

dr hab. Katarzyna Szara, prof. UR

Uniwersytet Rzeszowski  
e-mail: kszara@ur.edu.pl  
ORCID: 0000-0003-1687-0505

DOI: 10.15290/oes.2024.01.115.05

## ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW MUZEÓW W OKRESIE COVID-19 W PERSPEKTYWIE EKONOMII BEHAVIORALNEJ NA PRZYKŁADZIE MUZEUM OKRĘGOWEGO W RZESZOWIE<sup>1</sup>

### Streszczenie

*Cel* – Pandemia utrudniła funkcjonowanie wszystkich instytucji kultury, w tym muzeów. Jednym ze sposobów na ograniczenie transmisji wirusa w populacji była zmiana zachowań. NPI (*nonpharmaceutical interventions*) to narzędzia, za których pomocą próbowano kontrolować przebieg pandemii. Celem artykułu jest identyfikacja błędów behawioralnych w pracy pracowników merytorycznych Muzeum Okręgowego w Rzeszowie w okresie pandemii COVID-19.

*Metoda badań* – Zastosowano metodę krytycznej analizy literatury. W formie *case study* dokonano analizy pracy Muzeum Okręgowego w Rzeszowie, wykorzystując informacje z obserwacji uczestniczącej oraz wywiadów ustrukturalizowanych.

*Wnioski* – Kryzys związany z pandemią doprowadził do wzmocnienia działań w zakresie transformacji cyfrowej, uwytłumił problemy związane z aspektem finansowania. Zidentyfikowane błędy w zachowaniu pracowników muzeum były błędami wynikającymi z nadmiaru informacji, niepewności jutra, obaw o stosowanie interwencji, myślenia życzeniowego.

*Oryginalność/wartość/implikacje/rekomendacje* – Oryginalność opracowania wynika z diagnozy luki badawczej odnoszącej się do pracowników muzeum w zakresie ich reakcji na niemedyczne interwencje w miejscu pracy podczas pandemii COVID-19. Nie są znane analizy błędów behawioralnych na stanowisku pracy w odniesieniu do interwencji niemedycznych. Jest to więc nowatorskie ujęcie tematu, ważne z punktu widzenia implementacji rozwiązań regulacyjnych podczas kryzysu.

**Słowa kluczowe:** pandemia COVID-19, błędy behawioralne, interwencje niemedyczne

---

<sup>1</sup> Publikacja jest efektem projektu realizowanego przez Uniwersytet w Białymstoku, finansowanego ze środków MNiE w ramach programu „Doskonała nauka – wsparcie konferencji naukowych”, numer umowy DNK/SP/549102/2022.

Artykuł wpłynął 21.10.2023, zaakceptowano 15.12.2023.

THE BEHAVIOR OF MUSEUM EMPLOYEES DURING COVID-19  
IN THE PERSPECTIVE OF BEHAVIORAL ECONOMICS  
ON THE EXAMPLE OF THE DISTRICT MUSEUM IN RZESZÓW

Summary

*Purpose* – The pandemic has hampered the functioning of all cultural institutions, including museums. The only way to reduce the transmission of the virus in the population was to change behavior. NPI (nonpharmaceutical interventions) are tools that tried to control the course of the pandemic. The aim of the article was to identify behavioral errors in the work of professional employees of the District Museum in Rzeszów during the COVID-19 pandemic.

*Research method* – The method of critical literature analysis was used. In the form of a case study, the work of the District Museum in Rzeszów was analyzed, using information from participant observation and structured interviews.

*Results* – The pandemic crisis has led to increased digital transformation activities and highlighted problems related to the financing aspect. The identified errors in the behavior of museum employees were errors resulting from information overload, uncertainty of the future, concerns about the use of interventions, and wishful thinking.

*Originality/value/implications/recommendations* – The originality of the study results from the diagnosis of the research gap relating to museum employees in terms of their response to non-medical interventions in the workplace during the COVID pandemic. There are no known analyzes of behavioral errors at the workplace in relation to non-medical interventions. Therefore, this is an innovative approach to the topic and important from the point of view of implementing regulatory solutions during the crisis.

**Keywords:** COVID-19 pandemic, behavioral errors, non-medical interventions

**JEL classification:** D 90, D 91

## 1. Wstęp

Dwunastego marca 2020 r., wraz z tzw. pierwszym lockdownem, instytucje kultury musiały z dnia na dzień przestawić się na działania w ograniczeniach związanych z panującą pandemią. Ich dotychczasowe sposoby pracy uległy zmianie. Niezależnie od lokalizacji, wielkości i zasobów wszystkie te instytucje stanęły w obliczu zagrożenia, wynosząc na pierwsze miejsce troskę o zdrowie i bezpieczeństwo odbiorców i kadry. Rządowe ograniczenia, które dotyczyły instytucji kultury, należały do jednych z najostrzejszych [*Instytucje kultury...*, 2021, s. 2].

Pandemia utrudniła funkcjonowanie wszystkich instytucji kultury, w tym muzeów. Według GUS najwięcej jednostek (47%) ograniczyło działalność w marcu 2020 r., czyli w pierwszym miesiącu obowiązywania restrykcji.

W grudniu 2020 r. Forum Edukatorów Muzealnych we współpracy z Narodowym Instytutem Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów przeprowadziło badania ankietowe na grupie 53 instytucji muzealnych (uzyskano zwrot ankiet na poziomie 17,66%, ankietę wysłano do około 300 instytucji muzealnych).

Z badania wynika, że większość muzeów (75%) nie była przygotowana do realizacji zadań w okresie pandemii. Instytucje biorące udział w badaniu szacowały, że w 2020 r. liczba zwiedzających spadła w stosunku do poprzedniego roku średnio o 44%. Co drugie ankietowane muzeum rozwiązało umowy cywilnoprawne z edukatorami, dając im jednocześnie możliwość prowadzenia zajęć edukacyjnych online.

Muzea uruchomiły nowe kanały docierania do widzów, głównie na popularnych serwisach internetowych, dzięki czemu 40% z nich realizowało zajęcia online. Mimo to ponad 90% muzeów biorących udział w badaniu uznało, że niezbędne jest opracowanie i wdrożenie planu pomocy dla instytucji kultury [Pasternak-Zabielska, 2021, s. 6].

Wprowadzone ograniczenia czy profilaktyka dotycząca szczepień miały na celu ograniczenie rozprzestrzeniania się koronawirusa. Interwencje medyczne były wsparte działaniami o charakterze niemedyceznym.

W celu zmniejszenia przypadków zachorowań na koronawirusa władze większości krajów, nie tylko Polski, wprowadziły restrykcje izolacyjne, tj. zamykanie granic państwowych, wstrzymanie pasażerskiej komunikacji lotniczej, zamykanie instytucji użytku publicznego, restauracji, galerii handlowych, zakładów usługowych. Wprowadzono zakaz zgromadzeń publicznych i domowych powyżej określonej liczby osób, nakaz utrzymywania dystansu 1–2 m w przestrzeni publicznej, nakaz zakrywania ust i nosa, zakaz przemieszczania się [Krawczyk-Wasilewska, 2020, s. 165].

