

Przemoc i nierówności, czyli (polska) sztuka współczesna

Jakub Wydra  <https://orcid.org/0000-0002-0970-7315>

Szkoła Doktorska Nauk Społecznych UJ
e-mail: jakub.wydra@doctoral.uj.edu.pl

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Wydra Jakub (2024). Przemoc i nierówności, czyli (polska) sztuka współczesna. *Zarządzenie w Kulturze*, 25(4), 515–532.

Abstract

Violence and Inequalities – (Polish) Modern Art

The article focuses on demonstrating the importance of structural inequalities and violence within the hierarchical organization of the cultural system in Poland. The text is based on the analysis of the relations between organizers, directors as well as present and future workers, supplemented by statements from institutional staff. As a result, the article describes the fundamental role of violence and inequality, which are inevitable in the current organizational and legal system. The main conclusion is the need for urgent reform of the system as well as for ongoing support for the processes that seek to expand the horizontality of organizational relations and increase the role of processes that democratize governance.

Keywords: art world, cultural institutions, violence, inequality, hierarchy

Tematem artykułu jest strukturalna i fundamentalna dla polskiego systemu organizacji kultury rola złożonych nierówności oraz sprzężonej z nimi wielowymiarowej przemocy. Oba zjawiska są nieuniknione w obecnym świecie sztuki i, co ciekawe, oba doczekały się artystycznych przedstawień¹, dyskusji², a także złożonych analiz akademickich³. Nierówności i przemoc stają się przedmiotem licznych dyskusji

¹ M.in. *Anchois Courage* (2019), *Pięść*, reż. K. Duniec i K. Szyngiera (2018).

² M.in. panel dyskusyjny „Przemoc w instytucjach kultury” w ramach wystawy *Underskin ruins* & *BREASTMILK debiut*, 16.09.2023, Kraków.

³ Por. *Czas Kultury* 2021, 4.

prowadzonych w kontekście politycznych wpływów⁴, wolności słowa (AFI 2022)⁵, mitu i przywileju „wielkiego artysty” (por. Siwiak 2021), wybiórczej i trudnej inkluzywności⁶ czy nierównej widoczności (Boćkowska 2023).

Wydaje się, że z tak wstępnej i pobieżnej analizy wynika, iż polskie⁷ pole sztuki współczesnej, łącznie z jego krytyczno-akademickim zapleczem, ze szczególnym naciskiem na sektor publiczny, ma świadomość istniejącej przemocy. Pełne niezadowolone szeptu, kuluarowa wiedza i przemilczana przemoc okazjonalnie znajdują ujście w silnych, publicznych wybuchach, stając się kwestią wykraczającą poza świat instytucji. Niestety, bywa to poprzedzone miesiącami lub nawet latami nienazwanego cierpienia krzywdzonych. Równie często sygnalizowane problemy bywają rozmyte lub zignorowane (por. Siwiak 2021). Z tego powodu niezwykle wartościowa staje się analiza rozmów „na zapleczu kultury”, świadczących o wrażliwości na głosy niewysłuchanych (Boćkowska 2023). Czasem niewysłuchanych z tego powodu, że stawiają podważające własne kompetencje pytanie: „co ja mogę mieć do opowiedzenia?” (Boćkowska 2023: 7). Niekiedy jest to efekt skumulowania nierówności kapitałów społecznych w ramach dość hermetycznego świata sztuki.

Artykuł, przyjmujący formę akademickiego eseju, stanowi analizę hierarchicznej organizacji systemu kultury. Umożliwia ona z jednej strony udowodnienie tezy o strukturalnej funkcji przemocy i nierówności, a z drugiej stanowi próbę odpowiedzi na pytanie: Czy w ramach istniejącej obecnie struktury organizacyjno-prawnej możliwa jest zmiana lub przynajmniej redukcja szkód?

Jednocześnie tekst, ku nieskrywanej radości autora, odcina się od popularnych w polskim dyskursie, zarówno akademickim, jak i krytycznym, analiz środowiskowych przepychanek i kłótni, wkraczających nieraz w okres PRL⁸. Jednocześnie pewne elementy wątków instytucjonalnych mafii i układów są w tym artykule nieuniknione. Wynika to jednak nie z potrzeby „rozbicia układów”, ale zwrócenia uwagi na ich niezmiennie występowanie. Uważna obserwacja funkcjonującego w Polsce systemu

⁴ Por. *Dialog Puzyny: Przejęte* 2023, 1.

⁵ Tekst oddany zostaje do czasopisma po wyborach parlamentarnych 2023 roku, jednak opisywane w nim zjawiska nie przestaną być obecne bez gruntownego przekształcenia systemu i porządku prawnego. To właśnie one, niezależnie od sprawującej władzę partii, mają najsilniejsze przełożenie na opisywane nierówności i przemoc.

⁶ Por. A. Bilewicz (2021). *Inkluzywne wykluczenie*. Kultura się liczy! Narodowe Centrum Kultury, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/inkluzywne-wykluczenie> [odczyt: 19.11.2023].

⁷ Sytuacja w mniejszym lub większym stopniu stanowi jednak zjawisko międzynarodowe, por. 55 *International AICA Congress: Contested Infrastructures. Art Criticism and the Institutionalisation of Art*.

⁸ Wynika to z braku możliwości doświadczenia ich z pierwszej ręki. Na szczęście umożliwia to zwrot nie w stronę osobistych wybiegów i analiz osobowości dyrektorek czy kuratorów, ale w kierunku systemowych i niezależnych od cech jednostkowych problemów przemocy i nierówności.

instytucji pozwala bowiem zauważyć, że przestrzeń dla powstawania rzeczonych „mafii” jest wynikiem strukturalnie patogenicznego systemu⁹.

Tekst wpisuje się więc w pewną tradycję krytyki instytucjonalnej, dostrzegającej ukryte i często polityczne uwarunkowania funkcjonowania instytucji (Sikora 2015), w tym przypadku postrzegane jako fundamentalne, (zwyczajowo) niekwestionowane, hierarchiczne sposoby organizacji systemu instytucji. Te z kolei przekładają się na zarządczy autorytaryzm, który odbija się na wszystkich wymiarach interakcji: od konfliktów na osi organizator–instytucja do wpływu samych instytucji na reprodukcję przemocy.

Istotnym wspólnym punktem z krytyką instytucji jest sprzeciw wobec swoistej kultury autorytetu (Sikora 2015: 40) wielkich artystycznych, krytycznych czy środowiskowych nazwisk świata sztuki, które dysponują wyraźnie nieproporcjonalnymi zasobami i wpływami (Krajewski, Schmidt 2017), oraz – oczywiście – nieukrywane zaangażowanie i niezgoda na dalsze funkcjonowanie w ramach pełnego przemocy systemu instytucji. Zgodnie z europejskim duchem krytyki instytucjonalnej mniejszy nacisk położony jest na znaczenie rynku (Sikora 2015: 52), a także na analizę artystycznych strategii odrotu od instytucji czy prób ich zreformowania. Nie wynika to jednak z ich ignorowania, ale wiąże się z celowym zawężeniem pola zainteresowań tego tekstu. Bez wątpienia każde z powyższych zasługuje na uwagę konieczną w przypadku wymaganej korekty systemu. Wcześniej należy odpowiedzieć na pytanie: Czym jest przemoc i czym są nierówności w kontekście niniejszego artykułu i – szerzej – pola kultury współczesnej?

