograniczenie treści z powodu obawy przed reakcją społeczności.
- Unikanie kontrowersyjnych tematów.
- Standaryzacja artystycznego przekazu.

10. Presja polityczna

- Subtelne formy wpływu politycznego.
- Problem utrzymania neutralności.
- Balansowanie między różnymi grupami interesów.

11. Dylematy etyczne

- Niejasne standardy etyczne.
- Konflikt między różnymi systemami wartości.
- Problem odpowiedzialności za decyzje etyczne.

12. Ograniczenie wolności artystycznej

- Podporządkowanie sztuki oczekiwaniom grup tożsamościowych.
- Problem utrzymania niezależności artystycznej.
- Ograniczenie eksperymentów artystycznych.

Scenariusz 4: Cyfrowa obfitość – rozszerzone wyzwania

1. Wpływ korporacyjny

- Nadmierna ingerencja sponsorów w treść artystyczną.
- Problem utrzymania niezależności programowej.
- Ryzyko podporządkowania sztuki celom marketingowym.

2. Alienacja od fizycznej sztuki

- Utrata bezpośredniego kontaktu z dziełami sztuki.
- Problem autentyczności doświadczenia artystycznego.
- Spadek tradycyjnych praktyk muzealnych.

3. Komerccjalizacja doświadczenia artystycznego

- Transformacja sztuki w produkt rozrywkowy.
- Utrata wartości edukacyjnych.
- Problem z dostępnością ambitnej sztuki.

4. Presja cyfryzacji na artystów

- Wymuszona adaptacja do formatów cyfrowych.
- Ograniczenie różnorodności form artystycznych.
- Problem zachowania tradycyjnych technik.

5. Elityzacja dostępu

- Ograniczony dostęp do fizycznych przestrzeni muzealnych.
- Wykluczenie ekonomiczne.
- Problem demokratyzacji sztuki.

6. Marginalizacja kultury

- Spadek znaczenia sztuki w życiu społecznym.
- Problem zachowania wartości kulturowych.
- Ryzyko powierzchowności przekazu artystycznego.

7. Problemy środowiskowe

- Wysoki ślad węglowy infrastruktury cyfrowej.

- Koszty energii związane z cyfryzacją.
- Problem zrównoważonego rozwoju.

8. Zależność od infrastruktury

- Wrażliwość na awarie techniczne.
- Problem ciągłego dostępu.
- Ryzyko utraty danych.

9. Ograniczenia technologiczne

- Problemy z pojemnością serwerów.
- Koszty przechowywania danych.
- Ryzyko utraty dziedzictwa cyfrowego.

Wnioski

Obszerna gama wyzwań zidentyfikowanych podczas naszego warsztatu ujawnia kilka kluczowych kwestii dotyczących przyszłości muzeów i instytucji sztuki:

1. Złożoność systemowa

- Poszczególne wyzwania nie stanowią odizolowanych problemów, tylko tworzą skomplikowane sieci powiązanych ze sobą kwestii.
- Rozwiązania w jednym obszarze często mają wpływ na inne aspekty działalności instytucji sztuki.
- Złożoność wymaga starannego rozważenia zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich konsekwencji wszelkich interwencji.

2. Powtarzające się tematy w różnych scenariuszach

- Pomimo odmienności każdego scenariusza, pewne fundamentalne wyzwania występują w różnych przyszłościach.
- Należą do nich:
 - Równowaga pomiędzy dostępnością a zrównoważonym rozwojem;
 - Utrzymanie integralności artystycznej przy jednoczesnym przyjęciu innowacji technologicznych;
 - Pogodzenie autonomii instytucji z zaangażowaniem społeczności;
 - Zarządzanie napięciem między demokratyzacją a eksperckością;
 - Rozwiązanie problemu podziału fizyczno-cyfrowego w doświadczaniu kultury.

3. Adaptacja instytucji

- Muzea prawdopodobnie będą musiały rozwijać bardziej elastyczne i adaptacyjne struktury organizacyjne.
- Zdolność do reagowania na szybkie zmiany technologiczne i społeczne stanie się kluczowa.
- Tradycyjne modele instytucji mogą wymagać znacznej reinterpretacji.

4. Alokacja zasobów

- Bezpieczeństwo finansowe staje się stałym zmartwieniem w różnych scenariuszach.
- Podział zasobów pomiędzy tradycyjne i innowacyjne programy wymaga starannego rozważenia.
- Możliwe, że będą musiały zostać opracowane nowe modele finansowania, aby wspierać ewoluującą rolę instytucji sztuki.

5. Dynamika interesariuszy

- Relacja między instytucjami a ich różnymi interesariuszami staje się coraz bardziej złożona.
- Należy opracować nowe formy zaangażowania i uczestnictwa.
- Równoważenie interesów różnych interesariuszy stanowi istotne wyzwanie.

6. Integracja technologii

- Rola technologii w muzeach wykracza poza cyfrowe wystawy i kolekcje.
- Pytania o dostęp, konserwację i autentyczność stają się coraz ważniejsze.
- Ludzki element w implementacji technologii pozostaje kluczowy.

7. Rola i odpowiedzialność społeczna

- Rola muzeów jako instytucji społecznych może wymagać redefinicji.
- Pytania o reprezentację, inkluzję i autorytet kulturowy stają się bardziej palące.
- Zrównoważenie między zachowaniem dziedzictwa kulturowego a innowacjami społecznymi wymaga starannego rozważenia.

8. Ewolucja zawodowa

- Tradycyjne role i ekspertyza muzealna mogą wymagać nowego przemyslenia.
- Będą potrzebne nowe umiejętności i kompetencje.
- Relacja między ludzką a sztuczną inteligencją w pracy muzealnej wymaga starannego rozważenia.

Patrząc w przyszłość, powyższe wyzwania sugerują, że muzea i instytucje sztuki będą musiały:

- Rozwijać bardziej elastyczne i adaptacyjne modele organizacyjne, które będą w stanie reagować na szybko zmieniające się okoliczności;
- Tworzyć innowacyjne rozwiązania, które łączą tradycyjne praktyki muzealne z nowymi rzeczywistościami technologicznymi i społecznymi;
- Budować silniejsze sieci i partnerstwa, aby dzielić się zasobami i wiedzą;
- Inwestować w nowe kompetencje i zdolności, zachowując jednocześnie kluczową wiedzę muzealną;
- Utrzymywać swoją misję kulturową, jednocześnie dostosowując się do nowych realiów społecznych i ekonomicznych.

Różnorodność i złożoność tych wyzwań sugerują, że przyszłość muzeów będzie charakteryzować się wieloma współistniejącymi modelami, a nie jednym dominującym podejściem. Instytucje będą musiały znaleźć własną równowagę między tradycją a innowacją, między doświadczeniami fizycznymi a cyfrowymi, oraz między autorytetem instytucjonalnym a zaangażowaniem społeczności.

Sukces w rozwiązaniu tych wyzwań będzie wymagał nie tylko rozwiązań technicznych i zmian organizacyjnych, ale także fundamentalnego przemyślenia, czym muzea mogą i powinny być w przyszłości. Może to oznaczać przyjęcie nowych ról i odpowiedzialności, zachowując jednocześnie, że kluczowe misje kulturowe i edukacyjne pozostają centralnym punktem tożsamości instytucji sztuki.

Praca wykonana przy identyfikowaniu i analizowaniu tych wyzwań stanowi cenną podstawę dla instytucji kultury, które zaczynają przygotowywać się na te możliwe przyszłości. Należy jednak zauważyć, że te wyzwania nie są stałe ani z góry określone – będą one nadal ewoluować w miarę jak zmienia się kontekst, w którym działają muzea. Ciągłe monitorowanie i dostosowywanie strategii będą kluczowe dla pomyślnego poruszania się w tych scenariuszach przyszłości.



Rekomendacje i rozwiązania dla muzeów i instytucji sztuki

Muzea i instytucje sztuki znajdują się w przełomowym momencie w historii. Stoją przed szeregiem wyzwań wynikających z postępu technologicznego, zmian środowiskowych i zmian wartości społecznych. Wyzwania te są dodatkowo potęgowane przez konieczność adaptacji do nowych modeli współpracy, zapewnienia zrównoważonego rozwoju oraz zaangażowania różnorodnych publiczności. Rekomendacje i rozwiązania zawarte w tym raporcie, opracowane podczas warsztatu w Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, mają na celu odpowiedzieć na te problemy, proponując działania strategiczne, które muzea mogą podjąć, aby sprawnie poruszać się po różnorodnych przyszłościach. Zaproponowane rozwiązania odnoszą się do czterech kluczowych scenariuszy, z których każdy zawiera specyficzne wyzwania i proponowane odpowiedzi integrujące innowacje technologiczne, odpowiedzialność ekologiczną i inkluzywność w przyszłości instytucji sztuki.

Raport zawiera rekomendacje i rozwiązania opracowane dla czterech przyszłych scenariuszy: **Zaufanie bez granic**, **Tokeny i sztuka wspólnych zasobów**, **Symbiotyczne muzea**, **Totemiczna demokracja i neutralność** oraz **Cyfrowa obfitość**. Każdy zestaw rekomendacji koncentruje się na specyficznych strategiach wspierania artystów, promowania współpracy, włączania technologii do procesów artystycznych oraz poprawy dostępności i zrównoważoności praktyk muzealnych. Proponowane rozwiązania mają na celu pomóc muzeom i instytucjom sztuki zachować swoje znaczenie i odporność, gdy będą dostosowywać się do zmieniających się krajobrazów kulturowych, środowiskowych i technologicznych.

Scenariusz 1: Zaufanie bez granic. Tokeny i sztuka wspólnych zasobów

Scenariusz **Zaufanie bez Granic. Tokeny i sztuka wspólnych zasobów** przewiduje przyszłości, w których muzea i instytucje sztuki przyjmują nowe modele współpracy artystycznej, szczególnie w kontekście systemów zarządzanych przez sztuczną inteligencję i zbiorowej kreatywności. Poniższe rozwiązania zostały zaproponowane, aby pomóc artystom, kuratorom i ekspertom muzealnym w adaptacji do tych zmian oraz w rozwoju w coraz bardziej współpracującym ze sztuczną inteligencją środowisku.

Rekomendacje i rozwiązania:

1. Programy podnoszenia kwalifikacji

W miarę jak muzea i artyści przechodzą na systemy zarządzane przez sztuczną inteligencję, kluczowe staje się zapewnienie szkoleń wspierających artystów w adaptacji do nowych modeli współpracy. Sesje te umożliwią

artystom zrozumienie, jak pracować z narzędziami i systemami AI, zwiększając ich zdolność do wykorzystywania tych technologii w twórczy sposób. Wyposażając artystów w niezbędne umiejętności, zapewnimy, że technologia stanie się wsparciem, a nie zastępstwem dla ludzkiej kreatywności.