Ze względu na ich nagłe wprowadzenie, ryzyko zarażenia, brak wiedzy i niepewność jutra społeczeństwo w różny sposób reagowało na działania antykryzysowe. Część osób podała się zaleceniom rządzących, część w sposób bierny lub aktywny negowała obostrzenia. Dlatego ważnym wskaźnikiem behawioralnym było przejawianie przez człowieka adekwatnych zachowań i reakcji emocjonalnych wobec ograniczeń. Nie zawsze miało to miejsce, bowiem podczas pandemii ludzie często popełniali błędy o charakterze poznawczym.

Na podstawie literatury przedmiotu zdiagnozowano lukę badawczą odnoszącą się do pracowników muzeum w zakresie ich reakcji na niemedyczne interwencje w miejscu pracy podczas pandemii COVID-19.

Celem artykułu jest identyfikacja błędów behawioralnych w pracy pracowników merytorycznych Muzeum Okręgowego w Rzeszowie w okresie pandemii COVID-19.

Podjmując proces badawczy, poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jakim błędem poznawczym ulegli pracownicy merytoryczni muzeum w czasie pandemii.

Przyjęto hipotezę, iż najczęściej w zachowaniu pracowników występował błąd zakotwiczenia.

By zrealizować przyjęty cel, zastosowano metodę krytycznej analizy literatury. Na tle charakterystyki muzeów w Polsce dokonano analizy w formie *case study* Muzeum Okręgowego w Rzeszowie, wybranego w doborze wygodnym. Wybór muzeum jako podmiotu badań wynikał z trudnej sytuacji, w jakiej znalazły się podczas pandemii instytucje kultury oraz zatrudnione w nich osoby. W porównaniu do innych instytucji czy przedsiębiorstw brak kontaktu z odbiorcą uniemożliwił całkowicie ich funkcjonowanie. Instytucje kultury stanęły więc przed problemem zmiany organizacji pracy podczas pandemii i poszukiwania sposobów dotarcia do odbiorcy.

Za okres analizy przyjęto czas od stanu epidemii wprowadzony w Polsce, tj. od 20 marca 2020 r., do 13 maja 2022 r., kiedy stan pandemii zniesiono na mocy Rozporządzenia Rady Ministrów. Natomiast Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) 5 maja 2023 ogłosiła koniec pandemii COVID-19.

Jako metodę badawczą wykorzystano obserwację uczestniczącą, którą realizowano w poddanym analizie podmiocie w czasie ograniczenia pierwszego lockdownu i późniejszego wprowadzenia kolejnych obostrzeń. Uczestnictwo w pracy Muzeum Okręgowego w Rzeszowie wynikało z realizacji projektu „Uczelnie szkołom. O finansach z NBP. Akademycki Portfel Wiedzy o Finansach”. W projekcie tym w ramach ewaluacji przeprowadzano w formie obserwacji uczestniczącej (17.09.2020, 18.09.2020, 21.09.2020, 22.09.2020) ocenę realizowanych lekcji muzealnych, których uczestnikiem była młodzież szkół średnich. Czas realizacji projektu uległ zmianie ze względu na wybuch pandemii. Pierwsze zniesienie ograniczeń pozwoliło na realizację lekcji muzealnej oraz obserwacji uczestniczącej, w ramach których analizowano m.in. to, jak muzeum realizowało wytyczne dotyczące zapobiegania rozprzestrzeniania się pandemii.

Wykorzystano również informacje z wywiadów ustrukturalizowanych przeprowadzonych wśród pracowników merytorycznych w maju 2023 roku. Celem badania była identyfikacja błędów behawioralnych w zachowaniach pracowników muzeum. Badanie miało charakter eksploracyjny i było dostosowane do aktualnego kontekstu sytuacji pandemii. Sam proces pisania niniejszego artykułu oparty był na podejściu refleksyjnym, wynikającym z obserwacji pracy muzealników.

W części pierwszej odniesiono się do zachowania i błędów behawioralnych, w drugiej opisano wybrane działania muzeów w czasie pandemii; kolejna część pracy zawiera prezentację wyników badań własnych. Zostały one poddane krytycznej analizie w podsumowaniu.

## 2. Behawioralny aspekt zachowania ludzi podczas pandemii

Ekonomię behawioralną można podzielić na dwa nurty: pierwszy, opierający się na nauce o zachowaniu i łączący ze sobą metodologię badań psychologicznych nad zachowaniem i wiedzą dotyczącą teorii z zakresu ekonomii, drugi, oparty na dokonaniach badaczy, m.in. H. Simona, D. Kahnemana, R. Talera, A. Tversky'ego, i analizie odstępstw od zachowania racjonalnego, które jest podstawą założeń ekonomii klasycznej [Zygan, 2013, s. 10].

Wspomniani autorzy są zdania, że sposób, w jaki zachowują się ludzie, ma ogromne znaczenie z punktu widzenia teorii ekonomicznej, jednocześnie poddają krytyce założenie, że jednostki gospodarcze charakteryzują się racjonalnością podczas dokonywania wyborów, a więc nie opierają się na wiedzy i umiejętnościach logicznego wnioskowania, aby dążyć do optymalnego wykorzystania zasobów [Głodów-Legiędź, 2013, s. 27–28].

W latach 70. XX w. D. Kahneman i A. Tversky, realizując badania, doszli do wniosku, że część społeczeństwa może mieć takie samo zdanie w określonej sprawie. Spostrzegli również, że osoby poproszone o udzielenie odpowiedzi na pytanie, na które nie potrafią odpowiedzieć, zadają sobie w myślach inne, podobne i w ten sposób kreują odpowiedź [Kahneman, 2012, s. 8–12]. Tę „uproszczoną regułę wnioskowania, którą posługujemy się w sposób nieświadomy, określili mianem heurystyki” [Kahneman, 2012, s. 471].

D. Kahneman i A. Tversky wraz ze swoimi współpracownikami opracowali również założenia teorii perspektywy, którą przedstawili w 1979 roku. Powstała ona w wyniku prowadzonych przez 5 lat badań nad zakładami hazardowymi, a jej celem było zidentyfikowanie powodów, przez które ludzie systematycznie naruszają założenia racjonalności [Karpińska, Matel, Protasiewicz, 2017, s. 110].

Innym ekonomistą, który przyczynił się do rozwoju nurtu ekonomii behawioralnej, był R. Thaler. Opisał on i udokumentował wiele zjawisk, naruszających założenia dotyczące racjonalności jednostek, m.in. efekt posiadania, księgowanie umysłowe, błąd niecierpliwości [Kotlarek, 2014, s. 110–111; Shefrin, Thaler, 2004], które wiązał z programem architektury wyboru [Thaler, Sunstein, 2012, s. 17–20]. Propozycje opisywane w pracach R. Thalera dotyczą wielu dziedzin

życia, niektóre także zagadnień istotnych dla makroekonomii czy finansów behawioralnych [Thaler, 2015].

Wyniki eksperymentów i obserwacji prowadzonych w nurcie ekonomii behawioralnej wskazują, że podmioty decyzyjne nawet w okresach równowagi cechuje niepełna racjonalność [Paprocki, 2020, s. 41]. Problem ten był i jest szczególnie ważny ze względu na poziom lęku o bezpieczeństwo własne, rodziny, współpracowników.