Przemoc, nierówności, wertykalizmy

Przemoc i nierówności to problemy złożone i trudne do prostego zdefiniowania, a współcześnie szeroko dyskutowane i opisywane – dość wspomnieć przedstawiającego prekaryzację i dewaluację zawodów Davida Graebera (2019) czy dotyczące nierówności prace Piketty’ego (2015) oraz Franka i Cooka (2017). Specyfika sektora kultury ujawnia się jednak w dodatkowym, wzajemnym splocie i źródle obu zjawisk – strukturze organizacyjnej współczesnego systemu kultury w Polsce. Jej hierarchiczność nieustannie umożliwia generowanie nowych nierówności i tworzenie nowych okazji do przemocy; oba zjawiska wywołują przy tym efekt pozytywnego sprzężenia zwrotnego – przemoc jest narzędziem wzmacniającym nierówności, a nierówności

⁹ Warto również zaznaczyć, że „orędownicy teorii o «mafii bardzo kulturalnej» otrzymali możliwość stworzenia takiej mafii w praktyce – i okazji tej nie przegapili. (...) Przed 2015 rokiem mafia kulturalna była pewną ideą, otwartym conceptem; mogła być do niej zaliczona każda osoba, odgrywająca jakąkolwiek rolę w sztuce głównego nurtu. W ostatnich latach «grupa trzymająca władzę» zyskała konkretny, osobowy kształt w postaci wąskiego grona decydentów powołanych na stanowiska w drodze politycznych nominacji” (Szablowski 2023).

stają się okazją do (bezkarnego) wykorzystania przemocy. W ten sposób nierówności i „przemoc strukturalna, pozornie niejawna, jednocześnie wbudowana jest w przestrzenie organizacyjne i służy do dalszej autoreprodukcji systemu, który oddziałuje właściwie na wszystkich poziomach oraz w wielu wymiarach: ekonomicznym, psychicznym czy fizycznym” (Markiewicz 2021: 44–45).

Szczególne znaczenie ma tutaj wątek ekonomiczny – stałe niedofinansowanie sektora kultury (pisanie o tym zjawisku to niemal trywializm), które stanowi swego rodzaju pierwsze, najszerze pole nierówności, umożliwia pojawienie się kolejnych. „Bieda” i projektyzacja (Szreder 2016) podtrzymują ciągłą niepewność pracowników kultury, która z kolei stwarza zagrożenie manipulacji w tym obszarze: „to praca, której nadawany jest – nierzadko przez przemocowego przełożonego – misyjny charakter” (Dębowska 2021: 10). Z jednej strony widzimy ekonomiczny szantaż, z drugiej – emocjonalne zakamuflowanie wyzysku. Co jednak należy podkreślić: ze względu na swój strukturalny i podskórny charakter sama przemoc może, ale nie musi, wynikać z czyjejś bezpośredniej inicjatywy, bo – jak zauważa Markiewicz – „stanowi raczej wynik cynicznej konstrukcji prawnej (...), która przyjęta została w Rzeczypospolitej Polskiej dla organizacji życia kulturalnego, a tym samym instytucji kultury” (2021: 46).

Przemoc i nierówności, również te w instytucjach, są przy tym zjawiskami niezwykle wielowymiarowymi, czego przykładem jest ich splątanie z wymiarem genderowym. Chociaż z pozoru mogłoby się wydawać, że dyskusję o istnieniu artystek (Nochlin 1971) mamy już za sobą, a środowisko sztuki jest (teoretycznie) inkluzywne i (raczej) progresywne, to na doświadczanie przemocy w świecie sztuki wyraźnie wpływa płeć (Świetlik 2022), zwłaszcza że mowa o sektorze silnie sfeminizowanym (Góral 2021), w którym łatwo usłyszeć głosy, iż „mężczyźni nie pracowaliby za takie stawki” (Boćkowska 2023: 125).

W kulturze, niezależnie od płci, często pracuje się także bez wynagrodzenia. Wynika to z projektozy (Szreder 2016), która wpływa nie tylko na świat instytucji: „aby jakiegokolwiek wydarzenie mogło zostać wyprodukowane przez organizację pozarządową, jest ono poprzedzone miesiącami, często niepłatnej, pracy nad znalezieniem finansowania” (Glinkowska 2023). Co gorsza, ze względu na ograniczone zasoby organizatorów, konflikty interesów czy napięte warunki polityczne praca ta bywa wykonywana na marne, bo mimo twórczego potencjału projekty ostatecznie nie zostają zrealizowane (por. Surowiec, Romankiv 2021).

Chociaż z upływem lat sytuacja ekonomiczna się normalizuje, to w rzeczywistości nie ulega poprawie. Mimo że po 2015 roku w „publicznej” kulturze pieniędzy jest więcej, to „realny sektor publiczny w sztuce (...) ulega pauperyzacji (...). Samorządowe galerie miejskie, które przejęły dużą część misji prowadzenia życia artystycznego, mogą stać na wysokim poziomie merytorycznym, ale nie są w stanie produkować bardziej złożonych projektów i zapewnić osobom artystycznym środków na tworzenie nowych prac” (Szabłowski 2023).

Wynika to z prostego faktu sprzężenia ekonomicznej przemocy i nierówności. Świątną ilustracją są same instytucje, które oczywiście różnią się od siebie, co przekłada się na niemal wszystkie obszary funkcjonowania. Jedną z linii podziału jest ich prestiż: gdy jedno ledwo wiąże koniec z końcem, drugie decydują o hierarchiach, kształtują kanony, wpływają na tendencje i sposoby rozumienia sztuki w Polsce (Wójtowicz 2023: 272). W ten sposób powstają kolejne nierówności wynikające w dużej mierze ze środowiskowej pozycji. Jej źródłem jest jeden z najważniejszych elementów w polu sztuki, czyli zwyczajna siła oddziaływania i widoczność czy wizualność, która „różnicuje dostęp do innych zasobów (pieniędzy, zainteresowania, prestiżu), i to różnicuje w sposób potężowy, sprawiając, iż z ogromnej liczby artystek i artystów, zarówno ekspertom, jak i laikom znani są nieliczni. To samo zjawisko dotyczy również instytucji oraz uczelni artystycznych” (Krajewski, Schmidt 2017: 24–25).

Wizualność/widoczność napędza rosnące nierówności, w szczególności że wpływają na nie także kwestie pozornie pozaartystyczne: lokalizacja, mody, koniunktura gospodarcza, sytuacja międzynarodowa. Wszystkie rzutują na artystyczną (i instytucjonalną) pozycję i mają przełożenie na potencjał generowania przemocy.

Znacząca jest również zmiana roli fizyczności sztuki: skoro już od lat 70. XX wieku przestaje być ona istotnym wymiarem, jakoś dzieł (oraz ich właściwie zaistnienie) wynika z uznaniowej decyzji specjalistów *art worldu* (Danto 1964; Szreder 2008). Jeśli znaczenie w ocenie jakości posiada uznaniowe środowisko, to właściwie niemożliwe staje się uniknięcie powstawania układów i siatek znajomości. Rolę odgrywają tu również wewnętrzne media, konstytuujące obieg krytyczny – nadają one rozgłos, różnicując widoczność i budując podstawę nierówności. Wewnętrzny i niszowy rynek medialny sztuki jest przy tym w dużej mierze oparty na spekulacji, jako że współczesne środowisko artystyczno-krytyczne stworzyło właściwie osobny, homogeniczny obieg informacji.