2. Zachęty finansowe

Aby promować współpracę w zespołowych projektach artystycznych, muzea powinny wprowadzić system premiowania tokenami za pracę grupową. Takie podejście gwarantuje, że wysiłki zespołowe będą wynagradzane finansowo, wspierając kulturę współodpowiedzialności w procesie tworzenia sztuki. Dodatkowo należy wdrożyć system bezpośredniego wynagradzania za zbiorową pracę, aby odpowiednio odzwierciedlić wartość procesów artystycznych wymagających znaczącej koordynacji i współdzielonej odpowiedzialności.

3. Systemy uznania

Nowe ramy doceniania zaangażowania społeczności i osiągnięć zespołowych będą kluczowe dla nagradzania zbiorowego wysiłku w produkcji artystycznej. Zamiast koncentrować się wyłącznie na indywidualnych dokonaniach, muzea mogą opracować systemy podkreślające znaczenie współpracy, wzmacniając poczucie wspólnoty i wspólnego celu wśród artystów, kuratorów oraz publiczności. Zachęci to do długoterminowego zaangażowania w praktyki kreatywne oparte na współpracy, które stają się coraz bardziej istotne w świecie zdominowanym przez AI.

4. Wsparcie pracy zespołowej

Ułatwienie realizacji zbiorowych projektów artystycznych wymaga systematycznego podejścia do wspierania pracy zespołowej. Muzea powinny tworzyć zespoły i wdrażać systemy współodpowiedzialności, które będą zachęcać do współpracy między artystami, kuratorami i technologami. Tworzenie przestrzeni sprzyjających pracy grupowej, zapewnianie dostępu do narzędzi wspierających współpracę oraz wsparcie interdyscyplinarnych projektów pozwoli na bardziej dynamiczną i innowacyjną produkcję artystyczną.

5. Rozwój narzędzi edukacyjnych

Muzea powinny również skoncentrować się na tworzeniu programów edukacyjnych promujących zbiorową kreatywność i nowe paradygmaty artystyczne. Programy te powinny kłaść nacisk na edukację artystów w zakresie potencjału współpracy ze sztuczną inteligencją oraz innymi nieludzkimi agentami, pomagając rozwijać nowe formy sztuki i zaangażowania kulturowego, które wykraczają poza indywidualne autorstwo. Dzięki oferowaniu szkoleń eksplorujących te innowacyjne podejścia muzea mogą odegrać kluczową rolę w kształtowaniu przyszłości sztuki opartej na współpracy i AI.

Scenariusz 2: Symbiotyczne muzea

Scenariusz **Muzeów Symbiotycznych** przedstawia przyszłość, w której muzea integrują elementy biologiczne i sztuczną inteligencję, tworząc bardziej połączone, wielogatunkowe środowiska. Takie przestrzenie sprzyjałyby nowym formom sztuki i współpracy międzygatunkowej, prowadząc do głębszego zrozumienia naszej relacji z naturą i technologią.

Rekomendacje i rozwiązania

1. Systemy komunikacji międzygatunkowej

Wdrożenie biologicznych sensorów do interpretacji i tłumaczenia sygnałów roślin i zwierząt na język zrozumiały dla ludzi stanowi rewolucyjny krok w sposobie, w jaki muzea wchodzi w interakcję ze światem przyrody. Systemy te umożliwią nowe formy ekspresji artystycznej, w których komunikacja między ludźmi a gatunkami nieludzkimi stanie się integralną częścią wystaw, otwierając przestrzeń dla bardziej inkluzywnych i ekologicznych form sztuki.

2. Integracja elementów biologicznych

Muzea mogą wprowadzać żywe ściany i ogrody w swoich przestrzeniach fizycznych, tworząc środowiska aktywnie wspierające życie. Kluczowe będzie zapewnienie odpowiedniej infrastruktury podtrzymującej te organizmy, tak aby nie były jedynie estetycznym dodatkiem, ale funkcjonalnym elementem ekosystemu. Takie podejście nie tylko promuje bioróżnorodność, ale także wzmacnia więź odwiedzających ze światem natury, zachęcając do nowych form kreatywnego zaangażowania.

3. Zaawansowane systemy symbiotyczne

Platformy AI do tłumaczenia i interpretacji komunikacji międzygatunkowej będą kluczowe dla rozwoju bardziej złożonej współpracy między ludźmi, zwierzętami i roślinami. Dzięki nim muzea staną się miejscami, gdzie sztuka jest współtworzona przez różne formy życia. Dodatkowo, komputery biologiczne, łączące procesy biologiczne z technologią, pozwolą na stworzenie bardziej responsywnych, zrównoważonych przestrzeni muzealnych, które dostosowują się do potrzeb zarówno ludzkich, jak i nieludzkich uczestników.

4. Ewolucyjne systemy kuratorskie

Muzea będą dążyć do wdrożenia ewolucyjnych systemów kuratorskich, w których wystawy są współtworzone przez sztuczną inteligencję, ludzi oraz inne organizmy w dynamicznych, interaktywnych przestrzeniach. Wystawy nie będą statyczne, lecz będą ewoluować w odpowiedzi na interakcje odwiedzających, zmiany środowiskowe i udział agentów nieludzkich. Takie podejście sprzyja głębszemu zaangażowaniu w proces twórczy, umożliwiając odwiedzającym obserwowanie rozwijającej się relacji między technologią, naturą i sztuką.

5. Systemy zarządzania międzygatunkowego

Tworzenie zespołów decyzyjnych, które uwzględniają sygnały od uczestników nieludzkich, pozwoli muzeom wyjść poza antropocentryczne modele zarządzania. Integracja biologicznych danych w procesy decyzyjne umożliwi stworzenie bardziej inkluzywnych i holistycznych środowisk, gdzie brane są pod uwagę zarówno potrzeby ludzi, jak i innych gatunków. Takie podejście przyczyni się do budowania bardziej etycznych i odpowiedzialnych relacji z naturą, wspierając przyszłość, w której muzea staną się opiekunami zarówno kultury, jak i środowiska naturalnego.

Scenariusz 3: Totemiczna demokracja i neutralność

Scenariusz Totemicznej demokracji i neutralności podkreśla fragmentację społeczeństwa na grupy tożsamościowe oraz wyzwanie związane z utrzymaniem neutralnych przestrzeni do dialogu. Muzea muszą się dostosować, tworząc przestrzenie sprzyjające rozmowie oraz zapewniając, że ich programy pozostaną inkluzywne i różnorodne.

Rekomendacje i rozwiązania:

1. Forum międzygrupowe

Muzea powinny tworzyć przestrzenie do spotkań i dialogu, umożliwiając konfrontację różnych perspektyw w instytucjach publicznych. Fora te pozwolą na otwartą dyskusję na tematy społeczne oraz zachęcą do dialogu między grupami tożsamościowymi, wspierając zrozumienie i współpracę ponad podziałami społecznymi.

2. Mechanizm „przebijania baniek”

Aby przeciwdziałać fragmentacji społecznej, muzea mogą wdrożyć procesy łączące różne grupy tożsamościowe, tworząc okazje do interakcji między nimi. Mechanizm ten będzie aktywnie dążył do przełamywania społecznych „baniak”, które uniemożliwiają głęboki dialog i wzajemne zrozumienie, czyniąc muzea miejscami integracji i spójności społecznej.

3. Moderator jako neutralny mediator

Wprowadzenie moderatora jako niezależnego pośrednika pomoże w prowadzeniu zrównoważonych i bezstronnych dyskusji w muzeach. Jego rola będzie kluczowa w utrzymaniu neutralności oraz zapewnieniu, że wszystkie głosy zostaną wysłuchane, szczególnie w kontekście wrażliwych tematów społecznych i politycznych.

4. Losowy dobór uczestników

Mechanizm losowego wyboru instytucji lub osób do udziału w dialogach pozwoli na zapewnienie sprawiedliwości w procesie. Takie podejście sprzyja większej różnorodności uczestników, zapobiegając dominacji jednej grupy w dyskusjach.

5. Struktury wspierające

Tworzenie sojuszy między instytucjami oraz sieci współpracy międzysektorowej pozwoli muzeom wspierać szersze inicjatywy społeczne. Dzięki tym współpracom muzea mogą odgrywać aktywną rolę w rozwiązywaniu wyzwań społecznych, takich jak zmiany klimatyczne, nierówności czy polaryzacja polityczna.

Scenariusz 4: Cyfrowa obfitość

Scenariusz Cyfrowej obfitości przedstawia przyszłość, w której muzea i instytucje sztuki są w pełni zintegrowane z cyfrowym światem. Muzea będą wykorzystywać technologię do wzbogacania doświadczeń zwiedzających, zapewniania transparentności oraz ochrony dziedzictwa kulturalnego.

Rekomendacje i rozwiązania:

1. Blockchain dla transparentności

Technologia blockchain powinna być wykorzystywana do zapewnienia przejrzystości w zakresie pochodzenia dzieł sztuki i transakcji. Zastosowanie blockchainu zmniejszy ryzyko fałszerstw i błędnych przypisań, tworząc bezpieczny i niezawodny rejestr własności oraz historii dzieł sztuki, co jest kluczowe dla utrzymania zaufania na rynku sztuki.

2. Ekologiczne centra danych

Aby promować zrównoważony rozwój, muzea powinny przechodzić na ekologiczne centra danych zasilane odnawialnymi źródłami energii. Taki krok pozwoli zmniejszyć negatywny wpływ infrastruktury cyfrowej na środowisko i wesprze zobowiązania muzeów dotyczące zrównoważonego rozwoju.

3. Personalizacja doświadczeń zwiedzających

Wykorzystanie sztucznej inteligencji do analizy preferencji zwiedzających i tworzenia spersonalizowanych tras zwiedzania zmieni sposób, w jaki odbiorcy angażują się w kolekcje muzealne. Personalizowane doświadczenia zwiększą satysfakcję zwiedzających i umożliwią głębsze, bardziej dostosowane do ich zainteresowań interakcje z wystawami.

4. Cyfrowe wskrzeszenie artystów

Wykorzystanie danych genetycznych oraz dorobku twórczego do rekonstrukcji myśli i zachowań historycznych artystów stworzy nową formę interakcji z przeszłością. Cyfrowe wskrzeszenie artystów pozwoli muzeom zaoferować bardziej immersyjne i edukacyjne doświadczenia, łączące świat historyczny ze współczesnym.

5. Technologie inkluzywne

Muzea powinny priorytetowo traktować technologie inkluzywne, które dostosowują doświadczenia sensoryczne do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Zapewnienie spersonalizowanych, dostępnych form interakcji pozwoli na pełne zaangażowanie wszystkich zwiedzających, niezależnie od ich zdolności.