Uwagę, że błędy i zniekształcenia poznawcze wynikają z ilości złożonych informacji otaczających człowieka, akcentował D. Kahneman. Pierwotne wzorce behawioralne nie odpowiadają wymogom cywilizacji naukowo-technicznej, jednak w momentach kryzysowych aktywują się w sposób automatyczny. Wybuch pandemii doświadczany był jako „awaria” na najszerzą skalę, gdyż wszechobecnemu poczuciu zagrożenia (potencjalna bliskość śmiertelniegroźnego patogenu) towarzyszył szok poznawczy (skokowy wzrost kompleksowości otoczenia). Zwłaszcza w początkowej fazie pandemii, gdy dominowało poczucie niepewności i ryzyko, instynktownie ludzie bronili się, wybierając automatyczny tryb działania [Paprocki, 2020, s. 42].

Sposoby przeciwdziałania kryzysowi pandemii były różne. Z medycznego punktu widzenia propagowano szczepienia mające wywołać odporność grupową.

Jednym ze sposobów na ograniczenie transmisji wirusa w populacji była zmiana ludzkich zachowań. NPI (*nonpharmaceutical interventions*) to narzędzia, za których pomocą próbowano kontrolować przebieg pandemii. Były to m.in. nakaz noszenia maseczek, częste mycie rąk, zmiana organizacji funkcjonowania niektórych branż, ograniczanie imprez masowych, zamknięcie granic, a także najbardziej radykalna forma ingerencji w życie obywateli – lockdown.

Skuteczność tych narzędzi ograniczają jednak bariery behawioralne uniemożliwiające lub utrudniające adresatom niekonwencjonalnych rozwiązań pożądane zachowania [por. Narinder, 2020; Sevgin, 2020; Soofi, Najafi, Karami-Matin, 2020].

Pawińska i Zyzik [2021, s. 5] do barier tych zaliczają następujące zjawiska:

- niechęć do jakichkolwiek zmian (tzw. błąd *status quo*),
- wpływ norm społecznych nakazujących zachowania niezgodne z NPI,
- strach przed dyskryminacją z powodu choroby lub kontaktu z osobami chorymi,
- niewłaściwe szacowanie ryzyka zarażenia siebie i innych,
- błędne przekonania,
- niewygoda i koszty frykcyjne.

W celu zastosowania interwencji behawioralnych należy poznać sytuację i następstwa wynikające z zagrożenia. Było to potrzebne zarówno w Polsce, jak i na całym świecie do opracowania założeń strategii przeciwdziałania pandemii.

Na skuteczność tych interwencji w komunikacji z odbiorcą wpływały treść komunikatu, rola nadawcy, kontekst, złożoność informacji oraz czas przekazu (tzn. kto pierwszy go przekazał). Angażowanie jako nadawców aktorów, ludzi nauki, lokalnych autorytetów pozwalało szybciej dotrzeć do adresatów.

Podczas pandemii ważnym działaniem było również wprowadzenie nakaźów komunikowanych np. za pomocą sygnałów graficznych w postaci chociażby oznaczenia miejsc wolnych znakiem X, wskazujących na przestrzeń oznaczającą dystans, czy informacji dotyczącej dezynfekcji rąk. Taka forma przekazu pozwalała na zachowanie dystansu społecznego.

Komunikaty przekazywane do społeczeństwa miały na celu minimalizację skutków pandemii. Wskazane działania są charakterystyczne dla interwencji behawioralnych, ponieważ uwzględniają one aktualną wiedzę o człowieku, o tym, jak podejmujemy decyzje, formułujemy sądy i dlaczego tak, a nie inaczej zachowywaliśmy się podczas pandemii. Stosowanie się do zaleceń, restrykcji, zakazów ze strony społeczeństwa pozwoliło również w Polsce na pokonanie trudności związanych z pandemią [Pawińska, Zyzik, 2021, s. 7].

Na skuteczność niefarmaceutycznych interwencji w literaturze przedmiotu wskazali m.in. Nicola [2021], Regmi, Lwin [2021], Mendez-Britoa, El Bcheraouia, Pozo-Martina [2021]. Płaszczyzną dla wskazanych interwencji są zachowania behawioralne, które implikują błędy poznawcze prowadzące do nieprzestrzegania zaleceń [Śliwowski, Wincewicz, 2021, s. 9].

### 3. Działalność muzeów w czasie pandemii

Ze względu na ogłoszony stan epidemii wiele instytucji kultury i zatrudnionych w nich pracowników znalazło się w bardzo trudnym położeniu. W przypadku instytucji funkcjonujących na rynku kultury jest to o tyle znaczące, że wiele podmiotów prowadzących działalność kulturalną opiera swoje działania na bezpośrednim kontakcie z odbiorcą [Kawa, Jęczalik, Skakowska, 2020, s. 3].

Prowadzenie działalności muzealnej w 2021 r. opartej na sprawozdaniu K-02 potwierdziły 673 muzea (939 razem z oddziałami). Największa z grup (licząc razem z oddziałami) reprezentowała województwa: mazowieckie, małopolskie, pomorskie, wielkopolskie i śląskie – były one siedzibą ponad 50% muzeów w Polsce, co wskazywało na nierównomierne rozłożenie geograficzne jednostek muzealnych w kraju. W poszczególnych województwach średnio 78% jednostek umiejscowionych jest w miastach [*Kultura i dziedzictwo narodowe...*, 2022, s. 119].

Muzea w 2021 r. zatrudniały 16,5 tys. osób, z czego 6,8 tys. to pracownicy merytoryczni (osoby wykonujące prace w zakresie działalności podstawowej). Spośród ogółu zatrudnionych w 2021 r. 98% osób pracowało w muzeach sektora publicznego.

Jednym z podstawowych obszarów działalności muzeów jest gromadzenie zbiorów i opieka nad nimi. Muzea w 2021 r. wykazały w swoim posiadaniu łącznie 20,1 mln sztuk muzealiów. Największe zbiory posiadają instytucje interdyscyplinarne, historyczne i muzea sztuki. Ponadto muzea przechowywały 1,4 mln obiektów w depozytach.

Muzea w ramach działalności ustawowej prowadzą działania wystawiennicze oraz upowszechniające wiedzę o zbiorach. Porównując dane z 3 ostatnich lat, należy stwierdzić, że w 2021 r. miary aktywności muzealnej osiągały poziom wyższy niż w 2020 r., ale jednak poniżej poziomu z 2019 r. Dodatkowo warto zaznaczyć, że muzea z większą rezerwą podchodzą do planowania kosztochłonnych działań w sytuacji niepewności epidemiologicznej.

W 2021 r. z powodu trwającej pandemii COVID-19 38,6% muzeów i ich oddziałów było zmuszonych do ograniczenia swojej działalności stacjonarnej – 30% w trakcie pierwszych 5 miesięcy 2021 r., zaś w pozostałej części roku jedynie 10% muzeów ograniczała działania stacjonarne (w 2020 r. aż 50,9% muzeów i ich oddziałów czasowo nie udostępniało oferty kulturalnej, najwięcej jednostek – 47% ograniczyło działalność w pierwszym miesiącu od ogłoszenia pandemii, tj. w marcu) [*Kultura i dziedzictwo narodowe...*, 2022, s. 121].

Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów przeprowadził tematyczne badanie ankietowe obejmujące okres od 12 marca do 31 grudnia 2020 r. W badaniu, które miało charakter dobrowolny, wzięły udział 174 muzea.