Nie oznacza to jednak uwolnienia się od zewnętrznych wpływów, a raczej jeszcze głębsze uzależnienie się od przemocowego systemu, spełniającego zadanie legitymizacji pozycji. W ten sposób artyści stają się zakładnikami, a ich artystyczna wolność „oznacza w istocie potrzebę nieustannego przystosowania się do wymogów systemu sztuki, do jego mód i krótkotrwałych interesów (...). Coś, co wygląda jak sztuka, jest w istocie rzeczy sposobem istnienia na rynku” (Żmijewski 2011: 271). Mimo wszystko, dzięki silnej pozycji finansowanych publicznie instytucji, polskie środowisko uniknęło losu zachodniej komercjalizacji (por. Fraser 2005).

Gdzie w tym wszystkim miejsce „zwykłego człowieka”? Cóż, wydaje się, że w paradoksalny sposób jest jednocześnie i kluczowy, i zapomniany. Chociaż zmiana postrzegania pozycji odbiorcy – uczestnika – trwa (Firych 2021), to system staje się coraz bardziej zamknięty i wsobny, a instytucje, które „opowiadają o swobodach ludzkich i obywatelskich, faktycznie otwierają się na demokratyczne podejmowanie decyzji czy na szerszy udział strony społecznej uważają za niemożliwy” (Radyński et al. 2015: 12). W gruncie rzeczy jest to konsekwencja utrwalonego paradygmatu

modernistycznego włączenia lub wykluczenia odbiorcy. Instytucje wciąż pozostają „ponad”, a ich „odbiorca” znajduje się na zewnątrz (por. Krajewski 2007).

Instytucje tworzą więc światy niejako równoległe do rzeczywistości publicznej, opierające się jednak na realnych, nawarstwionych nierównościach i przemocy: wobec uczestników, pracowników, artystów i innych instytucji. Warto więc odtworzyć mechanizmy powstawania i kultywowania przemocy oraz nierówności, zaczynając od samej góry organizacji sektora kultury.

Szezyty hierarchii. Organizator – dyrektor

Bez wątplenia to ministerstwo kultury (pod wielokrotnie zmienianymi nazwami i znacznie częściej wymienianymi ministrami) było i jest głównym organizatorem kultury w Polsce (Gierat-Bieroń 2015). Wynika to nie tylko z ponoszonych nakładów finansowych, realizowanych programów i polityk, ale również z organizacyjnego systemu władzy w instytucjach kultury. To ministerstwo, a tym samym sprawujący władzę minister, jest kluczowym aktorem wpływającym na wybór dyrektora, mimo że zgodnie z polskim prawem procedura powinna odbywać się w formie konkursu. Praktyka minionych lat jednak wyraźnie pokazała, że przepisy prawne są iluzoryczne i pozostawiają co najmniej kilka obszarów umożliwiających wpływ na procedury.

Przed wszystkim walka o polityczne wpływy w instytucjach ułatwiła dostrzeżenie niedemokratyczności procedury konkursowej. Skoro „minister zapewnił sobie w dziewięcioosobowej komisji sześciu swoich przedstawicieli” (Berendt, Chrzastowski 2023: 85), to w jaki sposób można dyskutować o wyborze innym niż zgodny z wolą ministra? Dodatkowym ośmieszeniem idei konkursu jest fakt, że – również w wypadku samorządowych instytucji – według prawa organizatorzy nie muszą respektować wyników konkursów i nie są zobligowani do wybrania osoby wskazanej przez komisję. Takie sytuacje już się zresztą wydarzyły (Póltorak et al. 2022).

Oczywiście „odpowiedniego” kandydata lub kandydatkę można zwyczajnie powołać z pominięciem procedury konkursowej. Taki wybór jest prawnie dopuszczalny, chociaż niejednokrotnie budzi sprzeciw czy nawet próbę bojkotu instytucji przez środowisko. Znamienny pozostaje przy tym fakt, że dominująca niezgoda, „akcje performatywne i listy protestacyjne podpisane przez przedstawicieli środowiska, negatywna opinia związku zawodowego” (Hevelke, Januszaniec 2023: 256) oraz silne, medialne upublicznienie sprawy mogą zostać w zupełności zignorowane – decyzja jest prawomocna, wiążąca i najwidoczniej nienaruszalna. Niezaprzeczalna siła organizatora zostaje objawiona z jej pełną destrukcyjną mocą.

Niemniej błędem byłoby przedstawienie świata sztuki jako zgodnego w kwestii konieczności konkursów: „pytana o przyczyny «rezygnacji» z procedury konkursowej Hanna Wróblewska odpowiada: «Żeby nie dogmatyzować – procedury muszą mieć cel. Więc jeżeli miałam poczucie, że jestem gotowa, mogę to zrobić i oszczędzi

to pewnych wahań... Znałam instytucję, miałam swoje osiągnięcia i byłam wiarygodna. To byłby konkurs dla konkursu»” (Mazur 2021).

Udowadnia to dobitnie, że system ułatwia zachowania stojące w niezgodzie z teoretycznie demokratycznym duchem stanowiska dyrektorskiego, niezależnie od orientacji politycznej decydentów. Osobnym problem jest marginalizowanie w procedurze konkursowej (jeżeli w ogóle bierze się ją pod uwagę) grup innych niż organizator i zespół (pod postacią związków zawodowych). Z jednej strony w dyskursie publicznym na temat wyborów dyrekcji „prawie nie pojawiają się dwa podmioty – pracownicy i publiczność” (Półtorak et al. 2022), a z drugiej marginalizowane są społeczne organizacje środowiskowe, czego przykładem może być chociażby symptomatyczne pominięcie w raporcie *Artistic Freedom Initiative* (AFI 2022) Obywatelskiego Forum Sztuki Współczesnej (OFSW).

Po raz drugi w tym artykule warto podkreślić, że opisywane patologie systemu wynikają w pierwszej kolejności z prawnej konstrukcji, co nie oznacza, że bez winy pozostają jednostki nadużywające władzy. Ten problem ujawnia jednak jeszcze dobitniej, że system wynagradza zachowania przemocowe, dążące do nierównej dystrybucji władzy i zasobów. Przekłada się to na kolejne, nawarstwiające się zjawiska: konfliktów między organizatorami, chaosu prawnego (Suchan 2023) czy zwyczajnego stanu niewystarczającej wiedzy: „osoby, które piszą konkursy, a więc urzędnicy w magistratach czy w ministerstwie (...) nie znają specyfiki pracy w instytucji kultury, a w szczególności instytucji dedykowanej współczesnym praktykom artystycznym” (Półtorak et al. 2022).

Oczywiście wpływ na wybór dyrekcji nie jest jedynym narzędziem kontroli i hierarchicznego modelu organizacji, chociaż bez dwóch zdań należy do najbardziej spektakularnych przypadków wpływu władzy na instytucje. W rzeczywistości jednak „zmiany personalne bywają drugorzędne w stosunku do zmian finansowych” (Suchan 2023), a to właśnie w tym polu ministerstwo sprawuje najistotniejszą rolę, będąc dysponentem środków, które szerokim strumieniem zasilają wszelkie działania w zakresie polskiej kultury. Pośród wachlarza narzędzi finansowych wymienić można wszelkie programy długofalowe (aż 32 realizowane były w roku 2023), polityki kulturalne, dotacje celowe, konkursy, stypendia, rozwój infrastruktury czy zwyczajne wykorzystanie zasobów własnych w zakresie promocji czy organizacji.