Wnioski

Rekomendacje i rozwiązania przedstawione w tym raporcie oferują kompleksowe i przyszłościowe ramy transformacji muzeów i instytucji sztuki w odpowiedzi na szybko zmieniające się warunki technologiczne, ekologiczne i społeczne. W obliczu przyszłości muzea muszą wyjść poza swoje tradycyjne role biernych depozytariuszy kultury i stać się aktywnymi, dynamicznymi przestrzeniami innowacji, dialogu i inkluzywności. Scenariusze analizowane w tym raporcie wskazują kluczowe ścieżki rozwoju, koncentrując się na adaptacji muzeów do integracji sztucznej inteligencji, pracy zespołowej, komunikacji międzygatunkowej i postępu cyfrowego.

Proponowane rozwiązania dotyczą zarówno praktycznych, jak i filozoficznych zmian w funkcjonowaniu muzeów, ich interakcji z odbiorcami oraz ich wpływu na szersze zmiany społeczne. Poprzez wdrażanie systemów zarządzanych przez sztuczną inteligencję, muzea mogą wspierać bardziej kolektywne procesy twórcze i rozwijać ekosystemy artystyczne, które kładą nacisk na wspólną pracę zamiast indywidualnych osiągnięć. Ta zmiana w kierunku kolektywnej kreatywności, wspierana przez zachęty finansowe i systemy uznania, stworzy środowisko, w którym artyści będą mogli prosperować we współpracy z nowymi technologiami. Rekomendacje dotyczące programów podnoszenia kwalifikacji, wsparcia dla pracy zespołowej i zachęt finansowych stanowią fundament dla bardziej inkluzywnego i wspierającego ekosystemu sztuki, w którym zarówno ludzie, jak i nieludźcy agenci mogą współpracować nad tworzeniem innowacyjnych i transformacyjnych dzieł sztuki.

Jednocześnie scenariusz **Muzeów symbiotycznych** zachęca do przemyślenia fizycznych przestrzeni muzealnych jako żywych, dynamicznych organizmów, w których sztuka jest współtworzona nie tylko przez ludzi, ale również przez rośliny, zwierzęta i systemy AI. Integracja elementów biologicznych i technologicznych w strukturę muzeów otwiera nowe możliwości tworzenia interaktywnych, ewoluujących wystaw, które reagują na interakcje pomiędzy różnymi gatunkami i technologiami. Wprowadzenie **systemów komunikacji międzygatunkowej** oraz **zaawansowanych systemów symbiotycznych** pozwoli muzeom wyjść poza antropocentryczne modele i stworzyć bardziej holistyczne oraz zrównoważone podejście do ekspresji artystycznej i kuratorstwa.

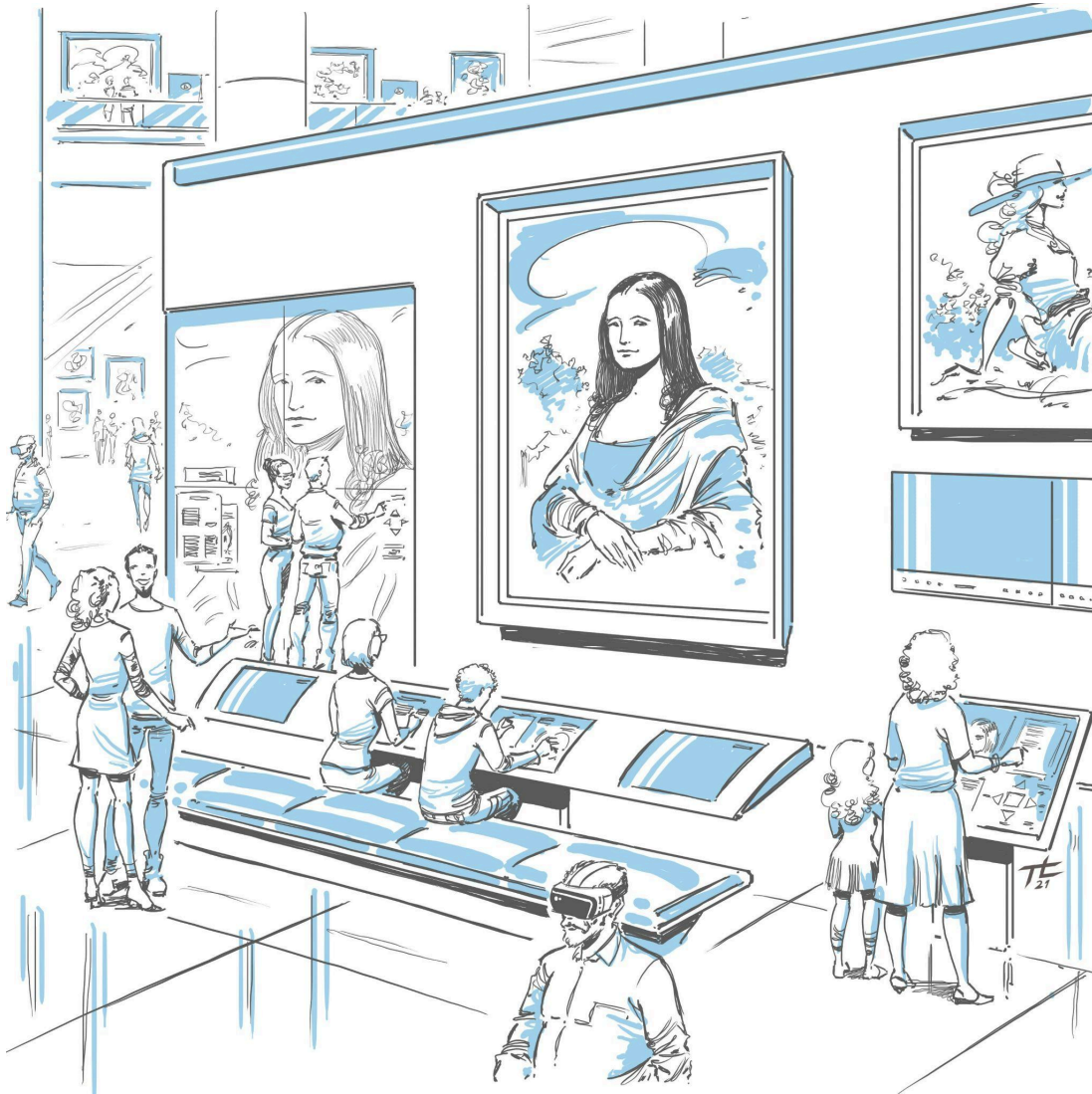
Scenariusz **Totemicznej demokracji i neutralności** podkreśla znaczenie muzeów jako przestrzeni dialogu, szczególnie w obliczu rosnącej fragmentacji społecznej i polaryzacji politycznej. Tworząc **fora międzygrupowe** i wdrażając **mechanizmy „przebijania baniek informacyjnych”**, muzea mogą zapewnić platformy do otwartej wymiany perspektyw i rozwiązywania konfliktów społecznych. Rola **neutralnego moderatora** oraz zastosowanie **losowego wyboru uczestników** gwarantują, że dyskusje będą sprawiedliwe i inkluzywne, co przyczyni się do budowania poczucia wspólnej odpowiedzialności i zrozumienia pomiędzy różnymi grupami społecznymi. Takie podejście umieszcza muzea w roli kluczowych aktorów w procesie wzmacniania spójności społecznej i promowania dialogu, który może przewycięzać podziały.

Wreszcie, scenariusz **Cyfrowej obfitości** kreśli wizję muzeów jako w pełni zintegrowanych z światem cyfrowym, gdzie **technologia blockchain** zapewnia przejrzystość w zakresie pochodzenia dzieł sztuki, **ekologiczne centra danych** wspierają zrównoważony rozwój, a **personalizacja za pomocą AI** dostosowuje doświadczenie zwiedzania do indywidualnych preferencji odbiorców. Wykorzystanie **cyfrowego wskrzeszenia artystów** oraz **technologii inkluzywnych** gwarantuje, że muzea pozostaną dostępne i istotne dla wszystkich odbiorców, oferując doświadczenia, które łączą przeszłość z teraźniejszością i zapewniają możliwość pełnego uczestnictwa w sztuce niezależnie od zdolności fizycznych czy poznawczych.



Powyższe rekomendacje odzwierciedlają fundamentalną zmianę w postrzeganiu funkcji muzeów w przyszłości. Przekształcają je z instytucji statycznych, koncentrujących się na konserwacji i archiwizacji, w dynamiczne, interaktywne przestrzenie pełniące kluczową rolę w społeczeństwie. Przyszłość muzeów zależy od ich zdolności do adaptacji do nowych realiów technologicznych, przy jednoczesnym zachowaniu ich fundamentalnych wartości – inkluzywności, kreatywności i ochrony dziedzictwa kulturowego.

Poprzez wdrażanie tych strategii, muzea mogą wspierać bardziej zrównoważone, sprawiedliwe i angażujące modele działania zarówno dla artystów, jak i odbiorców. Integracja sztucznej inteligencji, komunikacji międzygatunkowej, modeli współpracy i innowacji cyfrowych nie tylko na nowo zdefiniuje doświadczenie muzealne, ale także przyczyni się do stworzenia bardziej połączonego świata, w którym technologia, natura i społeczeństwo współistnieją w twórczej harmonii. W miarę jak muzea będą nawigować przez tę transformację, ich rola jako latarni kultury stanie się jeszcze bardziej znacząca – kształtując nie tylko przyszłość sztuki, ale także przyszłość społeczeństwa. Rozwiązania przedstawione w tym raporcie stanowią kluczowy przewodnik dla muzeów, które chcą sprostać wyzwaniom nadchodzących dekad i zachować swoją misję jako przestrzenie innowacji, inkluzywności i znaczenia w nieustannie zmieniającym się świecie.



Poza horyzontem instytucjonalnym: spekulatywne zakończenie

Być może najbardziej uderzającym odkryciem wynikającym z tych badań nie jest to, co mówi nam o muzeach i instytucjach sztuki, ale to, co ujawnia o naszej zbiorowej niezdolności do wyobrażenia sobie naprawdę radykalnych przyszłości. Nawet nasze najbardziej odważne scenariusze wciąż są związane z rozpoznawalnymi formami instytucjonalnymi i znanymi paradygmatami kulturowymi. To ograniczenie sugeruje, że możemy stać na progu zmian bardziej fundamentalnych, niż pozwalają na to nasze obecne ramy pojęciowe.

Weźmy pod uwagę, na przykład, możliwość, że do 2050 roku sama koncepcja „instytucji kultury” może stać się nieaktualna – nie dlatego, że kultura przestanie mieć znaczenie, ale dlatego, że sam paradygmat instytucjonalny może już nie pełnić roli głównego nośnika dla wyrazu i ochrony kultury. Możemy być świadkami wczesnych oznak tej transformacji w pojawianiu się efemerycznych form kulturowych, tymczasowych autonomicznych stref wyrazu artystycznego oraz rozproszonych sieci produkcji kulturowej, które opierają się instytucjonalizacji.