Analiza zebranych danych wskazuje, że kryzys związany z pandemią wpłynął na muzea dwutorowo: z jednej strony doprowadził do wzmożenia działań w zakresie transformacji cyfrowej, z drugiej uwydatnił problemy powiązane z aspektem finansowania i organizacji instytucji. Muzea finansowane w przeważającym stopniu ze środków publicznych wykazały się większą odpornością na czynniki zewnętrzne. Zmiany najmocniej odczuły te instytucje, które dużą część budżetu opierały na przychodach własnych. Polskie muzea nie były też wystarczająco przygotowane na pracę zdalną w aspekcie technicznym – niewystarczająca liczba muzeów miała wdrożone systemy wspomagające pracę zdalną, takie jak elektroniczny obieg dokumentów, wiele nie miało także odpowiednich możliwości technicznych i kompetencji do prowadzenia działalności online na najwyższym, światowym poziomie [*Działalność muzeów...*, 2021, s. 3].

Ponad połowa badanych muzeów przed pandemią COVID-19 nie miała dokumentu określającego procedury działania w kryzysie (N = 169). Wszystkie



badane muzea wprowadziły nakaz zasłaniania ust i nosa, zasady zachowania dystansu społecznego i udostępniły płyn do dezynfekcji. Nieco ponad 95% muzeów biorących udział w badaniu otworzyło się w momentach odmrożenia kultury. Średnio w okresie od 12 marca do 31 grudnia 2020 r. muzea oraz ich oddziały były otwarte dla publiczności przez 142 dni.

W wyniku wybuchu pandemii 82% badanych muzeów dokonało zmian w obszarze związanym z obsługą zwiedzających, a 61% w działach zajmujących się edukacją. W 63% muzeów pracownicy byli delegowani do pracy w innych obszarach, ten sam odsetek muzeów dostosowywał działania realizowane przez pracowników do formuły online.

System pracy hybrydowej dla wszystkich (lub wybranej) grup pracowników wdrożyło 74% badanych instytucji, wśród nich zaś najwięcej (52%) zorganizowało pracę hybrydową w trybie zmianowym tygodniowym. Z kolei pracę zdalną udało się wdrożyć w prawie 66% badanych muzeów. Spośród muzeów umożliwiających pracownikom pracę w trybie zdalnym bądź hybrydowym blisko 61% wprowadziło system lub narzędzia do kontroli wyżej wymienionych form pracy.

Muzea, które korzystały ze środków publicznych z funduszu na przeciwdziałanie skutkom pandemii COVID-19 na rzecz kultury w 2020 r., przeznaczały je przede wszystkim na koszty stałe (33%), częściowe pokrycie zarówno spadku dochodów (28%), jak i kosztów wynagrodzenia kadry (26%).

W wyniku pandemii COVID-19 niespełna 81% muzeów, które planowały działania ze środków własnych, było zmuszonych do ich wstrzymania. Najczęściej muzea rezygnowały z organizacji wystaw czasowych (71% muzeów), wydarzeń edukacyjnych i popularyzatorskich (69%) oraz z działalności promocyjnej (42%).

Najczęściej wykorzystywanymi kanałami w mediach społecznościowych w okresie od 12 marca do 31 grudnia 2020 r. były Facebook, YouTube i Instagram. Usługi oferowane przez badane muzea w okresie od marca do grudnia 2020 r. za pośrednictwem witryn internetowych bądź mediów społecznościowych to głównie edukacja online (58% instytucji umożliwiało skorzystanie z takiej oferty) oraz wirtualne zwiedzanie (46,7%) [*Działalność muzeów...*, 2021, s. 6].

Ważną wydaje się kwestia ekonomiczna, związana z potrzebą pokrycia kosztów działalności, która wystąpiła nie tylko w przypadku muzeów w Polsce.

Według badania przeprowadzonego przez Sieć Europejskich Organizacji Muzeów, wiele muzeów odnotowało utratę dochodów w wysokości 75–80%. W tym sektorze problem dystansu społecznego dodatkowo utrudniał wymóg zamknięcia. Przykładowo zamknięte w marcu Rijksmuseum odwiedza zwykle 12 000 osób dziennie. Od 8 czerwca 2020 ich liczba została ograniczona do 2000 dziennie [*The impact...*, 2020, s. 6]. Zmiany w funkcjonowaniu wszystkich

instytucji kultury potwierdzają wyniki badań innych autorów [Montalto, Sacco, Alberti, Panella, Saisana, 2020; *Nieczynne do odwołania?*, 2020; Nobre, 2020; O'Connor, 2020].

Pandemia zamroziła większość dodatkowych źródeł przychodu instytucji kultury. Im bardziej sytuacja instytucji była zależna od rynkowych przychodów, w tym trudniejszym położeniu się znalazła. Źródło finansowania stało się zatem ważnym kryterium z perspektywy przetrwania w warunkach pandemii. Niemożność pokrycia kosztów bieżącej działalności utrudniał fakt wystąpienia „nowych” pozycji kosztowych. Zaliczyć do nich należy: koszty związane z nagraniami do sieci, nowymi wzorami dokumentów, w skrócie nazywanych „covidowymi” (oświadczenia, zmiana treści umów, regulaminy, wytyczne, zarządzenia), koszty sprawozdawczości do organów nadzorujących). Ze względu na zmianę relacji przychodów do wydatków zmianie ulegały plany finansowe.

Niewątpliwie muzeum jest jedną z ważniejszych instytucji, która dzięki swojej misji gromadzenia i ochrony zbiorów o charakterze historycznym zapewnia swobodny dostęp do zbiorów, mających często wartość symboliczną i będących namacalnym dowodem na pochodzenie państwa i narodu. Dlatego istotne jest zwrócenie uwagi na zagrożenia, które mogą wystąpić w obszarze funkcjonowania muzeów [por. Petroniec, Rokosz-Lempart, Kwiatek-Sołtys, 2022, s. 82–84].

Na terenie województwa podkarpackiego działa 60 muzeów. Wskazane w opisie zachowania w pracy muzeów można odnieść również do Muzeum Okręgowego w Rzeszowie. Niezależnie od poziomu niepewności otoczenia sukces organizacji zależy coraz bardziej od jakości zasobów ludzkich [Penc, 2011, s. 17]. To ludzie zatrudnieni w muzeum stanowili o przetrwaniu tego trudnego okresu i oni reagovali na niemedyczne interwencje.

Dzięki zaangażowaniu pracowników Muzeum Okręgowego w Rzeszowie w okresie pandemii zmieniona oferta edukacyjna spotkała się z dużym zainteresowaniem odbiorców. Podobnie jak w innych placówkach muzealnych materiały publikowano za pomocą mediów społecznościowych. Przygotowano również kursy i zajęcia online.

Szczególnie ważna dla społeczeństwa w okresie izolacji społecznej była potrzeba kontaktów międzyludzkich, którą można było zauważyć w okresie ograniczenia restrykcji. Podczas zniesienia ograniczeń odwiedzający muzeum zobowiązani byli do bezwzględnej przestrzegania obowiązujących na terenie muzeum zasad bezpieczeństwa, a prowadzący zajęcia do zapewnienia warunków do ich przestrzegania, np. dbając o właściwe wyposażenie sal dydaktycznych, przeprowadzając okresową dezynfekcję wykorzystywanych w pracy materiałów dydaktycznych oraz innych elementów wyposażenia.