Sprawujący władzę ma więc niesamowity wpływ na rozwój (lub jego powstrzymanie) w zakresie wybranych obszarów. Chociaż w odniesieniu do bezwzględnego nadużycia tej siły można postawić zarzuty Zjednoczonej Prawicy sprawującej rząd w latach 2015–2023, to w rzeczywistości problem sięga głębiej. Opiera się on na strukturalnym uzależnieniu olbrzymiej części sektora kultury od zwycięzców wyborów parlamentarnych: „wpływ władzy centralnej na kulturę w Polsce wiąże się także ze wsparciem albo z wypieraniem określonych obszarów, tematów i form działalności artystycznej (...). Zauważyć można również zależności pomiędzy

środowiskami politycznymi a związkami i organizacjami zrzeszającymi twórców określonych dziedzin” (Dobrowolski 2023: 228–229).

W ten sposób odgórnie produkowane są nierówności budowane zgodnie z preferencjami politycznego zwierzchnika. Odbijają się one wyraźnie na pejzażu całego instytucjonalnego systemu sztuki w Polsce. W tej kwestii nie sposób zapomnieć o znaczeniu prowadzonych lub współprowadzonych przez ministerstwo instytucji, które m.in. dzięki swoim zasobom należą do grupy najbardziej „widzialnych”, a więc znajdujących się na szczycie hierarchii.

To jednak nie koniec sposobów oddziaływania, bo „w rękach ministerstwa pozostaje jednak wiele innych instrumentów (...). Mamy różne mechanizmy. Najpierw kontrola, potem można zamknąć instytucję albo można ją połączyć z inną” (Krakowska 2023: 70). Do tej listy dorzucić można zwyczajną, chociaż maskowaną – bo niezgodną z prawem – cenzurę. Problemy z tym zjawiskiem, oczywiście w nieporównywalnym natężeniu, dotyczyły zarówno narodowych, jak i miejskich instytucji również przed rokiem 2015; wydaje się jednak, że w tamtym okresie nie wzbudzały one tak silnego zainteresowania środowiska i publiki. Minione rządy Zjednoczonej Prawicy i związane z nią wpływy na sztukę „to nie aberracja – obecna sytuacja społeczno-polityczna nie pojawiła się *ex nihilo* wraz z wyborami w 2015 roku, tylko ma swoje źródła w rzeczywistości i hegemonicznych dyskursach całej III RP” (Dąbrowski 2021: 37). Przemoc i nierówności wydają się dziedzictwem przeszłości; w rzeczywistości są po prostu stałą praktyką strukturalnie wbudowaną w porządek prawny i w cały instytucjonalny świat sztuki.

Folwark, czyli dyrekcja i reszta świata

W instytucji kultury dyrektor stanowi właściwie przedłużenie systemu ministerialno-organizatorskiego, tym razem zeskalowanego do poziomu wewnętrznego. Jego – lub znacznie rzadziej jej (Góral 2021) – pozycja jest bezdyskusyjna zarówno wobec prawa, jak i samego kulturalnego dyskursu: „cały czas pokutuje model dyrekcji, która jest jednoosobowa – charyzmatyczny lider określa cały profil instytucji i «ciągnie ją za sobą»” (Półtorak et al. 2022). Cień tego schematu wyraźnie odbija się na pracy w instytucjach, stwarzając przestrzeń do nadużyć, przemocy i dalszego replikowania nierówności.

Jak taka sytuacja wygląda w praktyce? Pośród szeregu działań zwiększających kontrolę nad instytucją (których część należy zaliczyć do praktyk mobbingowych) wyliczyć można: służące podkreśleniu hierarchii generowanie fałszywej pilności, rozbijanie wewnętrznego zaufania współpracowników, wprowadzanie nieprzewidywalnych i szkodliwych dla wydarzeń zmian, opóźnianie procesów decyzyjnych, zbędne formalizowanie współpracy i biurokratyzację organizacji (Templewicz 2023a;

Tosiek 2023)¹⁰. Często przyczyny takich zachowań są przy tym niewspółmierne do podejmowanych reakcji; pozostają jednak celnie odczytane przez zespół jako próby „zwiększenia atmosfery nadzoru” (Olkusz, Karczewski 2023: 249). Znaczące są również działania o silnym komunikacie symbolicznym: „nowy dyrektor (...) objął drzwi gabinetu wygłuszającym materiałem” (Hevelke, Januszaniec 2023: 257).

Czasami zachowania dyrektorów dalece wykraczają poza granice złego zarządzania – są wprost krzywdzące: „ściany siedziby przy ulicy Smoleńsk nie są na tyle grube, żeby wygłuszyć dyrektorskie krzyki” (Tosiek 2023: 99) albo niezgodne z prawem: „ktoś otrzymywał etat przez wzgląd na starą znajomość z Dyrektorem, a następnie samodzielnie umieszczał w Biuletynie Informacji Publicznej ogłoszenie o poszukiwaniu pracownika, którego opis musiał pokrywać się z doświadczeniem nowo zatrudnionego” (Tosiek 2023: 98).

Zatrważająca lista patologii wynikających z nadużycia władzy – nadużycia stanowiącego naturalne przedłużenie pozycji samodzielnej „kontroli” – dotyczy przemocy ekonomicznej, powiązanej z postrzeganym jako przywilej zatrudnieniem „na etat”. Jak inaczej interpretować fakt, że na „umowę o pracę trzeba u Dyrektora zasłużyć albo o nią zawalczyć” (Tosiek 2023: 97)? Oczywiście, za kwestię „wyjątkowości” etatu odpowiada generalne niedofinansowanie sektora kultury. Jednocześnie to dyrektorzy są odpowiedzialni za program instytucji, ponieważ dysponują budżetem. Sytuacja nadmiaru obowiązków i braku analogicznych stanowisk jest więc wyrazem mniej lub bardziej świadomej decyzji: „tworzenie nowych etatów było zablokowane, było coraz więcej pracy i ktoś ją jednak wykonywał” (Templewicz 2023a: 165).

Dyrektorzy podkreślają również wewnętrzną hierarchię, wskazując wprost, które działy są dla ich wizji istotne: „z przedstawicielami działu edukacji dyrektor nie spotkał się w ogóle” (Hevelke, Januszaniec 2023: 257), czy określając, jakiego stosunku we współpracy oczekują: „dotychczasowy udział (...) w programowaniu wydarzeń galerii został zastąpiony zapisem o wspieraniu dyrektora w realizacji programu” (Hevelke, Januszaniec 2023: 259). Hierarchia jest więc każdorazowo tworzona względem programowego „widzimisię” dyrekcji. Mimo wszystko skoro to właśnie ta, a nie inna osoba zostaje wybrana na „lidera”, to jej autorytet będzie podtrzymany, a jej władza – niepodzielna.