Scenariusze, które zbadaliśmy, mogą więc być lepiej rozumiane nie jako punkty docelowe, ale jako etapy przejściowe w głębszej transformacji tego, jak społeczeństwo organizuje swoją pamięć kulturową i wyraz twórczy. Ta transformacja może być napędzana przez kilka wschodzących zjawisk, które nasza obecna wyobraźnia instytucjonalna ma trudności, aby w pełni zrozumieć:

1. **Post-antropocentryczna produkcja kulturowa.** Integracja agentów nieludzkich w instytucjach kulturowych może być tylko pierwszym krokiem ku fundamentalnie innemu rozumieniu samej kultury – takiemu, które uznaje wyraz twórczy za własność systemów złożonych, a nie wyłącznie działalności ludzkiej. Przyszłe „muzea” mogą działać bardziej jak ekologiczne obserwatoria, dokumentujące i ułatwiające powstawanie nowych form wyrazu, wynikających z interakcji między systemami biologicznymi, technologicznymi i społecznymi.
2. **Militarnie zaangażowane formacje kulturowe.** W miarę jak napięcia polityczne rosną na całym świecie, instytucje kulturowe mogą ewoluować w wyraźnie polityczne podmioty, wychodząc poza zwykły komentarz czy krytykę, aby stać się aktywnymi miejscami oporu i transformacji społecznej. Te formacje mogą działać jako hybrydowe organizacje, łączące cechy przestrzeni artystycznych, kolektywów aktywistycznych i operacji mediów taktycznych. Zamiast utrzymywać tradycyjną neutralność, mogą przyjąć swoją rolę jako katalizatory radykalnych zmian społecznych, rozwijając nowe formy praktyki instytucjonalnej, które zacierają granice między wyrazem artystycznym a działaniem politycznym.
3. **Biokulturowa synteza.** Granica między ewolucją kulturową a biologiczną może coraz bardziej się zacierać, ponieważ postępy w biotechnologii pozwalają na kodowanie informacji kulturowych bezpośrednio w systemach żywych. Przyszłe instytucje kultury mogą musieć zmierzyć się z formami sztuki, które istnieją jako organizmy żywe, wystawami, które ewoluują i mutują, oraz kolekcjami, które dosłownie rosną.
4. **Sieci przeciwinstitutionalne.** W odpowiedzi na rosnącą kontrolę państwową i wpływ korporacyjny na tradycyjne instytucje kultury, możemy być świadkami pojawienia się zdecentralizowanych, autonomicznych sieci kulturowych, działających poza tradycyjnymi ramami instytucjonalnymi. Te sieci mogą rozwinąć własne alternatywne gospodarki, systemy zarządzania i tryby produkcji kulturowej, skutecznie tworząc równoległe infrastruktury kulturowe, które kwestionują dominujące struktury władzy. Mogą działać przez zaszyfrowane komunikacje, wykorzystywać technologię blockchain do dystrybucji zasobów i rozwijać nowe formy podejmowania decyzji zbiorowych, które opierają się na przejmowaniu przez istniejące systemy polityczne i ekonomiczne.

Te spekulatywne horyzonty sugerują, że prawdziwym wyzwaniem, przed którym stoją instytucje kultury, może być nie adaptacja do nowych technologii czy warunków społecznych, ale fundamentalne przemyślenie, co to znaczy być instytucją w erze, w której tradycyjne granice – między człowiekiem a maszyną, naturą a kulturą, sztuką a aktywizmem – stają się coraz bardziej płynne.

Pojawienie się tego, co możemy nazwać „post-institutionalnymi formacjami kulturowymi”, może przybrać formy, które ledwie jesteśmy w stanie sobie dzisiaj wyobrazić: militarnych kolektywów artystycznych działających zarówno w sferze fizycznej, jak i cyfrowej, ekosystemów biodigitalnych, które generują i zachowują wyrazy

kulturowe jako właściwości emergentne, podziemnych sieci oporu kulturowego, które rozwijają własne alternatywne instytucje, czy ruchów kulturowych, które wprost kwestionują fundamenty instytucjonalnej władzy.

To sugeruje, że najważniejszą zdolnością współczesnych instytucji kulturowych może być nie adaptacja do przewidywanych przyszłości, ale rozwijanie zdolności do radykalnej otwartości na bezprecedensowe formy organizacji kulturowej i wyrazu. Prawdziwa wartość badań przyszłościowych w tym kontekście nie polega na ich mocy prognostycznej, lecz na zdolności do poszerzania naszej instytucjonalnej wyobraźni poza obecne paradygmaty.

Być może najgłębszym wnioskiem z tych badań jest to, że przyszłość instytucji kultury nie będzie leżała w instytucjach w ogóle, ale w całkowicie nowych formach organizacji kultury, które dopiero zaczynamy dostrzegać. Scenariusze, które zbadaliśmy, mogą być mniej istotne pod względem tego, co przewidują, niż pod względem tego, co ujawniają o ograniczeniach naszej obecnej instytucjonalnej wyobraźni.

W miarę jak będziemy iść naprzód, kluczowym wyzwaniem może być nie zachowanie lub adaptacja instytucji, ale wspieranie powstawania nowych form organizacji kultury, które będą mogły odpowiedzieć na bezprecedensowe wyzwania i możliwości połowy XXI wieku i dalszej przyszłości. Może to wymagać, abyśmy bardziej elastycznie podchodzili do naszych obecnych modeli instytucjonalnych, traktując je nie jako trwałe struktury do zachowania, ale jako tymczasowe rusztowania dla powstawania nowych form życia kulturalnego, które ledwie dzisiaj potrafimy sobie wyobrazić.

W tym świetle prawdziwa wartość tych badań może polegać nie na ich scenariuszach czy prognozach, ale na roli, jaką pełnią jako katalizator wyobraźni instytucjonalnej – pomagając nam zacząć myśleć poza horyzontami naszego obecnego rozumienia tego, czym mogą być instytucje kultury. Przyszłość muzeów i instytucji sztuki może wyglądać zupełnie inaczej niż muzea czy instytucje, które znamy dzisiaj, a to może być właśnie to, co sprawia, że przyszłość jest pełna możliwości.



Aneks 1. Pełna lista niepewności (pytania do osoby z przyszłości)

1. Czy istnieją muzea sztuki?
2. Czy w muzeach w 2050 roku znajdują się zbiory materialne (rzeźby, obrazy)?
3. W 2050 roku, czy Polska będzie miała to, co dzisiaj opisujemy jako rządy prawa i demokrację liberalną?
4. Czy sztuczna inteligencja i wirtualna rzeczywistość staną się standardowymi narzędziami do kuratorowania wystaw sztuki w muzeach?
5. Czy trzeba być fizycznie obecnym w muzeum, aby w pełni doświadczyć jego programu?
6. Czy muzea prezentują dzieła sztuki stworzone przez ludzi?
7. Czy w Polsce w 2025 roku istnieją publicznie finansowane muzea i instytucje sztuki?
8. Czy muzea i instytucje kultury stały się bardziej niezależne finansowo i menedżersko od państwa?
9. Czy muzea prezentują sztukę w 2050 roku?
10. Czy muzea są ważnymi instytucjami w 2025 roku?
11. Czy sztuczna inteligencja jest powszechna w praktyce kuratorskiej w 2025 roku?
12. Czy muzea w 2050 roku są finansowane głównie przez podmioty publiczne?
13. Czy natura jest uwzględniana jako równorzędny partner w procesie podejmowania decyzji?
14. Czy ludzie boją się opuszczać swoje ekosystemy domowe w 2050 roku?
15. W 2050 roku, czy rynek konsumencki jest decydującym czynnikiem w rozwoju i funkcjonowaniu muzeów i instytucji sztuki?
16. Czy muzea i instytucje sztuki wciąż są prowadzone hierarchicznie przez dyrektorów i kuratorów?
17. Czy dzieła sztuki mogą być komunikowane telepatycznie?
18. Czy muzea w 2050 roku są odpowiedzialne za zbieranie i ochronę naturalnego oraz kulturowego dziedzictwa ludzkości?
19. Czy cele klimatyczne przyjęte dzisiaj zostaną osiągnięte w 2050 roku?
20. Czy muzea w 2050 roku skutecznie zredukowały swój ślad węglowy do niemal zerowego dzięki praktykom zrównoważonego rozwoju?
21. Czy w muzeach istnieje komitet etyczny dla prezentowanych projektów?
22. Czy muzea są popularne?
23. Czy polskie muzea i instytucje będą gościć wystawy w 2050 roku?
24. Czy sztuczna inteligencja stała się głównym twórcą współczesnej sztuki i wystaw muzealnych do 2050 roku?
25. Czy w 2050 roku ludzie będą odwiedzać muzea, aby oglądać sztukę?
26. Czy muzea przyczyniły się do zmian społecznych?
27. Czy muzea rozwinęły się w przestrzeń wirtualną?
28. Czy fizyczna obecność w muzeach będzie nadal istotna w 2050 roku, w porównaniu do udziału wirtualnego?
29. Czy muzea mają dyrektorów (czy są zarządzane w sposób *top-down*)?