Muzeum ograniczyło liczebność grup zajęciowych, ale wprowadziło również obowiązek zakrywania nosa i ust, dezynfekcji rąk oraz zachowania dystansu społecznego. Zdarzały się także sytuacje, które były prezentowane w badaniu Pasternak-Zabielskiej [2021, s. 14]: pomimo obowiązku przestrzegania ograniczeń w grupie odwiedzających muzeum była przynajmniej jedna osoba, która łamała zalecenia.

#### 4. Identyfikacja błędów behawioralnych w pracy muzealników

Zmiany wywołane ograniczeniami podczas pandemii wpłynęły również na zachowanie pracowników muzeum. Biorąc pod uwagę interwencje niemedyczne, podjęto próbę identyfikacji błędów poznawczych, w zachowaniu pracowników Muzeum Okręgowego w Rzeszowie.

Podczas obserwacji we wrześniu 2020 r. zwrócono uwagę na przestrzeganie reguł reżimu sanitarnego przez pracowników muzeum i odwiedzających. Odwiedzający muzeum uczniowie byli zobligowani do użycia maseczek, zachowania odstępu czy stosowania się do innych poleceń.

Pracownicy muzeum podczas rozmów potwierdzili przygotowanie placówki dla zwiedzających. Zniesienie części ograniczeń pozwoliło muzealnikom na wznowienie działalności. Sala, w której realizowana była lekcja muzealna, jak również pozostałe pomieszczenia muzeum, były przygotowane zgodnie z wytycznymi epidemiologicznymi.

W czasie realizacji lekcji muzealnej i pobytu uczestników projektu w tej instytucji sale muzealne nie były dostępne dla innych zwiedzających<sup>2</sup>.

Pracownicy muzeum w 2020 r. z obawą wypowiadali się o swoim bezpieczeństwie zdrowotnym, wskazywali na zmianę organizacji pracy wynikającą z pandemii. W tamtym okresie obawy pracowników muzeum i całej społeczności były takie same. Niepewność i strach towarzyszyły wszystkim pracownikom. Następstwa pandemii w przypadku Muzeum Okręgowego w Rzeszowie były podobne jak w przypadku innych muzeów w Polsce.

W maju 2023 r. poproszono 28 pracowników merytorycznych Muzeum Okręgowego w Rzeszowie o ocenę następstw pandemii pod kątem zachowań na

---

<sup>2</sup> Opracowanie na podstawie materiałów własnych zebranych podczas procedury ewaluacyjnej projektu „Uczelnie Szkołom – o finansach z NBP. Akademicki Portfel Wiedzy o Finansach”.

stanowisku pracy. Otrzymano zwrot 16 kwestionariuszy<sup>3</sup>. Wybór pracowników merytorycznych do badania ankietowego wynikał z wcześniejszej pracy z tą grupą osób oraz rozmów podczas obserwacji uczestniczącej w 2020 r.

Muzealnicy ocenili swoje zachowania w pracy podczas pandemii w odniesieniu do reakcji na niemedyczne interwencje. Wybór błędów poddanych ocenie przez pracowników muzeum wynikał z najczęściej występujących błędów poznawczych zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu.

Poszczególne błędy ze względu na rozpiętość czasową trzech lat i zmienność zachowania wywołaną katalogiem ograniczeń wpłynęły na przyjęcie pięciostopniowej skali, w której wartości 1 przypisano jakościowemu znaczeniu „nigdy”, 2 – „rzadko”, ocena 3 oznaczała „czasami”, 4 – „często” i 5 – „bardzo często”.

Zaznaczyć należy, że ocena dokonana przez pracowników miała charakter subiektywny, dlatego prezentując wyniki oceny, dokonano podziału odpowiedzi na trzy grupy (wykres 1). Odpowiedzi „nigdy” oznaczały, że respondent nie uległ błędowi poznawczemu (wykres 2). Zsumowane odpowiedzi „rzadko” i „czasami” świadczą o występowaniu błędów w zachowaniu pracowników muzeum. Ich częstotliwość była niższa niż w przypadku grupy trzeciej, zawierającej odpowiedzi „często” i „bardzo często”. Zastosowana skala częstotliwości pozwoliła na wskazanie w zachowaniu pracowników „nasilenia” reakcji na pandemię opisaną z użyciem błędów poznawczych.

Dwa błędy: błąd niepotrzebnych informacji i efekt Pollyanny (myślenie życzeniowe) wyróżniały się na tle pozostałych. Pytania opisujące je dotyczyły pozyskiwania dodatkowych informacji dotyczących pandemii nawet wtedy, gdy nie wpływały na pracę w muzeum i skupianiu się na pozytywach. Nie uzyskano odpowiedzi „nigdy”, co oznacza, że pracownicy ulegli tym błędom. Błąd niepotrzebnych informacji w ponad 50% był obecny czasami i często podczas wykonywania obowiązków zawodowych muzealników. Podobnie było z myśleniem życzeniowym, które miało miejsce w przypadku ponad 68% badanych czasami

---

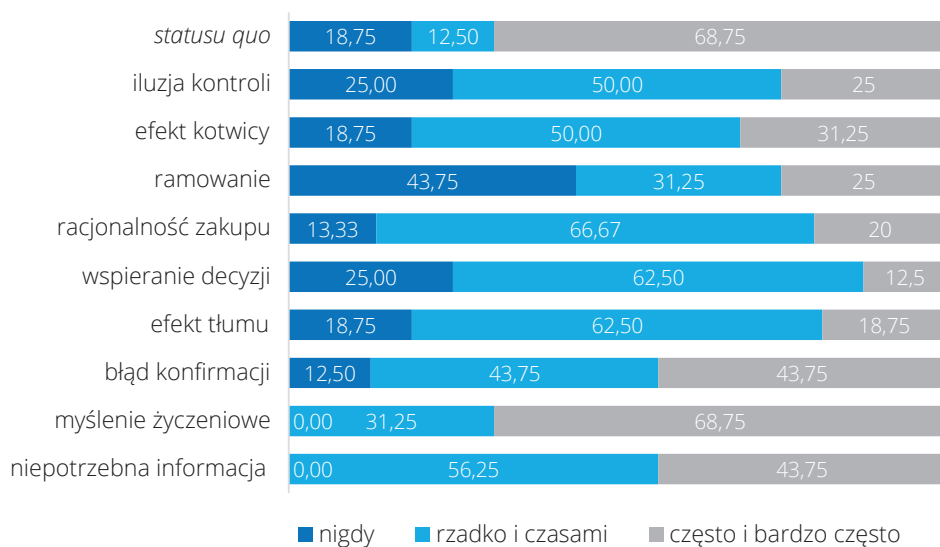
<sup>3</sup> Niewielka zwrotność kwestionariuszy jest charakterystyczna nie tylko dla niniejszego badania (16 respondentów = 57% z grupy pracowników merytorycznych). Przykładowo w dobrowolnym badaniu NIMOZ instytucji współpracującej z muzeami w badaniu wzięły udział 174 muzea [*Działalność muzeów...*, 2021, s. 3].

W badaniu przeprowadzonym przez Rzeszowski Inkubator Kultury ankieta skierowana została łącznie do 216 podmiotów, z czego 95 to instytucje kultury, a 121 to liczba organizacji pozarządowych. Wszystkie z siedzibą w województwie podkarpackim. Organizator badania, pomimo relatywnie dużej liczby organizacji, odnotował zwrot zaledwie 19 odpowiedzi [Kawa, Jęczalik, Skakowska, 2020, s. 4].

i często. Na błąd ten popełniany bardzo często wskazało 19% badanych. Człowiek w sytuacji zagrożenia, strachu ulega negatywnym emocjom i nie myśli pozytywnie (wykres 1).