W ten sposób po raz kolejny ujawnia się skrajnie przemocowy i pełny nierówności system, legitymizujący autorytarny styl zarządzania. Bezsilne wobec niego pozostają nawet organy takie jak rada artystyczna, teoretycznie mające za zadanie wspieranie dyrekcji oraz generalne demokratyzowanie procesu decyzyjnego. Jednak

¹⁰ Można postawić zarzut, że część przytaczanych wypowiedzi jest niereprezentatywna, jako że stanowi przykłady skrajne, powiązane z niedawnymi „przejęciami” instytucji. Z przykrością należy podkreślić, że nie podważa to trafności opisu przywołanych działań. Po pierwsze, stanowią one jedynie jaskrawe przypadki zachodzących praktyk organizacyjnych, a po drugie, w dość wdzięczny sposób prezentują, do czego może doprowadzić funkcjonowanie w ramach systemu ze strukturalnie wbudowaną tendencją do wykorzystywania przemocy i wzbudzania nierówności.

w rzeczywistości, jako statutowo uzależnione od powołania przez dyrektora, okazują się od niego silnie zależne (Berendt, Chrzęstowski 2023: 87).

W tym miejscu należy postawić pytanie: Jak to się dzieje, że mimo tak opłakanej sytuacji wciąż ktoś – poza dyrektorami – w instytucjach pracuje? Skoro dla nikogo „nie jest tajemnicą, że w kulturze niewiele się zarabia” (Boćkowska 2023: 125), to czemu wciąż istnieją kadry kultury? Jako jeden z powodów można wskazać częściową rekompensatę w stosunkowo wyższym kapitale społecznym i kulturowym, wynikającym wprost z prestiżu sektora pracy. Znaczenie ma także pasja: „pracują tu hobbyści, trochę szaleńcy. To nie jest praca dla pieniędzy, nigdy nie będzie. Ale kręci nas, że dotykamy historii” (Boćkowska 2023: 47).

Warto jednak zauważyć, że niemal wprost pokrywa się to z zarzutami o maskowanie złych warunków pracy pozorami jej misyjności: „praca, której nadawany jest – nierzadko przez przemocowego przełożonego – misyjny charakter” (Dębowska 2021: 10), oraz wprost ze słowami byłej dyrektorki: „jest taka zasada, że instytucje, które umożliwiają realizację pasji, z reguły płacą mniej” (Żmijewski, Potocka 2015: 202). Istotnym elementem wydaje się milczące przyzwolenie i przyzwyczajenie zespołów do złych standardów pracy. Jak inaczej tłumaczyć zaskoczenie jednej z pracowniczek, gdy po zmianie dyrekcji „po raz pierwszy w swojej zawodowej karierze słyszy od dyrektorki: «Gdyby było za dużo pracy, to proszę mi powiedzieć»” (Krakowska 2023: 78).

Stąd pojawia się też kolejny smutny wniosek na temat rzeczywistego stanu wewnętrznych stosunków, nawet w ramach środowiskowo istotnych i dobrze działających zespołów. Okazuje się, że by zaburzyć ich dotychczasowe wartości i dokonać destrukcyjnego przejścia, „wystarczy dać ludziom godne warunki finansowe, uporządkować organizację, uspokoić turbodoładowanie projektowe, a przede wszystkim niczego nie zmieniać gwałtownie, plus postawić na czele kogoś, kto ma jakiegokolwiek pojęcie i nie ma wygórowanych ambicji” (Krakowska 2023: 80).

Zespół instytucji w sytuacjach konfliktowych nie musi być jednak bezbronny. Posiada swoją podmiotowość, negocjuje warunki współpracy, zna swoje potrzeby i cele, niejednokrotnie będąc zorientowanym na dobro całej instytucji, jej wizerunku i misji. Stosunkowo istotną rolę pełnią też wewnętrzne związki zawodowe, których zgoda jest wymagana w przypadku wielu bardziej radykalnych zmian (Berendt, Chrzęstowski 2023). W ostatecznym rozrachunku jednostkowe zwycięstwa odnoszone wewnątrz instytucji, które niewątpliwie podnoszą dobrostan pracowników, nie mają szansy na stałe odwrócenie asymetrycznej relacji władzy.

Musi być dobrze

Nie oznacza to jednak, że zespoły są bierną i pokrzywdzoną stroną, obciążoną wpływami organizatora, dyrektora i wrogiego systemu. Gra prestiżem, wizualnością i pozycją działa także „w poprzek”, a nierówności i przemoc równie często stanowią podstawę relacji między pracownikami, którzy przynajmniej w teorii powinni być równorzędnymi partnerami. Praktyka jest jednak brutalna: „moim zadaniem jest pamiętać, czego kto potrzebuje. Nie pytać dziesięć razy, jaką kawę, tylko wiedzieć, że ten w kubeczku, a ten osłodzoną (...). Oni przecież tworzą, a z tym wiążą się różne sytuacje, czasem trzeba odreagować. Muszą mieć ode mnie wsparcie” (Boćkowska 2023: 9).

Dla nikogo nie jest przecież dziwne, że pracownicy pracownikom nierówni. Linie podziału tworzą różnicujące dualizmy: artyści i obsługa, pracownicy programowi i zadaniowi, etatowi i czasowi czy – wreszcie – pracownicy i stażyści. Granica występowania nierówności jest tutaj miękka i przebiega w wielu miejscach. Czasami podział ról nikomu nie przeszkadza i do pewnego stopnia wydaje się logiczny: skoro to artysta tworzy, trzeba mu pomóc. Dlatego praca realizatora „polega na tym, żeby nie przeszkadzać” (Boćkowska 2023: 71), a „producent nie powinien zaczynać rozmowy od «nie da się»” (Boćkowska 2023: 122).

Czasami jednak „deklaratywna równość i szacunek do pracy (...) powiązany jest z «traktowanie(m) współtwórczyń i współtwórców jak służby»” (Boćkowska 2023: 13), co objawiać się może równie dobrze w niezauważaniu: „w większości instytucji, dla których pisałam, wśród informacji o tym, kto przygotował rozmaite materiały, nie znajduje się moje nazwisko. Pierwszy raz pojawiło się w Narodowym Archiwum Cyfrowym. Aż zadzwoniłam, żeby podziękować” (Boćkowska 2023: 154), jak również celowym „zauważaniem”: „w robotę menadżera wpisany jest brak satysfakcji, czy też raczej znoszenie ciosów i narzekań. Zawsze ktoś musi być winny, więc zwykle jest to on” (Boćkowska 2023: 84). Wyrażenie „piekło to inni” wydaje się wyjątkowo trafne w przypadku kadr kultury, których praca okazuje się skupiona w głównej mierze nie na swoich umiejętnościach i stanowiskach, ale nieustannej „pracy na emocjach i z emocjami” (Zawadzka 2021: 20).

Jaki musi być więc pracownik montujący wystawy? „Przede wszystkim techniczny musi być miły. Umieć rozmawiać z artystami, z kuratorami i innymi technicznymi (...), powinien być świetnym psychologiem” (Boćkowska 2023: 18). Dodatkowo w warunkach, w których „jakoś tak się utarło, że gdy ktoś zachowuje się opryskliwie, to wydaje się, że wie, co robi” (Boćkowska 2023: 23). To jednak nie wszystko, bo praca w instytucjach wymaga elastycznego spajania dwóch porządków – finansów publicznych i sztuki: „funkcjonuję (...) w instytucji publicznej, w której obowiązują procedury, przepisy i budżet (...). Z jednej strony jestem związana z artystą i kuratorem, z drugiej mam procedury” (Boćkowska 2023: 165). Wszystko to należy

więc połączyć, unikając konfliktu, w którym pracownicy może nie są stroną, ale zdecydowanie stają się grupą obciążoną konsekwencjami.