30. Czy ludzie w 2050 roku nadal preferują kontakt bezpośredni?
31. W 2050 roku, czy muzea i instytucje sztuki są organizacyjnie i finansowo podległe władzy publicznej?
32. Czy nadal istnieje podział między artystami a publicznością?
33. Czy wciąż pozyskuje się dzieła sztuki do kolekcji publicznych?
34. Czy muzea w 2050 roku są zaprojektowane z myślą o rozrywce?
35. Czy nowe technologie komunikacyjne zastąpią potrzebę odbioru sztuki osobiście?
36. Czy muzea sztuki wciąż przyciągają dużą liczbę odwiedzających, mimo rozwoju doświadczeń cyfrowych?
37. Czy muzea wspierają ludzi w ich rozwoju sensorycznym?
38. Czy muzea sztuki działają wyłącznie w formie wirtualnej?
39. Czy muzea i instytucje sztuki w Polsce w 2050 roku nadal rozwijają, utrzymują i prezentują kolekcje dzieł sztuki?
40. Czy w 2050 roku tradycyjne, fizyczne dzieła sztuki będą cenione bardziej niż ich cyfrowe odpowiedniki?
41. Czy muzea będą miały znaczenie społeczne w 2050 roku?
42. Czy muzea będą zarządzane demokratycznie?
43. Czy publiczność w 2050 roku będzie zainteresowana sztuką wizualną?
44. Do 2050 roku, czy większość muzeów będzie miała globalne, wspólne platformy dla cyfrowych kolekcji?
45. Czy sztuczna inteligencja współkuratoruje wystawy i programowanie?
46. Czy w 2050 roku będą jeszcze istnieć instytucje publiczne?
47. Czy zmiany polityczne o charakterze autorytarnym wpłyną na agendę i wybór tematów poruszanych przez muzea i instytucje sztuki w 2050 roku?
48. Czy muzea zmieniły swoje podejście do nieludzkich form życia?
49. Czy eksponuje się dzieła nieludzkie?
50. Czy muzea w 2050 roku angażują się społecznie?
51. Czy Polska stanie się krajem ludzi starszych?
52. Czy w 2050 roku większość muzeów zniósła opłaty za wstęp, umożliwiając wszystkim odwiedzającym darmowy wstęp?
53. Czy muzea przystosowują się do innych celów, np. schronisk?
54. Czy muzea są zarządzane przez sztuczną inteligencję?
55. Czy muzea sztuki i instytucje zatrudniają artystów w Polsce w 2050 roku?
56. Do 2050 roku, czy agenda równości doprowadziła do tego, że kobiety i mniejszości stanowią co najmniej 50% kierownictwa instytucji kultury?
57. Czy muzea są zarządzane przez artystów w 2050 roku?
58. Czy pracownicy muzeów są sprawiedliwie wynagradzani?
59. Czy pracuje się z podziałem na lokalne i globalne?
60. Do 2050 roku, czy sztuczna inteligencja tworzy więcej dzieł sztuki niż ludzie?
61. Czy instytucje sztuki są podzielone na działy (czy sztuka jest kategoryzowana)?
62. Czy wprowadzono limity odległości podróży lub zakazy podróży przed 2050 rokiem?
63. Czy postępowe muzea i instytucje sztuki, realizujące swoją agendę w opozycji do dominujących narracji, pozostają w wrogich relacjach z publicznością?
64. Czy główne instytucje sztuki wciąż znajdują się w największych miastach?
65. Czy muzea odgrywają znaczącą rolę w walce ze zmianami klimatycznymi?
66. Czy muzea w 2050 roku angażują się politycznie?
67. Czy do 2050 roku wybuchnie globalny konflikt zbrojny?
68. Czy kuratorzy odeszli od tradycyjnego kształcenia w dziedzinie historii sztuki na rzecz interdyscyplinarnych procesów kuratorskich?
69. Czy muzea są bezpiecznym, zdrowym miejscem?

70. Czy kolekcje muzealne są bezpieczne, np. z powodu zmian klimatycznych?
71. Czy muzea sztuki i instytucje w Polsce w 2050 roku wciąż pełnią te same funkcje społeczne, polityczne i kulturowe, co w 2024 roku?
72. Czy technologia VR i AR pozwala ludziom w pełni doświadczyć wystaw muzealnych z domu, bez potrzeby fizycznego odwiedzania muzeum?
73. Czy muzea są zarządzane przez sztuczną inteligencję w 2050 roku?
74. Czy w muzeach znajdują się obiekty związane z kryzysem klimatycznym?
75. Czy muzea są dobrem wspólnym, czy ekskluzywnym towarem?
76. Czy większość nowych budynków muzealnych w 2050 roku jest zaprojektowana tak, aby była całkowicie samowystarczalna energetycznie?
77. Czy instytucje artystyczne są odwiedzane przez ludzi spoza swojej bańki (spoza środowiska sztuki i kultury)?
78. Czy ludzie używają inteligentnych okularów w codziennej komunikacji?
79. Czy postępowe muzea i instytucje sztuki funkcjonują na zasadzie autonomii?
80. Czy tradycyjne, niedigitalne media artystyczne są nadal istotne?



Aneks 2. Klastry niepewności i hipotezy dotyczące przyszłości

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
1	s Relacja między programami muzeów a rzeczywistością pozartystyczną	Muzea i instytucje sztuki działają zgodnie z ideą autonomii sztuki, koncentrując się na kwestiach estetycznych, tradycyjnych wartościach oraz deklarowanych uniwersalnych cechach sztuki. Nie dążą do nawiązywania relacji z rzeczywistością zewnętrzną.	Muzea i instytucje sztuki są miejscami aktywistycznymi, zaangażowanymi społeczno-politycznie i skupionymi na wpływanu na zmianę rzeczywistości.	Muzea i instytucje sztuki są przeznaczone do rozrywki. Z myślą o tym projektowane są ich programy. Nie komentują rzeczywistości, ani nie mają na celu jej wpływania.				<p>Czy muzea w 2050 roku są zaprojektowane z myślą o rozrywce?</p> <p>Czy muzea w 2050 roku są zaangażowane społecznie?</p> <p>Czy muzea w 2050 roku są zaangażowane politycznie?</p>

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
2	e Przestrzenie do odbioru sztuki	Muzea i instytucje sztuki kwestionują podział między fizycznym i materialnym, a wirtualnym. Eksperymentują z różnymi hybrydowymi formami, wystawami rozszerzonej rzeczywistości oraz wystawami transmedialnymi, które odbywają się i rozdzielają zarówno w metawersum lub przestrzeni wirtualnej, jak i w rzeczywistości fizycznej.	Niektóre muzea i instytucje sztuki porzuciły tworzenie fizycznych wystaw, a obecność publiczności w ich budynkach nie jest ich celem. Większość ich działalności jest dostępna w przestrzeni wirtualnej, łatwo dostępnej bez konieczności opuszczania domu, dzięki zaawansowanym systemom VR.	Muzea i instytucje sztuki to miejsca, które odwiedzają się tylko osobiście. Bez fizycznej obecności niemożliwe jest w pełni doświadczyć ich programu.				<p>Czy dzieła sztuki mogą być komunikowane telepatycznie?</p> <p>Czy fizyczna obecność w muzeum w 2050 roku jest nadal istotna w porównaniu do uczestnictwa wirtualnego?</p> <p>Czy nowe technologie komunikacyjne zastąpią potrzebę odbioru sztuki osobiście?</p> <p>Czy musisz być fizycznie obecny w muzeum, aby w pełni doświadczyć jego programu?</p> <p>Czy muzea sztuki działają tylko w formie wirtualnej?</p> <p>Czy technologia VR i AR pozwoliła ludziom w pełni doświadczyć wystaw muzealnych z domu, bez konieczności odwiedzania fizycznego muzeum?</p> <p>Czy fizyczna obecność w muzeum w 2050 roku jest nadal istotna w porównaniu do uczestnictwa wirtualnego?</p> <p>Czy muzea są rozszerzone do przestrzeni wirtualnej?</p> <p>Czy ludzie używają smartglasses w codziennej komunikacji?</p>

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
3	L Rola agentów nieludzkich w zarządzaniu muzeum	Sztuczna inteligencja zastąpiła ludzi w większości funkcji zarządzania muzeami.	Muzea są współzarządzane w paradygmacie „więcej niż ludzki”. Nie tylko maszyny (systemy AI), ale także sama natura, tj. zwierzęta i rośliny, odgrywają istotną rolę w procesach zarządzania i podejmowania decyzji w muzeach i instytucjach sztuki.	Muzea są antropocentryczne i zarządzane wyłącznie przez ludzi, bez wsparcia ze strony sztucznej inteligencji ani zaangażowania natury czy ekosystemów w procesy decyzyjne lub strategiczne.	Ludzie i nieludzie współpracują w ramach procesów zarządzania i podejmowania decyzji w muzeach i instytucjach sztuki, tworząc centaury, bazujące na mocnych stronach obu stron. Ostateczną decyzję podejmują jednak ludzie.			<p>Czy muzea są zarządzane i współtworzone w paradygmacie „więcej niż ludzki”, obejmującym zwierzęta, rośliny, grzyby, zarówno jako nieludzkie osoby członkowskie instytucji, jak i jako zredefiniowane publiczności?</p> <p>Czy natura jest uwzględniana jako równy partner w podejmowaniu decyzji?</p> <p>Czy muzea są zarządzane przez AI?</p>
4	t Współpraca kuratorska z sztuczną inteligencją		W większości muzeów to głównie systemy sztucznej inteligencji odpowiadają za pracę kuratorską.	Ludzie tworzą wszystkie wystawy i programy w muzeach i instytucjach artystycznych wyłącznie, bez żadnego wsparcia ze strony sztucznej inteligencji.				<p>Czy w muzeach istnieją kuratorscy centaury (zespoły ludzi i sztucznej inteligencji) pracujący nad programowaniem, wystawami lub edukacją?</p> <p>Czy AI i rzeczywistość wirtualna stały się standardowymi narzędziami do kuratorowania wystaw sztuki w muzeach?</p> <p>Czy system AI jest powszechny w praktyce kuratorskiej w 2025 roku?</p> <p>Czy sztuczna inteligencja współtworzy wystawy i programy?</p> <p>Czy sztuczna inteligencja stała się głównym twórcą sztuki nowoczesnej i wystaw muzealnych do 2050 roku?</p>

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
7	e Emisje CO ₂ i rola w walce ze zmianami klimatycznymi	Muzea wdrożyły różne zrównoważone praktyki i technologie, aby przekształcić swoje budynki w energetycznie samowystarczalne. Sukces był częściowy. W wielu przypadkach opór ludzi, technologii i ekonomii okazał się zbyt duży. Zrealizowano pewne założenia dot. redukcji śladu węglowego instytucji, ale trudno nazwać te rezultaty znaczącymi.	Muzea i instytucje sztuki zredukowały swój ślad węglowy do zera, a w niektórych przypadkach udało im się osiągnąć „ujemną emisję”, wnosząc istotny wkład w walkę z kryzysem klimatycznym. Stało się to dzięki zastosowaniu zrównoważonych i regeneracyjnych praktyk oraz technologii.	Muzea i instytucje sztuki intensywnie emitują CO ₂ , co przyczynia się do pogłębienia i przyspieszenia zmian klimatycznych.	Muzea symulują swoje zaangażowanie w zrównoważone i regeneracyjne praktyki oraz działania na rzecz klimatu. Robią to, ponieważ ich publiczność chce to słyszeć. W rzeczywistości jednak redukcja emisji jest niewielka, na poziomie kilku procent.	Społeczności poczuły zmęczenie zieloną transformacją, regulacjami, przymusami, wymuszonymi ofiarami, jednostronnymi komunikatami i brakiem komunikacji na temat ambiwalencji zielonych technologii, co spowodowało reakcję przeciwzieloną. Instytucje artystyczne, jako wyrafinowane w krytyce społecznej, wyczuwając koniunkturę i wspierając nowe formy oporu wobec władzy, wspierały ruch przeciwzielony. Aby być wiarygodnymi, postanowiły porzucić wszystkie projekty infrastrukturalne i modernizacyjne związane z ekologią i odnawialną energią.	Muzea prezentują prace dotyczące zmian klimatycznych, ale ich praktyki instytucjonalne nadal są wysokoemisyjne.	<p>Czy muzea odgrywają istotną rolę w walce ze zmianami klimatycznymi?</p> <p>Czy muzea w 2050 roku skutecznie zredukowały swój ślad węglowy do prawie zera dzięki zrównoważonym praktykom?</p> <p>Czy większość nowych budynków muzealnych w 2050 roku jest zaprojektowana tak, aby były całkowicie energetycznie samowystarczalne?</p> <p>Czy w muzeach znajdują się obiekty związane z kryzysem klimatycznym?</p>