WYKRES 1

Procentowy udział odpowiedzi dotyczący częstotliwości zachowania się podczas pandemii w kontekście błędów poznawczych



Źródło: opracowanie własne.

Efekt konfirmacji jest oparty na faktach potwierdzających własny osąd, odnosi się do poszukiwania danych, informacji, opinii o COVID-19 i negatywnym wpływie pandemii na zdrowie i życie ludzi. Tylko 12,5% badanych nie uległo takiemu zachowaniu. Pozostali respondenci ulegli mu z różną częstotliwością. Zbierali informacje dotyczące wirusa, aby osiągnąć wiedzę i przeciwdziałać ryzyku zakażenia. Były to również informacje dotyczące wprowadzonych ograniczeń.

Pozytywnie należy ocenić, że prawie 19% nie uległo efektowi tłumu, nie poddało się „panice” zakupów, gromadzenia zapasów. Jednak, jak w rozkładzie Pareto, 80% badanych zachowanie naśladownicze nie było obce. Potwierdzeniem może być pytanie kontrolne dotyczące efektu racjonalności zakupu związanego z udowodnianiem sobie, że postąpili właściwie, kupując dany produkt (tylko 13,33% nie uległo takiemu postępowaniu w stosunku do żywności czy środków higieny).

Efekt wspierania związany jest z przypisywaniem większego prawdopodobieństwa zdarzeniom, które miały miejsce, i wiązały się z większymi emocjami. Nie dotyczył on 25% badanych. Był to również efekt, któremu respondenci ulegli najrzadziej.

Efekt wspierania decyzji raczej nie wiąże się z racjonalnością ludzkich zachowań. Często zdarza się tak, że oceniamy własne decyzje, wspominając je jako lepsze niż były one w rzeczywistości. Wynika to głównie z faktu, że na temat wybranej opcji mamy już dużo informacji, podczas gdy zwykle wynik wyboru drugiej opcji jest nam nieznany.

Podobny odsetek badanych nie uległ również iluzji kontroli. Mimo ograniczeń i nakazów pracownicy muzeum wiedzieli, że nie mogą w żaden sposób zmienić zaistniałej sytuacji i wpłynąć na nią.

Efekt ramy, kontekstu wiązał się z oceną „własnej” sytuacji pod wpływem informacji z zewnątrz. Nie uległo temu zjawisku 43,75% badanych, co może bardzo pozytywnie świadczyć o tym, że pracownicy muzeum nie poddali się wpływowi informacji zawartych w komunikatach. Efekt ramowania oceniany był przez pracowników w kontekście oceny prawdopodobieństwa zarażenia się chorobą w pracy ze względu na nieprzestrzeganie zaleceń sanitarnych.

Do zarażenia się wirusem mogło dojść w różnych miejscach, niekoniecznie w pracy. Nadmienić należy, że komunikaty formułowane do społeczeństwa miały w jak największym stopniu wpłynąć na świadomość ludności i zachęcić ich do przestrzegania ograniczeń.

Około 18% badanych nie uległo też zjawisku zakotwiczenia się na jednej informacji dotyczącej pandemii oraz jej wpływie na wykonywaną pracę. Podobny odsetek dotyczył efektu utrzymania *status quo*. Oznaczało to, że osoby te nie były skupione tylko na stanie epidemii, poszukiwały także rozwiązań ułatwiających im funkcjonowanie w tej rzeczywistości (wykres 2).

Mimo zdiagnozowanych błędów poznawczych nie można jednoznacznie oceniać, czy zachowania respondentów były zachowaniami pozytywnymi czy negatywnymi.

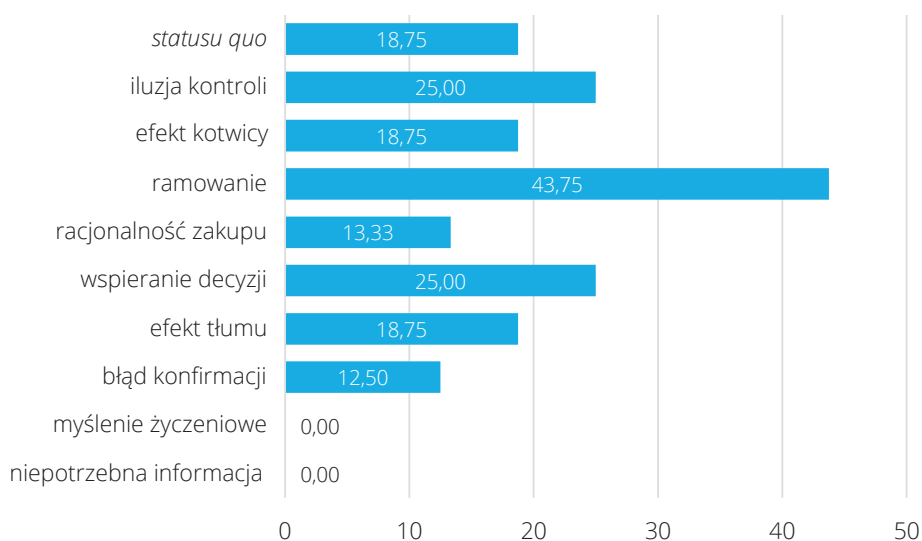
Ludzie nauczyli się reagować na pandemię tak, aby ograniczyć możliwość zarażenia. Z drugiej strony po sytuacji lockdownu większość społeczeństwa chciała wrócić do kontaktów z bliskimi, przyjaciółmi, zaś pracownicy muzeum do kontaktów z odwiedzającymi.

Ekonomiczny kontekst pandemii wiązał się z zamknięciem muzeum dla zwiedzających i przeniesieniem pracy do sfery wirtualnej. Również w Muzeum Okręgowym w Rzeszowie pracownicy zmienili swoją organizację pracy. Mimo to podczas pandemii pracownicy w małym stopniu wykorzystywali własne pomysły

do rozwiązania sytuacji związanej ze stanem epidemii. Wydaje się to właściwe, zwłaszcza na początku pandemii, ponieważ ludzie nie wiedzieli, jak mają się zachować, co zrobić. Wszyscy pracownicy przyznali, że przyjęli odpowiedzialność za powierzone im zadania, zarówno podczas pandemii, jak i po jej zakończeniu.

WYKRES 2

Odsetek respondentów, którzy nie ulegli błędom behawioralnym



Źródło: opracowanie własne.

Większość, bo 46,15%, postrzegała problem zamknięcia miejsc pracy bardziej jako okazje do jego przewycięzania niż jako trudność. Mimo sytuacji związanej z emisją wirusa aż 78,57% respondentów szukało inspiracji w otoczeniu, aby rozwiązać problemy w swoim miejscu pracy.

Wśród respondentów, którzy uczestniczyli w badaniu, dominowały kobiety (85%) o dłuższym stażu pracy od 12 do 26 lat, wskazującym na doświadczenie w wykonywanym zawodzie.

## 5. Dyskusja

Skutki pandemii COVID-19 są bez wątpienia niespotykane dla ludzi współcześnie żyjących. Jej następstwa ekonomiczne i społeczne są odczuwalne przez

obywateli i gospodarke. Potrzeba dostosowania się do zmian wiązała się często z ograniczeniem życia społecznego do minimum. Dotyczyło to również sfery kultury, w tym instytucji muzeów.