Pracy w kulturze towarzyszy też specyficzna potrzeba ciągłego udowadniania – lub ukrywania – swojej wiedzy i umiejętności: „musieliśmy nauczyć się z kolegami nie mówić (...), że jesteśmy po ASP, bo wtedy od razu zakładano, że jesteśmy artystami i nie umiemy pracować” (Boćkowska 2023: 22). Czasami w grę wchodzi także zwyczajne potwierdzenie swojej pozycji w hierarchicznym systemie, swoiste „testowanie” sił: „młode dziewczyny są po prostu traktowane pobłaźliwie (...) wyzwaniem jest więc na przykład nauczenie się wydawania poleceń”¹¹ (Boćkowska 2023: 112).

Warto powrócić jednak do ważnego wątku dostrzeżenia osób „produkujących” kulturę, które funkcjonują w sytuacji paradoksalnej widoczności. Z jednej strony istnienie „zaplecza” umożliwia powstawanie wydarzeń; z drugiej, jeśli wszystko idzie zgodnie z planem, powinno zostać niewidoczne. To świat, w którym pracownicy jednocześnie są „niewidoczną częścią procesu”, ale kiedy „wszystko jest gotowe, pojawia się artysta, kurator czy przedstawiciel organizatora i to on opowiada” (Boćkowska 2023: 115). To świat, w którym „musi być dobrze” (Boćkowska 2023: 130), nawet jeśli „pięć minut przed ktoś coś jeszcze ustawiał, montował albo podłączał dodatkową lampę” (Boćkowska 2023: 118).

W tle tego wszystkiego rysuje się kolejna linia nierówności, czyli przemoc ekonomiczna. Ta nieraz w bardzo prozaiczny sposób oddziałuje na pozycję w „kulturalnej” sieci relacji: „ogrzewanie włącza się dopiero, gdy wchodzi aktorzy” (Boćkowska 2023: 110). Nic więc dziwnego, że punktem odniesienia stają się inni: „nie jesteśmy doceniane. Zarobki są FA-TAL-NE. Zarabiamy mniej niż panie sprząające. A kiedyś zarabialiśmy tyle co aktorzy” (Boćkowska 2023: 133). Oczywiście zarobki w kulturze to kolejne pole skrajnych nierówności zarówno pośród osób na tych samych stanowiskach, jak i w relacji między artystycznymi gwiazdami a „zwyczajnymi” pracownikami umożliwiającymi artystyczne działania (Zawadzka 2021). Nie będzie przy tym odkryciem, że żadna grupa nie jest jednorodna i w każdej można wyróżnić supergwiazdy, których istnienie właściwie obrazuje umocowaną w prestiżu relację między widzialnością a pozycją ekonomiczną (por. Zawadzka 2021).

Wątek ekonomiczny wywołuje również kwestię patologicznych stosunków pracy i zatrudnienia, która przekłada się nie tylko na ryzyko doświadczenia przemocy ekonomicznej, ale również na brak faktycznej ochrony przed przemocą w instytucjach – prawna ochrona przed mobbingiem powiązana jest ze stosunkiem pracy, a więc w pewnym stopniu pomija osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych (Grobelna 2021). Sytuacji nie ułatwia fakt, że związki zawodowe – chociaż w instytucjach kultury mają długą tradycję – współcześnie bywają postrzegane jako

¹¹ W tym przypadku znaczenie ma także aspekt genderowy – „młoda dziewczyna” musi udowodnić swoją wartość męskiej ekipie; dopiero po tym fakcie uzyska respekt i możliwość wykonywania swojej kierowniczej (!) pracy.

„reprezentanci grup interesu” lub zauważane „dopiero w sytuacjach kryzysowych” (Głowacka, Fox 2021: 73). W silną pozycję związków uderza – nieco paradoksalnie – istnienie wielu stowarzyszeń branżowych (ZASP, OFSW, AICA, ICOM), a doświadczenie pracy w sektorze uczy, że powstanie związku w instytucji jest procesem trudnym, wywołującym negatywne emocje wśród części pracowników.

Jak w tym wszystkim wygląda pozycja artystów i artystek? Z jednej strony znajdują się oni niejako poza bezpośrednim wpływem systemu, z drugiej stanowią jego centrum. Niemniej ich pozycja budowana jest za pomocą kulturowej pozycji instytucji – to one mają narzędzia do kształtowania środowiskowej pozycji zarówno symbolicznej, jak i finansowej (Danto 1964; Fisher et al. 2011). Nawiązywane są więc trudne relacje, w których oba światy muszą niejako się „znosić”. To jednak sztuka pozostaje centralnym elementem i być może z tego powodu „artysta stał się nietykalnym fetyszem, a nie mieszkańcem tego samego miejsca na Ziemi, z którym rozmawiamy o wspólnych kłopotach” (Żmijewski 2011: 270). Jednocześnie jego pozycja utraciła swój wywrotowy charakter, okazując się raczej narzędziem uwikłanym w szerszy system świata sztuki (por. Szreder 2008).

System musi trwać

Skoro w ramach systemu organizacji kultury współczesnej w Polsce jest tak wielu przegranych, należy zadać pytanie: Kto – poza nielicznymi zwycięzcami w grze o widoczność i osobami sprawującymi aktualnie władzę – jest jego beneficjentem? Wcześniejsza analiza wydaje się wskazywać na sam system. W celu dokładnego opisanego tego zjawiska konieczne jest dostrzeżenie cyklu reprodukcyjnego, a konkretnie cyklu reprodukcji akceptacji nierówności i strukturalnej przemocy.

Jego początek to miejsce rekrutacji przyszłych „kadr”, czyli uniwersytety i szkoły artystyczne. Miejsca niesławne z powodu ekstremalnego poziomu przemocy to w szczególności szkoły aktorskie, w których dochodziło do pobić czy molestowania (Siwiak 2021). To już na tym etapie studentów oswaja się z myślą o wielu trudnościach sektora (niskich płacach, nielicznych stanowiskach, nadgodzinach), a przede wszystkim programuje się model mistrzowski, odtwarzany później w ramach relacji zawodowej w kontekście autorytarnego, decyzyjnego dyrektora czy reżysera (Dębowska 2021).

Świeża krew, zanim jednak zostanie włączona w system, musi przejść obligatoryjny czas próby, a nieraz zwyczajnie niewolniczej pracy, która stanowi pozornie konieczną cenę zdobycia doświadczenia (Klonowska 2020: 2). Beneficjentami tego układu są oczywiście skrajnie niedofinansowane organizacje, niejednokrotnie niebędące w stanie funkcjonować bez wsparcia rzeszą wolontariuszy. W ten sposób standardy i pełne mniej lub bardziej zamaskowanej przemocy zwyczajnie świata kultury stają się „naszym udziałem jeszcze przed wejściem na rynek pracy (...). Zauważamy

dysproporcje zatrudnienia oraz nieprzejrzystość oferowanych warunków pracy (...). Na studiach spędzamy setki godzin podczas praktyk w instytucjach, które nie muszą zatrudniać pracowników na stałe, ponieważ przez cały rok obsługiwane są przez armię darmowych praktykantów. Stanowimy trybik wielkiej maszyny, która służy nielicznym. Zdobywamy doświadczenie, które nijak odnosi się do romantycznych wizji akademickich. (...) Angażujemy się na wszystkich możliwych polach, a pod koniec dnia przypominamy sobie, że nadal funkcjonujemy poza głównym obiegiem” (Witkowska 2021: 8–9).