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
8	s Zmieniająca się społeczna, polityczna i kulturowa funkcja muzeów i instytucji sztuki		Doszło do istotnej zmiany w społecznej, politycznej i kulturowej roli oraz funkcji pełnionej przez muzea i instytucje sztuki. Na przykład zaczęły one pełnić takie zadania jak bycie schronieniem, prowadzenie procesów mediacji społecznych czy działalność śledczą i sądową.	Muzea i instytucje sztuki wróciły do swojej pierwotnej i podstawowej funkcji zbierania i wystawiania.	Muzea już nie organizują wystaw.	Muzea okazjonalnie organizują wystawy, ale inne zadania z zakresu programu publicznego stały się dla nich o wiele ważniejsze.		<p>Czy muzea dostosowują się do innych celów, np. schronisk?</p> <p>Czy muzea są miejscem działalności śledczej i sądowej skoncentrowanej na nadużyciach władzy, zazwyczaj realizowanej autonomicznie, niezależnie od instytucji państwowych?</p> <p>Czy muzea stały się miejscem mediacji społecznej?</p> <p>Czy muzea i instytucje sztuki w Polsce w 2050 roku nadal pełnią tę samą społeczną, polityczną i kulturową funkcję, jaką pełniły w 2024 roku?</p> <p>Czy polskie muzea i instytucje będą organizować wystawy w 2050 roku?</p>
9	s Relacja z publicznością i poziom fragmentacji społeczno-instytucjonalnej		Muzea reprezentują wąskie grupy tożsamościowe, społeczne i ideologiczne, a ich program skierowany jest do tych grup. Każda bańka ma swoje własne muzeum.	Muzea są miejscami wspólnoty (wspólnego doświadczenia, wiedzy, języków...), przestrzeniami radykalnie inkluzywnymi opartymi na wspólnym. Problemy tożsamości nie są czynnikiem różnicującym, ponieważ w żaden sposób nie są poruszane.				<p>Czy instytucje sztuki są odwiedzane przez osoby spoza swojej bańki (spoza kręgu sztuki i kultury)?</p>

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
10	s Dominująca grupa wiekowa w Polsce	Polska to kraj starych ludzi, ale nie dostosował się do ich potrzeb.	Polska to głównie kraj seniorów. Ich potrzeby zostały podporządkowane instytucjom publicznym, usługom, infrastrukturze i gospodarce, która stała się w dużej mierze gospodarką srebrną.	Polska to kraj młody i płacący. Dzieci i młodzież to dominująca grupa społeczna. To oni mają główny wpływ na życie społeczne i debatę publiczną. Ich potrzeby zostały podporządkowane instytucjom publicznym, usługom, infrastrukturze i gospodarce zwanej gospodarką paido.	Polska to kraj zrównoważony wiekowo.	Polska to kraj młodych migrantów i starego polskiego społeczeństwa.		Czy Polska będzie krajem starych ludzi?
11	s Rozwój doświadczeń sensorycznych		Muzea to miejsca, które koncentrują się przede wszystkim na doświadczeniach wielozmysłowych, rozszerzając naszą percepcję świata o wrażenia tworzone syntetycznie oraz te związane z rzeczywistymi zjawiskami fizycznymi.	Muzea są radykalnie abstrakcyjne, intelektualne i teoretyczne w swojej naturze.				Czy muzea wspierają ludzi w rozwoju sensorycznym?

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
12	s Istnienie i rola zbiorów publicznych		Rola gromadzenia zbiorów w muzeach i instytucjach sztuki stała się absolutnym priorytetem, najważniejszym zadaniem, zarówno w zakresie kolekcjonowania dzieł sztuki, jak i ochrony naturalnego oraz kulturowego dziedzictwa ludzkości.	Zbiory nie odgrywają żadnej roli w działalności muzeów i instytucji sztuki. Większość z nich z nich zrezygnowała.				<p>Czy nadal pozyskujecie dzieła sztuki do zbiorów publicznych?</p> <p>Czy w muzeach w 2050 roku istnieją materialne kolekcje (rzeźby, obrazy)?</p> <p>Czy muzea w 2050 roku są odpowiedzialne za gromadzenie i ochronę naturalnego oraz kulturowego dziedzictwa ludzkości?</p>
13	s Sztuka tworzona przez istoty nieludzkie		Większość muzeów i instytucji sztuki koncentruje się na sztuce tworzony przez istoty nieludzkie i głównie to ją wystawia..	Muzea prezentują wyłącznie sztukę tworzona przez ludzi.				<p>Czy wystawiacie dzieła stworzone przez istoty nieludzkie?</p> <p>Czy muzea zmieniły swoje podejście do istot nieludzkich?</p> <p>Czy muzea prezentują dzieła sztuki stworzone przez ludzi?</p> <p>Czy do 2050 roku sztuczna inteligencja stała się głównym twórcą współczesnej sztuki i muzealnych wystaw?</p> <p>Czy do 2050 roku sztuczna inteligencja tworzy więcej dzieł sztuki niż ludzie?</p>

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
14	p Globalny konflikt zbrojny	Istnieje wiele zamrożonych konfliktów regionalnych, które grożą eskalacją do zbrojnego starcia.	Do 2050 roku wybuchł globalny konflikt zbrojny, obejmujący większość krajów na świecie.	Do 2050 roku niemal wszystkie lokalne konflikty zbrojne zostały wygaszone.	Istnieje wiele regionalnych konfliktów zbrojnych, które do 2050 roku nie przerodziły się w globalny konflikt.			Czy do 2050 roku wybuchnie globalny konflikt zbrojny?
15	e Cele klimatyczne	Do 2050 roku osiągnięto niektóre cele klimatyczne.	Do 2050 roku większość założonych obecnie celów klimatycznych została w pełni zrealizowana.	Do 2050 roku większość celów klimatycznych nie została osiągnięta.				Czy cele klimatyczne zakładane dzisiaj zostaną osiągnięte do 2050 roku?
16	p Wpływ systemu politycznego i struktur władzy na funkcjonowanie muzeów i instytucji sztuki	Autorytaryzm jest dominującym systemem politycznym. Znajduje to również odzwierciedlenie w funkcjonowaniu instytucji sztuki i muzeów. Jako część systemu publicznego zostały podporządkowane celom rządzących. Wolność słowa i ekspresji artystycznej jest znacząco ograniczona przez różne formy cenzury i mechanizmy autocenzury. Wybory programowe są dyktowane przez ideologiczne priorytety władz.	Społeczeństwa świadomie przyjmują różnorodne modele demokracji – demokrację bezpośrednią, deliberatywną, partycypacyjną i płynną – a muzea oraz instytucje sztuki zostały przekształcone, aby odzwierciedlać te filozofie polityczne. Reprezentują one proaktywną wizję przestrzeni kulturowych jako inkluzywnych ekosystemów, w których praktykowane są różne formy demokratycznego zaangażowania.	Polska ma liberalną demokrację i jest postrzegana jako kraj, w którym obowiązuje zasada praworządności. Muzea i instytucje sztuki cieszą się względną swobodą działania i tworzenia programów, o ile nie prezentują treści uznawanych przez przedstawicieli władzy za nadmiernie kontrowersyjne.	Autorytaryzm jest dominującym systemem politycznym. Muzea i instytucje sztuki stały się przestrzeniami oporu wobec tej tendencji politycznej. Można powiedzieć, że są enklawami wolności wypowiedzi i opinii.			Czy w 2050 roku Polska będzie krajem, w którym obowiązuje to, co dzisiaj określa się jako praworządność i liberalna demokracja? Czy zmiany polityczne o charakterze autorytarnym wpływają na program i wybór tematów podejmowanych przez instytucje/muzea w 2050 roku?

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
17	e Dostępność i klasy społeczne	Muzea i instytucje sztuki to ekskluzywne salony, a sztuka stała się dobrem luksusowym.	Muzea i instytucje sztuki reprezentują dobro wspólne – są przestrzeniami inkluzywnymi i dostępnymi dla wszystkich, niezależnie od sytuacji materialnej czy pochodzenia społecznego. Wstęp do nich jest bezpłatny.	Muzea i instytucje sztuki są miejscami aspiracji klasy średniej.				<p>Czy większość muzeów w 2050 roku zniósła opłaty za wstęp, czyniąc je dostępnymi dla wszystkich odwiedzających?</p> <p>Czy muzea to dobro wspólne, czy ekskluzywny towar?</p>
18	s Popularność i społeczne znaczenie	Muzea odpowiadają dobrze na wyzwania swojego czasu, adekwatnie reagując na konteksty społeczne, w których działają, co czyni je ważnymi instytucjami. Doskonale poradziły sobie w nowych okolicznościach dzięki swojej kompetencji artystycznej w radzeniu sobie z różnymi rodzajami kryzysów. Mają znaczący wpływ na zmianę społeczną.	Muzea sprawnie odpowiadają na potrzeby społeczne, tworząc przestrzenie, które pozwalają na cyfrowy detoks i odpoczynek od zmęczenia wirtualnymi doświadczeniami, co czyni je bardzo popularnymi miejscami.	Muzea są popularne, ponieważ dają społeczeństwu poczucie sprawczości. Dysponują odpowiednimi strategiami, taktykami i narzędziami, aby wywrzeć rzeczywisty wpływ na zmianę społeczną, kształtując nie tylko debatę, ale także stając się miejscem produkcji nowych społecznych prototypów, infrastruktury i nowych form organizacyjnych.	Muzea straciły kontakt z rzeczywistością. Stały się martwymi przestrzeniami, tworząc wystawy, które nie mają żadnego związku z tym, czym żyje publiczność. Nikt ich nie odwiedza ani nie interesuje się ich działalnością. Kolekcje tworzone przez lata okazały się całkowicie nieadekwatne i nieciekawe dla społeczeństwa 2050 roku.	Muzea stały się autoteliczne i autarkiczne. Żyją same dla siebie i swoich wewnętrznych procesów. Są miejscem, którym interesują się tylko artyści, ludzie kultury i ich personel. Wszyscy oni jednak nie interesują się światem, tylko instytucjami i swoim własnym dobrostanem oraz rozwojem w bezpiecznych, izolowanych, piaskownicowych warunkach.	Muzea stały się całkowicie nieistotne, nieadekwatne w obliczu zmian społecznych i wyzwania rzeczywistości, na którą nie mają wpływu.	<p>Czy muzea sztuki wciąż przyciągają dużą liczbę odwiedzających, mimo wzrostu doświadczeń cyfrowych?</p> <p>Czy muzea są popularne?</p> <p>Czy muzea są istotne dla społeczeństwa w 2050 roku?</p> <p>Czy muzea są ważnymi instytucjami w 2025 roku?</p> <p>Czy muzea przyczyniły się do zmiany społecznej?</p>

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
19	s Etyka sztuki i instytucji	Każde muzeum posiada niezależne stanowisko etyka, który decyduje o dylematach moralnych związanych z pracą artystyczną i udziela zgody na wrażliwe projekty artystyczne.	Fragmentacja i zjawisko „skrajnego ja” doprowadziły do tego, że etyka stała się polem zacieklej wojny kulturowej. Każde muzeum ma kilka stowarzyszeń etycznych pracowników, z których każde walczy o wdrożenie systemu wartości bliskiego swojej grupie tożsamościowej. Każde z nich ustaliło własne kanony i wskaźniki etycznej czystości i bada nie tylko praktyki artystyczne, ale także procesy wewnętrznie-instytucjonalne z tej perspektywy.	Sztuka stała się głęboko etyczną praktyką, dlatego to do muzeów przychodzi się, by rozwiązywać najbardziej pilne dylematy.	Sztuka jest postrzegana jako przestrzeń nieograniczonej wolności, a etyka nie jest ważnym punktem odniesienia w praktyce muzealnej.	„Etyka” stała się narzędziem autorytarnej władzy, wymuszającej tworzenie sztuki czystej, odpowiadającej dominującemu projektowi ideologicznemu.		Czy w muzeach istnieje komisja ds. etyki prezentowanych projektów?