Z analizy literatury wynika, że zagadnienie identyfikacji błędów poznawczych charakteryzuje się nowością w odniesieniu do muzeów jako instytucji kultury. Nadmienić należy, że nie uwzględniano opracowań dotyczących zachowań behawioralnych (np. zmiany w organizacji pracy), na które zwraca uwagę wielu badaczy [np. *Badanie kryzysu i zmian...*, 2021; Buchner, Urbańska, Wierzbicka, Janus, Centra, 2021; Jurkiewicz, 2022; Kamińska, 2021; Kaczmarek, 2021; Lipski, 2021; *Raport Kultura*, 2020; Pietraszko, Szczebłewska, Wittels, 2020]. Brak prac dotyczących błędów behawioralnych potwierdza lukę badawczą w odniesieniu do przyjętej grupy badawczej muzeów.

Większość instytucji kultury, w tym muzea, nie była przygotowana do funkcjonowania w trudnych, zmienionych przez pandemię warunkach. Muzea odnotowały spadek przychodów. Ich działania wymagały swoistej restrukturyzacji w czasie niepewności. Wiązało się to z potrzebą wygenerowania nowych sposobów komunikacji, zarządzania ryzykiem, planowania. Pandemię można więc ocenić jako dodatkowe wyzwanie dla pracowników muzeów w realizacji podstawowych obowiązków.

Zidentyfikowane błędy w zachowaniu pracowników muzeum były błędami wynikającymi z nadmiaru informacji, niepewności jutra, obaw o stosowanie interwencji, myślenia życzeniowego. Nie można więc potwierdzić przyjętej hipotezy o dominacji błędu zakotwiczenia.

Na zidentyfikowane błędy należy spojrzeć przez pryzmat schematu decyzyjnego, który generuje wzory behawioralne (powtarzające się zachowania). Takie zachowania zaobserwowano również wśród pracowników muzeum i mają istotną wartość prognostyczną. Wiedza o popełnianych błędach pozwala na przewidywanie ludzkich zachowań, projektowanie systemów decyzyjnych, które pozwalają dotrzeć do odbiorcy. Skuteczna interwencja polega bowiem na doborze narzędzi regulacyjnych odpowiednich do zarządzania zachowaniami społecznymi. Poprawna diagnoza barier behawioralnych opisana w postaci błędów stanowi warunek skuteczności implementacji w tym wypadku interwencji niemedycznych. Od tego, jak postąpi jednostka, zależy skuteczność narzędzi regulacyjnych implementowanych w ramach przeciwdziałania pandemii. W przypadku koronawirusa było to związane ze zmianą nawyków, która ingerowała w codzienny rytm funkcjonowania pracowników muzeum.

Identyfikacja powyższych błędów ma również znaczenie w kontekście zarządzania kryzysowego, kiedy poszukiwane są rozwiązania wspomagające kontakt



z odbiorcą. Z punktu widzenia muzeum priorytetem jest zapewnienie bezpieczeństwa odbiorcy.

Kryzys wywołany pandemią pokazał, że potrzebna jest długofalowa polityka i zmiana formuły działania instytucji, by stały się bardziej efektywne i szybciej reagowały na zmiany otoczenia. Podobnie jak w biznesie instytucje kultury, w tym również muzea, musiały dostosować się do realizowania niemedycznych interwencji w różnych obszarach działania. Pracownicy zostali zobligowani do pracy w maseczkach, dezynfekcji rąk, zachowania odstępów i innych zaleceń sanitarnych. Aktywne włączenie się pracowników muzeum w wykorzystanie tych nieinwazyjnych interwencji behawioralnych należy uznać za pozytywny impuls w walce z pandemią, zdobycie doświadczenia i wiedzy o tym, jak pracować w sytuacji zagrożenia chorobą.

W ujęciu behawioralnym zdolność ludzi do reakcji na pandemię zależała od określonego zestawu zachowań oraz sposobu, w jaki te zachowania interpretowano.

## 6. Podsumowanie

Wyniki badań własnych i analiza literatury, głównie raportów dotyczących pracy muzeów w Polsce w kontekście podjętego problemu, pozwoliły na wyróżnienie kilku konstatacji.

Pierwszą z nich była niewiadoma dotycząca tego, jak należy zachować się w obliczu choroby, głównie w kontaktach z innymi ludźmi. Drugą – wpływ norm społecznych nakazujących zachowania ograniczające rozprzestrzenianie się wirusa, kolejną zaś częsta niechęć do jakichkolwiek zmian.

Podstawowym wnioskiem wynikającym z przeprowadzonej oceny było występowanie błędów poznawczych w zachowaniach pracowników muzeum. Na podstawie przeprowadzonych badań można wskazać także na kolejną lukę badawczą związaną z identyfikacją zachowań behawioralnych na stanowisku pracy wśród przedstawicieli innych zawodów w sytuacji kryzysu. Kolejnym aspektem jest również ocena kosztów związanych z interwencjami niemedycznymi zarówno ze strony instytucji, przedsiębiorstw, jak i pracowników.

Wyniki przeprowadzonych badań nie są wolne od błędów związanych z nielosowym doбором podmiotu do badań, niewielką liczbą respondentów i bardziej retrospekcyjnym charakterem analizy. Dyskusyjny może być sposób doboru narzędzi badawczych i oceny błędów behawioralnych, zważywszy że w ekonomii behawioralnej operuje się eksperymentem i sondażem.

Podobne analizy są jednak potrzebne, aby wskazać kierunki działania w przypadku innych kryzysów. Właściwe zachowanie, sterowane działaniami interwencyjnymi ma pomóc szczególnie pracownikom instytucji na ich stanowiskach pracy. W perspektywie czasu wyniki przeprowadzonych badań mogą stanowić dla pracowników analizowanego muzeum impuls ku refleksji, jak stosowali się do interwencji niemedyceńskich.

## Literatura

- Badanie kryzysu i zmian w kulturze w czasie pandemii COVID-19, czyli kondycja kultury miejskiej w Gdańsku, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Szczecinie, Warszawie i Wrocławiu, na przestrzeni lat 2020–2021*, 2021, <http://www.publicprofits.pl/aktualnosci/kultura-w-po-pandemii-ankieta.html> [data dostępu: 28.02.2022].
- Buchner A., Urbańska M., Wierzbicka M., Janus A., Cetera N., 2021, *Kultura w pandemii. Doświadczenie polskich instytucji kultury*, <https://centrumcyfrowe.pl/czytelnia/jak-polskie-instytucje-kultury-radza-sobie-w-czasie-pandemii-premiera-raportu> [data dostępu: 20.05.2022].
- Działalność muzeów w czasach pandemii COVID-19*, 2021, NIMOZ, Warszawa.
- Głodów-Legiędź J., 2013, *Ekonomia behawioralna: od koncepcji racjonalności do wizji ustroju ekonomicznego*, „Ekonomia”, nr 25, s. 24–41.
- Instytucje kultury w woj. mazowieckim w okresie pandemii*, 2021, Mazowiecki Instytut Kultury, Warszawa.
- Jurkiewicz J., 2022, *Wpływ ograniczeń sanitarnych COVID-19 na funkcjonowanie instytucji kultury w Polsce*, „Acta Politica Polonica”, nr 1(53), s. 89–100, DOI: 10.18276/ap.2022.53-07.
- Kaczmarek M., 2021, *Pandemia vs sztuka. Ekonomiczne, finansowe i prawne skutki pandemii COVID-19 na przykładzie Filharmonii Łódzkiej*, „Zarządzanie w Kulturze”, z. 22, cz. 2, s. 237–254.
- Kahneman D., 2012, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań.
- Kamińska K., 2021, *Pandemiczny przewodnik po instytucjach kultury. O cyfrowych formach komunikacji na przykładzie Muzeum Narodowego w Warszawie oraz Zachęty – Narodowej Galerii Sztuki*, Wydawnictwo IBL PAN, Warszawa.
- Karpińska K., Matel A., Protasiewicz A., 2017, *Konsument w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok.
- Kawa A., Jęczalik J., Skakowska O., 2020, *Kultura w czasie zarazy w województwie podkarpackim*, Estrada Rzeszowska, Rzeszowski Inkubator Kultury.
- Kotlarek P., 2014, *Racjonalność w ujęciu ekonomii behawioralnej*, „Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, cz. 1, s. 106–116.