To jednak nie koniec wyzysku sił i zaangażowania nowych kadr. Młodzi pracownicy, przyzwyczajeni do patologicznych warunków i bezpłatnej pracy, zostają następnie uwikłani w oparte na emocjach zaangażowanie. Uniemożliwia ono łatwą analizę swojej sytuacji, rozważenie warunków zatrudnienia, „utrudnia stawianie granic, zdystansowanie się, odejście z pracy” (Dębowska 2021: 10). Pojawia się więc wypalenie, zmęczenie niejako wbrew poczuciu, że przecież udało się osiągnąć swój wymarzony cel. Ten okazuje się jednak wyniszczający i pełen ekonomicznej, fizycznej oraz psychicznej przemocy. Praca w nobilitujących instytucjach to w praktyce miejsce „zupełnie destrukcyjnego rytmu pracy i fluktuacji: Ludzie odchodzą, prędkiej czy później / Nowe osoby przychodzą i odchodzą / Te, które przyszły, niczego się nie uczą / Niszczenie kadr kultury / Kurtyna” (Dobkowska 2023: 270).

Wnioski: zmiany

Złożona sieć nierówności i przemocy odbija się na każdym poziomie systemu organizacji kultury: regulacji prawnych, wpływu organizatorów (ministerstwa czy samorządów), zachowań dyrekcji, pracy zespołów oraz ciągłej reprodukcji systemu. Przemoc i nierówności są szeroko akceptowane i stanowią narzędzie wykorzystywane do kształtowania hierarchii, co w szczególności uwidacznia wsłuchanie się w doświadczenia kadr kultury: „«ból brzucha na myśl, że mam iść do pracy», «permanentny stres», (...) «poczucie obserwowania i nadzorowania»” (Hevelke, Januszaniec 2023: 263); „niewiele śpimy, pracujemy w weekendy, zabieramy pracę do domu” (Markiewicz 2021: 49). To tylko nieliczne wypowiedzi, ilustrujące patologiczne warunki codziennej pracy w kulturze.

Wydaje się, że w ramach systemu opartego na hierarchicznej strukturze nierozwalnie połączonej z wyzyskiem i normalizowaniem przemocy zmiana nie jest możliwa. Konieczne jest jego pełne przeorganizowanie, rezygnujące z wertykalnych form organizowania. Przykład mogą stanowić zmiany dotyczące wyboru dyrektorów narodowych i samorządowych instytucji, które stanowią jedną z kluczowych rekomendacji raportu Artistic Freedom Initiative (AFI 2022). Poprawie musi ulec transparentność i rozliczalność, którą realizować można poprzez ujawnienie procesu konkursowego i usunięcie prawa weta ministerstwa kultury w decyzjach

dotyczących zatrudnienia (AFI 2022: 92). Podkreślona zostaje także standaryzacja (i realna niezależność) procedur konkursowych poprzez równoważenie znaczenia przedstawicieli pracowników, związków zawodowych, stowarzyszeń artystów, instytucji kulturalnych oraz reprezentantów ministerstwa, a przede wszystkim szerszego otoczenia instytucji (Suchan 2023).

Zmiany muszą dotknąć również wnętrza instytucji. Powinny one być zarządzane w sposób bardziej horyzontalny, sprzyjający pluralizmowi głosów i na podstawie mechanizmów hamujących powstawanie przemocowych klik, obejmujących zarówno pracowników, jak i osoby na stanowiskach kierowniczych. Konieczne jest pochylenie się nad logiką systemu prawnej odpowiedzialności, która wraz z demokratyzacją powinna zostać dystrybuowana w równościowy sposób, co wiąże się ze zwiększeniem kooperacji i szerszym otwarciem instytucji na jej otoczenie (Witkowska 2021).

Warto jednak pamiętać, że proces przekształceń nie będzie prosty – sama procedura konkursów dotycząca programów ministerialnych ma w zasadzie podłoże demokratyzujące i merytoryczne; w praktyce przykłada się jednak do projektozy i stałego przepracowania kadr kultury. Dlatego konieczna jest krytyczna uważność i stałe pytanie: Kto zostaje beneficjentem zmian? Czy mają one charakter stale pro-demokratyczny, czy jedynie iluzoryczny i fasadowy (por. Kostera, Sowa 2019)? Czy zarządzane kolektywnie instytucje stają się faktycznie miejscem otwartym, bezpiecznym i demokratycznym (por. Piekarska 2023; Templewicz 2023b)?

Jednocześnie równie istotne są pilne interwencje, równoważące siły – przemoc trwa i w wielu przypadkach największe znaczenie ma działanie tu i teraz. Należy więc wspierać oddolne i horyzontalne formy pracowniczej (oraz artystycznej i twórczej przez odbiorców) samoorganizacji, promować działania sprzeciwiające się przemocowym i hierarchizującym modelom, a także doceniać osoby oraz instytucje wprowadzające alternatywne sposoby funkcjonowania w kulturze. To właśnie one udowadniają, że da się „płynąć pod prąd”, pokazując przy tym, że świat sztuki oparty na równości i pozbawiony przemocy może istnieć.

Bibliografia

- Artistic Freedom Initiative (2022). *Cultural Control: Censorship and Suppression of the Arts in Poland*, <https://artisticfreedominitiative.org/wp-content/uploads/2022/10/Cultural-Control-Censorship-and-Suppression-of-the-Arts-in-Poland.pdf> [odczyt: 19.11.2023].
- Berendt Zuzanna, Chrzastowski Juliusz (2023). Nie wystarczy przetrwać. *Dialog Puzyny: Przejęte*, 1, 85–91.
- Bilewicz Aleksandra (2021). *Inkluzywne wykluczenie. Kultura się liczy!* Narodowe Centrum Kultury, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/inkluzywne-wykluczenie> [odczyt: 19.11.2023].