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
20	s Centralizacja czy decentralizacja?	Duże instytucje flagowe w dużych miastach przyciągnęły najbardziej kompetentny personel z całego kraju i zagranicy. To w nich panuje ferment, jest życie artystyczne i to one przyciągają uwagę publiczności i artystów. Mieszkańcy mniejszych miast podróżują do muzeów i instytucji w dużych miastach. Te, które nadal istnieją lokalnie, straciły swoją rangę i rolę.	Wielu ludzi przeniosło się z dużych miast do mniejszych, w tym artyści oraz pracownicy sztuki i kultury. Między innymi przyczyniło się to do wzrostu liczby muzeów i instytucji sztuki w mniejszych miastach. To tam powstają najbardziej ekscytujące projekty artystyczne, wystawy i projekty rezydencyjne.	Sztuka jest coraz częściej tworzona w nieoczywistych miejscach, nietypowych lokalizacjach, na farmach, plantacjach, w górach, w miejscach opuszczonych i zaskakujących. Tam artyści i kuratorzy stworzyli mnóstwo nowych instytucji. Niektóre z nich funkcjonują w formach pop-up, tymczasowych i efemerycznych, inne zostały przekształcone w trwałe i zrównoważone działalności instytucjonalne. W tym skomplikowanym krajobrazie instytucji w nieoczywistych miejscach, muzea i instytucje sztuki w dużych miastach wydają się być nieaktualne.				Czy największe instytucje sztuki wciąż znajdują się w największych miastach?

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
21	p Niezależność, finansowanie publiczne i rynek	Muzea i instytucje sztuki są finansowo i organizacyjnie zależne od władzy publicznej.	Muzea i instytucje sztuki stały się częściowo niezależne od władzy publicznej dzięki komercjalizacji. Udało im się znaleźć sposób na skomercjalizowanie swoich usług w ramach gospodarki doświadczeń. Nadal są częściowo finansowane z pieniędzy publicznych, ale sprzedają także swoje usługi i produkty na rynku.	Muzea i instytucje sztuki stały się niezależne od władzy publicznej w ramach projektu rzeczywistej i radykalnej autonomii. Stały się instytucjami dobra wspólnego, finansowanymi i współzarządzanymi przez różnorodne społeczności artystyczno-kreatywno-kuratorsko-produkcyjne. Czasami działają jako kooperatywy artystów, innym razem jako struktury nieformalne. Ważne jest jednak, że takie inicjatywy pozwoliły stworzyć interinstytucjonalną infrastrukturę, która umożliwi wymianę zasobów, danych, pomysłów, wiedzy, praw i dzieł. To dzięki tej infrastrukturze mają one moc działania i są widoczne w mainstreamie.	Muzea i instytucje sztuki stały się niezależne od władzy publicznej i stworzyły alternatywne organizacje, ale ich działania są poważnie ograniczone. Są miejscami opieki, empatii i wsparcia, a nie dynamicznymi miejscami do tworzenia sztuki, nowych idei i relacji.	W 2050 roku nie ma już instytucji finansowanych publicznie. Zostały one albo zlikwidowane, albo sprywatyzowane jako relikty socjalizmu. Dziś działają na zasadach rynkowych lub wcale. Potrzeby masowego konsumenta rządzą programami muzeów.	Muzea i instytucje sztuki działają albo jako firmy z prywatnym i publicznym udziałem, albo jako partnerstwa publiczno-prywatne. Tworzenie kolekcji i wysokiej jakości wystaw jest uznawane za wartość społeczną i dlatego jest hojnie finansowane z funduszy publicznych, niezależnie od formy prawnej organizacji.	<p>Czy muzea i instytucje sztuki stały się bardziej finansowo i menedżersko niezależne od państwa?</p> <p>Czy progresywne muzea i instytucje sztuki działają na zasadzie autonomii?</p> <p>W 2050 roku, czy muzea i instytucje sztuki są organizacyjnie i finansowo podporządkowane władzy publicznej?</p> <p>Czy w 2025 roku w Polsce istnieją publicznie finansowane muzea i instytucje sztuki?</p> <p>Czy muzea w 2050 roku są głównie finansowane przez podmioty publiczne? Czy istnieją jakieś publiczne instytucje w 2050 roku?</p> <p>W 2050 roku, czy rynek konsumencki jest decydującym czynnikiem w rozwoju i funkcjonowaniu muzeów i instytucji sztuki?</p>

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
22	e Zagrożenia dla kolekcji	Kolekcje muzealne są zagrożone przez ciągłe ekstremalne zjawiska pogodowe oraz konsekwencje zmian klimatycznych, a muzea całkowicie nie radzą sobie z tymi zagrożeniami.	Z powodu wysokiej częstotliwości zagrożeń biologicznych i pogodowo-klimatycznych, magazyny kolekcji muzealnych stały się szczelnie zamkniętymi bunkrami, mającymi na celu ochronę dzieł sztuki przed zagrażającymi czynnikami zewnętrznymi różnego rodzaju.	Kolekcje muzealne są zagrożone przez konflikty zbrojne, terroryzm i wojnę.	Kolekcje muzealne są bezpieczne i nic im nie zagraża.			Czy kolekcje muzealne są bezpieczne, np. z powodu zmian klimatycznych?
23	s Zatrudnianie i współpraca z artystami	Muzea sztuki zatrudniają artystów na umowy o pracę.	Muzea sztuki zatrudniają artystów tymczasowo w trakcie rozbudowanych programów rezydencyjnych.	Muzea sztuki nie współpracują z artystami.	Muzea sztuki okazjonalnie zatrudniają i współpracują z artystami, ale nie jest to dla nich priorytet.			Czy muzea sztuki i instytucje zatrudniają artystów w Polsce w 2050 roku?

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
24	e	Wartość dzieł sztuki w odniesieniu do rzeczywistości fizycznej i cyfrowej	Wraz z rozprzestrzenianiem się różnych cyfrowych dzieł sztuki, wartość artefaktów fizycznych znacznie wzrosła.	To cyfrowe dzieła sztuki są cenione. Z kolei tradycyjne dzieła sztuki – czy to fizyczne obrazy, rzeźby, czy nawet sztuka medialna – traktowane są jako przestarzałe, nieciekawe i postrzegane jako bezwartościowe. Ich wartość rynkowa spada drastycznie.	Zarówno dzieła sztuki fizyczne, jak i cyfrowe są cenione, ponieważ sztuka stała się jednym z najbardziej uznanych obszarów życia.	Nie ma już rozróżnienia między sztuką cyfrową a tradycyjną. Wszystko ma charakter hybrydowy. Rzeczywistość materialna ma swoją cyfrową wersję i odwrotnie. Każde tradycyjne dzieło sztuki zostało stokenizowane i posiada swój NFT, każda fizyczna rzeźba ma swój cyfrowy odpowiednik oraz kod umożliwiający jej wydrukowanie na drukarce 3D. Tradycyjne dzieła sztuki mają swoje wirtualne rozszerzenia. Różne wymiary się przeplatają, a granice między nimi są przekraczane bezproblemowo i nie są dostrzegane. W konsekwencji postrzeganie wartości dzieła sztuki nie zależy od tego, czy należy ono do starych i przestarzałych kategorii sztuki cyfrowej i tradycyjnej.	Najbardziej cenioną formą sztuki jest kod, który tworzy nowe estetyczne, przestrzenne i wizualne właściwości.	Czy w 2050 roku tradycyjne, fizyczne dzieła sztuki są nadal cenione bardziej niż ich cyfrowe odpowiedniki?

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
25	t Globalne platformy sztuki cyfrowej	Większość muzeów posiada globalne wspólne platformy cyfrowych kolekcji. Opierają się na blockchainie i są w pełni dostępne dla globalnej publiczności.	Muzea posiadają lokalne platformy cyfrowych kolekcji, przechowywane w pobliskich centrach danych, dostępne tylko lokalnie, w ich budynkach. Ważne jest to, co lokalne, a nie planetarne czy globalne.	Muzea działają lokalnie i nie zbierają sztuki cyfrowej.				Czy w 2050 roku większość muzeów posiada globalne, wspólne platformy dla cyfrowych kolekcji?
26	s Zainteresowanie sztuką publiczności i rola sztuki w muzeach i instytucjach sztuki	Muzea organizują wystawy sztuki, które są wysoko cenione społecznie. Rozwijają również swoje kolekcje sztuki.	Muzea wciąż istnieją, ale już nie zbierają ani nie wystawiają sztuki. Publiczność bardzo tęskni za wystawami sztuki.	Muzea wciąż istnieją i są bardzo popularne, ale już nie zbierają ani nie wystawiają sztuki. Publiczność nie interesuje się sztuką.	Muzea tworzą kolekcje i wystawiają sztukę. Publiczność lubi je odwiedzać. Ale robią to nie z powodu sztuki, lecz z powodu innych cech programów tych instytucji.	Muzea i instytucje sztuki nie istnieją.		<p>Czy w 2050 roku muzea i instytucje sztuki w Polsce wciąż się rozwijają, utrzymują i prezentują kolekcje dzieł sztuki?</p> <p>Czy muzea prezentują sztukę w 2050 roku?</p> <p>Czy ludzie będą odwiedzać muzea w 2050 roku, aby zobaczyć sztukę?</p> <p>Czy publiczność będzie zainteresowana sztuką wizualną w 2050 roku?</p> <p>Czy muzea sztuki istnieją?</p>