- Krawczyk-Wasilewska V., 2020, *COVID-19 jako paradygmat choroby globalnej*, „Lud”, t. 104, s. 155–184.
- Kultura i dziedzictwo narodowe w 2021 r.*, 2022, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa–Kraków.
- Lipski Ł., 2021, *Przeciwdziałanie zagrożeniom w funkcjonowaniu muzeów w Polsce podczas pandemii COVID-19 w 2020 roku w kontekście roli muzeów w tworzeniu tożsamości kulturowej oraz zabezpieczenia dziedzictwa kulturowego*, „Rozprawy Społeczne/Social Dissertations”, vol. 15(1), s. 97–112, DOI: 10.29316/rs/135342.
- Mendez-Brito A., El Bcheraouia Ch., Pozo-Martina F., 2021, *Systematic review of empirical studies comparing the effectiveness of non-pharmaceutical interventions against COVID-19*, “Journal of Infection”, vol. 83, s. 281–293, DOI: 10.1016/j.jinf.2021.06.018.
- Montalto V., Sacco P., Alberti V., Panella F., Saisana M., 2020, *European Cultural and Creative Cities in COVID-19 times*, <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC120876> [data dostępu: 9.02.2024].
- Narinder K., 2020, *COVID-19 cognitive bias*, <https://blogs.bmj.com/bmj/2020/06/09/covid-19-and-cognitive-bias> [data dostępu: 13.05.2023].
- Nicola P., 2021, *Non-pharmaceutical interventions during the COVID-19 pandemic: A review*, “Physics Reports”, vol. 913, s. 1–52, DOI: 10.1016/j.physrep.2021.02.001.
- Nieczynne do odwołania? Strategie działania instytucji kultury w warunkach pandemii. 2020*, <https://www.facebook.com/events/2753337621430106> [data dostępu: 20.05.2023].
- Nobre G., 2020, *Creative Economy and COVID-19, Technology*, “Automation and the New Economy”, [http://www.researchgate.net/profile/Guilherme\\_Nobre/publication/340438912\\_Creative\\_Economy\\_and\\_COVID19\\_technology\\_automation\\_and\\_the\\_new\\_economy/links/5e8a71f4299b130797ffc1e/Creative-Economy-and-COVID-19-technology-automation-and-the-new-economy.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Guilherme_Nobre/publication/340438912_Creative_Economy_and_COVID19_technology_automation_and_the_new_economy/links/5e8a71f4299b130797ffc1e/Creative-Economy-and-COVID-19-technology-automation-and-the-new-economy.pdf) [data dostępu: 20.05.2023].
- O’Connor J., 2020, *Art and Culture after COVID-19*, <https://wakeinalarm.blog/2020/04/09/artand-culture-after-covid-19> [data dostępu: 20.05.2023].
- Paprocki R., 2020, *Postawy względem pandemii COVID-19. Kultura jako sterownik zachowań w warunkach ryzyka i niepewności*, „Pomiary Automatyka Robotyka”, R. 24, nr 4, s. 41–46.
- Pasternak-Zabielska M., 2021, *Raport z badania: Instytucje kultury w okresie COVID-19. Muzealne strategie docierania do widzów*, [https://www.nim.gov.pl/files/articles/252/Raport\\_z\\_badania\\_Insytucje\\_kultury\\_w\\_okresie\\_covid.pdf](https://www.nim.gov.pl/files/articles/252/Raport_z_badania_Insytucje_kultury_w_okresie_covid.pdf) [data dostępu: 1.03.2024].
- Pawińska M., Zyzik R., 2021, *Pandemia jako wyzwanie behawioralne*, „Policy Paper”, nr 1.
- Penc J., 2011, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kierowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Petroniec J., Rokosz-Lempart K., Kwiatek-Sołtys A., 2022, *Wpływ pandemii na funkcjonowanie wybranych instytucji kultury w Krakowie i Katowicach*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, vol. 36(3), s. 78–92, DOI: 10.24917/20801653.363.6.

- Pietraszko A., Szczebleska A., Wittels K., 2020, *Re(animacja) kultury w okresie pandemii*, Mazowiecki Instytut Kultury, Warszawa.
- Raport Kultura: „Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19”, 2020, <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/10/Raport-Kultura.pdf> [data dostępu: 9.02.2024].
- Regmi K., Lwin C.M., 2021, *Factors Associated with the Implementation of Non-Pharmaceutical Interventions for Reducing Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): A Systematic Review*, “International Journal of Environmental Research and Public Health”, April 17, no. 18(8):4274, DOI: 10.3390/ijerph18084274.
- Sevgin M., 2020, *Public Policy Implications of Cognitive Biases and Heuristics*, “The Journal of International Social Research”, vol. 13(72), s. 871–878.
- Shefrin H.M., Thaler R.H., 2004, *Mental Accounting, Saving, and Self-Control*, [w:] *Advances in Behavioral Economics*, Camerer C.F., Loewenstein G., Rabin M. (red.), Princeton University Press, Princeton–Oxford.
- Soofi M., Najafi F., Karami-Matin B., 2020, *Using insights from behavioral economics to mitigate the spread of COVID-19*, „Applied Health Economics and Health Policy”, vol. 18(3), s. 345–350.
- Śliwowski P., Wincewicz A. (współpr.), 2021, *Pandemia jako wyzwanie behawioralne*, „Policy Paper”, nr 1.
- Thaler R.H., 2015, *Misbehaving. The Making of Behavioral Economics*, W.W. Norton & Company, New York–London.
- Thaler R.T., Sunstein C.R., 2012. *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Wydawnictwo Zysk i s-ka, Poznań.
- The impact of the COVID-19 – pandemic on the cultural and Creative sector. Report for the Council of Europe*, 2020, KEA, [https://keanet.eu/wp-content/uploads/Impact-of-COVID-19-pandemic-on-CCS\\_COE-KEA\\_26062020.pdf](https://keanet.eu/wp-content/uploads/Impact-of-COVID-19-pandemic-on-CCS_COE-KEA_26062020.pdf) [data dostępu: 1.03.2024].
- Zygan M., 2013, *Ekonomia behawioralna – wprowadzenie do problematyki*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński”, nr 32, s. 9–22.