- Boćkowska Aleksandra (2023). *To wszystko nie robi się samo. Rozmowy na zapleczu kultury*. Wołowiec: Wydawnictwo Czarne.
- Czas Kultury* (2021), 4.
- Danto Arthur (1964). The Artworld. *The Journal of Philosophy*, 61(19), 571–584.
- Dąbrowski Jakub (2021). Wolność sztuki 2010–2020 albo o kulminacji wielkiej smuty. *Magazyn Szum*, 35, 24–37.
- Dębowska Martyna (2021). Nie gódź się. *Czas Kultury*, 4, 10–12.
- Dobkowska Marianna (2023). Brzuchomówstwo. Notatki z wypalenia. *Dialog Puzyny: Przejęte*, 1, 265–271.
- Dobrowolski Piotr (2023). Polska sielska, bohaterska, ofiarna. Narracje narodowe w widowiskach patriotycznych. *Czas Kultury*, 1, 228–244.
- Fisher Noah, Warsza Joanna, Malzacher Florian (2011). Okupuj pobliskie muzeum!. *Krytyka Polityczna*, 30, 40–44.
- Fraser Andrea (2005). From the Critique of Institutions to an Institution of Critique. *ArtNews*, 44(1), 278–283.
- Gierat-Bieroń Bożena (2015). Kierunki rozwoju polityki kulturalnej w Polsce po 1989 roku. Koncepcje ministerialne. *Zarządzanie w Kulturze*, 16(3), 205–219.
- Glinkowska Joanna (2023). *Wymyślanie wspólnego. Konteksty*. Miej Miejsce, <https://miejmiejsce.com/sztuka/wymyslanie-wspolnego-konteksty> [odczyt: 19.11.2023].
- Firych Piotr (2021). Wyzwania polskiego sektora kultury po 1989 roku oraz towarzysząca im popularyzacja idei audience development. *Zarządzanie w Kulturze*, 22(1), 27–39.
- Frank Robert H., Cook Philip J. (2017). *Spółczesność, w którym zwycięzca bierze wszystko. Dlaczego garstka najbogatszych posiada o wiele więcej niż reszta z nas*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Głowacka Aneta, Fox Dorota (2021). Związki zawodowe i stowarzyszenia twórcze w polskim teatrze. Rekonesans. *Czas Kultury*, 4, 65–75.
- Góral Anna (2021). Szklany sufit w kulturze? Kobiety na stanowiskach kierowniczych w publicznych instytucjach kultury w Polsce. *Przegląd Organizacji*, 9, 3–11.
- Graeber David (2019). *Praca bez sensu. Teoria*, przeł. Mikołaj Denderski. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Grobelna Dorota (2021). Czas na działania naprawcze. *Czas Kultury*, 4, 13–17.
- Hevelke Ewa, Januszaniec Michał (2023). Walizeczka na Zachętę. *Dialog Puzyny: Przejęte*, 1, 252–264.
- Kostera Monika (2021). Przetrwąć interregnum. W: Jan Sowa (red.), *Solidarność 2.0, czyli demokracja jako forma życia*. Warszawa: Fundacja Bęc Zmiana, 41–57.
- Klonowska Monika (2020). *Zapobieganie mobbingowi i dyskryminacji w instytucjach kultury*, <https://fundacjavoices.com/wp-content/uploads/2020/01/PUBLIKACJA-Zapobieganie-mobbingowi-i-dyskryminacji-w-instytucjach-kultury.pdf> [odczyt: 19.11.2023].
- Krajewski Marek (2007). Od muzeum publicznego do muzeum publiczności. W: Jarosław Lubiak (red.), *Muzeum jako świetlany przedmiot pożądania, katalog wystawy*. Łódź: Muzeum Sztuki, 51–76.

- Krajewski Marek, Schmidt Filip (2017). *Wizualne niewidzialne. Sztuki wizualne w Polsce – stan, rola i znaczenie*. Warszawa: Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie.
- Krakowska Joanna (2023). Instytut ambiwalencji. *Dialog Puzyny: Przejęte*, 1, 64–84.
- Markiewicz Miłosz (2021). Instytucja kultury jako źródło cierpień. Autoetnografia przemocy strukturalnej. *Czas Kultury*, 4, 45–51.
- Mazur Adam (2021). Nie jestem spokojna. Rozmowa z Hanną Wróblewską. *Dwutygodnik*, 317(9), <https://www.dwutygodnik.com/artukul/9704-nie-jestem-spokojna.html> [odczyt: 19.11.2023].
- Nochlin Linda (2023). *Dlaczego nie było wielkich artystek?*, przeł. Agnieszka Nowak-Młynikowska. Sopot: Wydawnictwo Smak Słowa.
- Olkusz Piotr, Karczewski Lech (2023). Bardzo dobrze, że Pan odchodzi. *Dialog Puzyny: Przejęte*, 1, 244–251.
- Piekarska Magda (2023). Nie ustaje burza wokół Strzępki. Zarządzanie to nie żeglowanie w stronę premiery. *Gazeta Wyborcza*, 22.11, <https://wyborcza.pl/7,112395,30418226,nie-ustaje-burza-wokol-strzepki-zarzadzanie-to-nie-zeglowanie.html> [odczyt: 17.11.2024].
- Piketty Thomas (2015). *Kapitał w XXI wieku*, przeł. Andrzej Bilik. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Półtorak Arkadiusz, Jarecka Dorota, Kaźmierczak Małgorzata, Kosiewski Potr, Monkiewicz Dorota, Płoski Paweł, Ujma Magdalena, Ziółkowska Magdalena (2022). METAKRYTYKA: Jak nominować dyrekcje instytucji publicznych? *Czas Kultury*, 21, <https://czaskultury.pl/artukul/metakrytyka-jak-nominowac-dyrekcje-instytucji-publicznych/> [odczyt: 19.11.2023].
- Radyński Olesij, Strugińska Paula, Waślicka Zofia, Żmijewski Artur (2015). Kultura instytucji kultury. *Krytyka Polityczna*, 40–41, 10–15.
- Sikora Patrycja (2015). *Krytyka instytucjonalna w Polsce w latach 2000–2010*. Wrocław: BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej.
- Siwiak Agata (2021). Zachwiany ekosystem. U źródeł przemocy w polskim teatrze. *Czas Kultury*, 4, 34–43.
- Suchan Jarosław (2023). *Contested Institutions, Contesting Authorities. Advocacy for Democratic Cultural Governance in Poland*. Konferencja 55th AICA Congress: Contested Infrastructures.
- Surowiec Łukasz, Romankiv Marta (red.) (2021). *Projekty. Niezrealizowane historie sztuki*. Kraków: Lotny Dom Wydawniczy.
- Szabłowski Stach (2023). Finisaz. *Dwutygodnik*, 370(10), <https://www.dwutygodnik.com/artukul/10953-finisaz.html> [odczyt: 19.11.2023].
- Szreder Kuba (2008). Sztuka publiczności. *Res Publica Nowa*, 4, 42–51.
- Szreder Kuba (2016). *ABC projektariatu. O nędzy projektowego życia*. Warszawa: Fundacja Bęc Zmiana.
- Świetlik Marta (2021). Przy drzwiach otwartych. Głos w sprawie współczesnego kuratorstwa feministycznego w Polsce. W: Anna Chromik, Natalia Giemza, Katarzyna Bojarska (red.), *Macierz/Matrix*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 211–222.
- Templewicz Karol (2023a). Wyjście z jamy. *Dialog Puzyny: Przejęte*, 1, 162–177.

- Templewicz Karol (2023b). Teatr przemocy Wilgotnej Pani [polemika]. *Krytyka Polityczna*, <https://krytykapolityczna.pl/kultura/teatr-przemocy-wilgotnej-pani-polemika/> [odczyt: 17.11.2024].
- Tosiek Antonina (2023). Józef Maria Ruszar i jego prywatny folwark w Instytucie Literatury. *Dialog Puzyny: Przejęte*, 1, 92–115.
- Witkowska Jagoda (2021). Głuchy telefon. *Czas Kultury*, 4, 8–9.
- Wójtowicz Aleksy (2023). Marsz przez instytucje. *Dialog Puzyny: Przejęte*, 1, 272–311.
- Zawadzka Izabela (2021). Sfrustrowani poszukiwacze satysfakcji. *Didaskalia. Gazeta Teatralna*, (162), 128–162.
- Żmijewski Artur (2011). Przestańmy się bać. *Krytyka Polityczna*, 30, 268–273.
- Żmijewski Artur, Potocka Maria (2015). MOCAK autorski. *Krytyka Polityczna*, 40–41, 198–215.