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
27	s Definicja artysty	W dziedzinie sztuki AI, sztuka jest głównie tworzona w świecie cyfrowym. Dzięki ulepszeniom, które oferuje AI, każdy człowiek może tworzyć sztukę. Muzea są przestrzeniami, w których kreatywność jest wspierana, a ludzie mogą tworzyć dzieła sztuki, które następnie są włączane do wystaw muzealnych.	Kodowanie, projektowanie gier, wizualizacja naukowa i inne dziedziny zyskują uznanie jako media artystyczne. Muzea organizują wystawy, które prezentują kreatywny potencjał w różnych dziedzinach.	Pomimo postępów technologicznych, definicja „artysty” wciąż jest związana z wyjątkowym talentem i umiejętnościami w tradycyjnych mediach. Muzea priorytetowo traktują prace z wyraźnym autorstwem i historycznym znaczeniem. Badania autentyczności i pochodzenia stają się coraz ważniejsze w świecie, w którym technologia łatwo replikuje style artystyczne.				Czy wciąż istnieje podział między artystami a publicznością?
28	s Kto tworzy narracje i programy muzeów	Muzea aktywnie kwestionują tradycyjne kanony historii sztuki, prezentując większą różnorodność artystów i form sztuki. Wystawy podkreślają wkład kobiet i artystów mniejszościowych w historii oraz współczesnej praktyce artystycznej.		Pomimo starań na rzecz promowania różnorodności, kobiety i mniejszości nadal są niedostatecznie reprezentowane w kierownictwie muzeów. Tradycyjne struktury władzy i uprzedzenia wciąż utrudniają postęp.				Czy do 2050 roku agenda równości doprowadziła do tego, że kobiety i mniejszości stanowią co najmniej 50% stanowisk kierowniczych w instytucjach kultury?

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
29	i Odpowiedzialność w muzeach	Podejmowanie decyzji w muzeach jest zdecentralizowane i partycypacyjne, obejmując nie tylko artystów, ale także członków społeczności, pracowników muzeów i innych interesariuszy.	Istnieje podział ról: menedżerowie zajmują się zadaniami administracyjnymi i operacyjnymi (zbieranie funduszy, budżetowanie, zarządzanie obiektami, marketing oraz zapewnienie finansowej stabilności muzeum), a artyści-kuratorzy mają pełną kontrolę nad artystycznym kierunkiem muzeum (planowanie wystaw, rozwój kolekcji, wybór artystów i programy publiczne).	Podejmowanie decyzji w muzeach i instytucjach sztuki pozostaje w dużej mierze scentralizowane i hierarchiczne, utrwalając tradycyjne struktury władzy i ograniczając szeroką partycypację w kształtowaniu kierunku tych organizacji.	W coraz bardziej zależnej od technologii przyszłości muzea mogą polegać na algorytmach AI do optymalizacji kluczowych decyzji zarządczych, obejmujących takie obszary jak budżetowanie, zatrudnianie, marketing i programowanie. To poleganie na wnioskach opartych na danych może nieświadomie wzmacniać istniejące struktury hierarchiczne, ponieważ podejmowanie decyzji staje się scentralizowane wokół rekomendacji generowanych przez AI, co może ograniczać różnorodne perspektywy i innowacje oddolne.			<p>Czy muzea są zarządzane przez artystów w 2050 roku?</p> <p>Czy muzea są prowadzone demokratycznie?</p> <p>Czy muzea mają dyrektorów (czy są zarządzane jako instytucje z góry na dół)?</p> <p>Czy muzea i instytucje sztuki są nadal prowadzone w sposób hierarchiczny, przez dyrektorów i kuratorów?</p>

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
30	i Muzea jako promotorzy dobrostanu w miejscu pracy	Muzea wdrażają automatyzację i sztuczną inteligencję wszędzie tam, gdzie to możliwe, aby usprawnić operacje i zredukować zależność od pracy ludzkiej. W takim środowisku posiadanie pracy traktowane jest jako przywilej, a pracownicy oczekują, że będą wdzięczni za tę możliwość, nawet jeśli wiąże się to z większymi obciążeniami i ograniczoną elastycznością.	Muzea coraz bardziej priorytetowo traktują fizyczny i psychiczny dobrostan swoich odwiedzających, oferując przestrzenie do relaksu i kontemplacji, integrując naturę w swoich wystawach i otoczeniu oraz zapewniając zasoby do redukcji stresu i praktykowania uważności. Jednak dobrostan ich pracowników jest często pomijany lub zaniedbywany.	Muzea priorytetowo traktują fizyczne i psychiczne zdrowie swoich pracowników, oferując elastyczne warunki pracy oraz programy wellness. Tworzą wspierające i inkluzywne środowisko pracy, które ceni różnorodność oraz równowagę między pracą a życiem prywatnym.				Czy muzea to bezpieczne i zdrowe miejsce?
31	e Pensje w muzeach	Muzea oferują konkurencyjne pensje, aby przyciągnąć i zatrzymać najlepsze talenty. Zdają sobie sprawę, że inwestowanie w pracowników jest kluczowe dla osiągnięcia misji i służenia społecznościom.	Muzea badają modele własności pracowniczej lub podziału zysków, pozwalając pracownikom bezpośrednio korzystać z sukcesów muzeum. To sprzyja poczuciu wspólnej odpowiedzialności i zachęca do długoterminowego zaangażowania w pracę w danej instytucji.	Nierówność w wynagrodzeniach między stanowiskami z nowymi technologiami a tradycyjnymi stanowiskami muzealnymi stworzyła napięcia wewnętrzne i doprowadziła do odrodzenia działalności związków zawodowych w instytucjach kultury.	Pensje w muzeach i instytucjach sztuki są tragicznie niskie. Ich pracownicy żyją w biedzie i w niepewnych warunkach, co prowadzi do lęków egzystencjalnych i frustracji.			Czy pracownicy muzeów są odpowiednio wynagradzani?

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
32	s Praktyki społeczne odwiedzających	Muzea stają się jeszcze głębiej zakorzenione w swoich lokalnych społecznościach, pełniąc rolę istotnych centrów więzi i zaangażowania. Oferują szeroką gamę programów i działań, które odpowiadają na lokalne zainteresowania i potrzeby, wzmacniając poczucie przynależności i wspólnej tożsamości.	Muzea koncentrują się głównie na kuratorowaniu cyfrowych doświadczeń, działając przede wszystkim w przestrzeni cyfrowej. Odwiedzający mogą angażować się w wystawy i wchodzić w interakcję ze sobą za pomocą technologii immersyjnych, takich jak gogle VR.	Muzea przesunęły główny nacisk na tworzenie spersonalizowanych doświadczeń cyfrowych, które istnieją głównie w sferze wirtualnej. Zamiast angażować się w zaplanowane wystawy, odwiedzający spotykają się teraz z dostosowanymi treściami, które odpowiadają ich indywidualnym preferencjom.	Muzea priorytetowo traktują tworzenie bezpiecznych i gościnnych przestrzeni, w których ludzie czują się komfortowo, gromadząc się i wchodząc w interakcje. Oferują one odpoczynek od niepokoju świata zewnętrznego, wspierając poczucie wspólnoty i więzi.			<p>Czy w 2050 roku ludzie boją się opuszczać swoje domowe ekosystemy?</p> <p>Czy muzea są miejscami interakcji z innymi?</p> <p>Czy ludzie w 2050 roku nadal preferują kontakt twarzą w twarz?</p> <p>Czy muzea są bezpiecznym, zdrowym miejscem?</p> <p>Czy pracuje się z podziałem na lokalne i globalne?</p>

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
33	I Podróże w przyszłości	W związku z ograniczonymi podróżami, muzea kładą nacisk na historię lokalną i tradycje, celebrując unikalne dziedzictwo kulturowe swoich społeczności. Stają się centrami lokalnej tożsamości i dumy, wspierając poczucie przynależności w podzielonym świecie.	Międzynarodowa współpraca cyfrowa między instytucjami kultury rozwija się. Muzea organizują wspólne cyfrowe wystawy i projekty z partnerami z całego świata, łącząc różnorodne perspektywy i artefakty.	Wystawy i projekty realizowane wspólnie z instytucjami z innych krajów stają się rzadsze z powodu wyzwań logistycznych i potencjalnych ograniczeń.	Pojawiły się prawdziwie planetarne i translokalne instytucje, oparte na rzeczywistej współpracy – zarówno fizycznej, jak i cyfrowej – między organizacjami, artystami, inicjatywami i kolektywami z różnych części świata, tworząc pole do wymiany doświadczeń, transnarodowej solidarności, wspólnej pracy twórczej i poszukiwania odpowiedzi na najważniejsze wyzwania planetarne teraźniejszości i przyszłości. Takie instytucje tworzą planetarną infrastrukturę i wspierają się wzajemnie przez wymianę zasobów, wiedzy, systemów, dzieł sztuki, ludzi i praktyk. Ludzie zrozumieli, że potrzebują kontaktu twarzą w twarz i wzmocnienia mobilności, dlatego latają i podróżują do siebie – z ciekawości, potrzeby spotkań, pasji do odkrywania.	Instytucje sztuki i muzea ignorują lokalność i przechodzą na globalny poziom, tak więc kuratorzy, artyści i publiczność latają i podróżują między najważniejszymi instytucjami i wydarzeniami na świecie. Współpracują z artystami ze wszystkich zakątków świata, kierując swoje programy do globalnej publiczności.		Czy przed 2050 rokiem wprowadzono limity odległości podróży lub zakazy podróżowania?

Nr	Nazwa klastra	Hipoteza 1	Hipoteza 2	Hipoteza 3	Hipoteza 4	Hipoteza 5	Hipoteza 6	Pogrupowane niepewności
34	s Rola progresywnych muzeów w dyskursie publicznym	Progresywne muzea pozostają instytucjami niszowymi, przyciągającymi oddaną, ale stosunkowo małą publiczność osób o podobnych poglądach. Mogą mieć trudności z uzyskaniem szerokiego akceptowania i spotykają się z krytyką, a nawet wrogością ze strony tych, którzy nie zgadzają się z ich perspektywami.	Progresywne muzea stają się polem walki w trwających wojnach kulturowych, napotykając opór, a nawet protesty ze strony tych, którzy postrzegają ich program jako zagrożenie dla tradycyjnych wartości lub dominujących narracji.	Progresywne muzea opracowują innowacyjne strategie angażowania nowych odbiorców i wspierania dialogu ponad różnicami, tworząc przestrzenie, w których osoby o różnych punktach widzenia mogą się połączyć i uczyć od siebie nawzajem. W konsekwencji: mimo początkowego oporu, progresywne muzea stopniowo zyskują szerszą akceptację.				Czy progresywne muzea i instytucje sztuki, realizujące swoją agendę w opozycji do dominujących narracji, pozostają w wrogiej relacji z publicznością?