

# B I U R O

Słowniczek instytucji

Pod redakcją Anny Mituś  
i Maryny Tomaszewskiej

BWA Wrocław  
Galerie Sztuki Współczesnej  
Wrocław 2021

# Spis treści

**Wstęp** <sup>7</sup>

**Autorki i autorzy** <sup>11</sup>

**Hasła** <sup>15</sup>

**A** <sup>17</sup>

**B** <sup>21</sup>

**C** <sup>28</sup>

**D** <sup>30</sup>

**E** <sup>44</sup>

**G** <sup>48</sup>

**H** <sup>52</sup>

**I** <sup>56</sup>

**K** <sup>59</sup>

**M** <sup>69</sup>

**N** <sup>74</sup>

**O** <sup>85</sup>

**P** <sup>90</sup>

**R** <sup>102</sup>

**S** <sup>111</sup>

**Ś** <sup>123</sup>

**T** <sup>125</sup>

**U** <sup>128</sup>

**W** <sup>133</sup>

**Z** <sup>142</sup>

**Biogramy** <sup>149</sup>

**Kolofon** <sup>173</sup>

Wstęp

To nie jest słowniczek.

Pragniemy uspokoić wszystkie osoby zaniepokojone formą i treścią tej publikacji. Jest ona (zaledwie i aż) próbą zdefiniowania sytuacji i zadań instytucji sztuki w Polsce – sformułowaną na potrzeby chwili przez grupę kilkunastu osób, które wspólnie odbyły podróż pociągiem, żeby przez dwa kolejne dni spierać się we Wrocławiu o sprawy kluczowe dla przyszłości własnego środowiska. Rezultatem tej pracy jest ponad sto dwadzieścia haseł i ich definicje. Niektóre pozostałyśmy bez komentarza – jako oczywiste (hasła te są oznaczone gwiazdką \*).

W słowniczku brakuje terminów: „sztuka” oraz „dzieło sztuki”. Te z kolei były definiowane przez poważniejsze gremia i instytucje. Dlatego skromnie stwierdzamy na potrzeby niniejszego wstępu, że sztuka jest tym, czym zajmują się instytucje będące przedmiotem zainteresowania prezentowanej publikacji, a dzieło sztuki to obiekt (fizyczny bądź inny), który jest tej sztuki realizacją.

Anka i Maryna

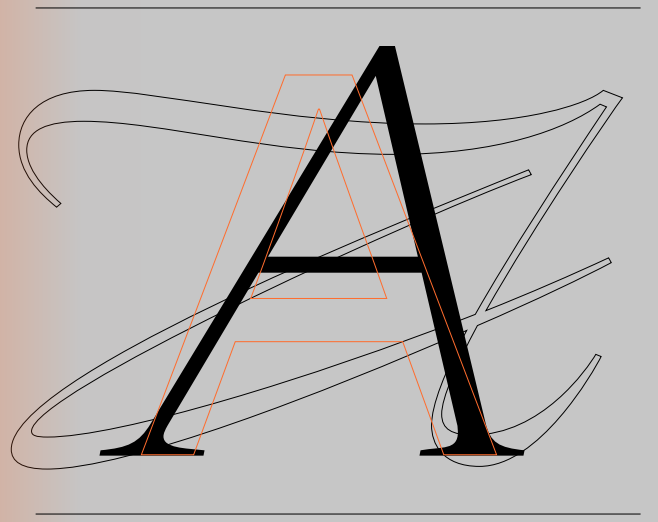
*Autorzy  
i autorzy*

## Legenda

Yuriy Biley <sup>YB</sup>  
Maciej Bujko <sup>MB</sup>  
Maja Demska <sup>MD</sup>  
Dominika Drozdowska <sup>DD</sup>  
Marta Gendera <sup>MG</sup>  
Marek Krajewski <sup>MKr</sup>  
Marika Kuźmich <sup>MKu</sup>  
Berenika Nikodemaska <sup>BN</sup>  
Marcin Polak <sup>MP</sup>  
Arkadiusz Pótorak <sup>AP</sup>  
Bartosz Przybył-Ołowski <sup>BPO</sup>  
Dawid Radziszewski <sup>DR</sup>  
Katarzyna Roj <sup>KR</sup>  
Jan Sowa <sup>JSo</sup>  
Joanna Stembalska <sup>JSt</sup>  
Joanna Synowiec <sup>JSy</sup>  
Ewa Tatar <sup>ET</sup>  
Aleksy Wójtowicz <sup>AW</sup>  
Szymon Żydek <sup>SŻ</sup>



*Hast*



## ADAPTACJA

– jedno z licznych „bierno-czynnych” haseł w niniejszym słowniku, które przypominają o sprzężeniu zwrotnym między działaniem a jego okolicznościami (→ *wynajdowanie kontekstu*). Do okoliczności można się dostosować, ale równie dobrze można zaadaptować środowisko – choćby instytucjonalne – do własnych potrzeb. Gotowość do obu czynności świadczy o tak zwanej zdolności adaptacyjnej, czyli instynkcie przetrwania, a w tym ujęciu zasługuje na pozytywne wartościowanie. W wypadku instytucji zdolność do adaptacji (→ *blob*) okazuje się wspólna nie tylko z ich zasobami (ludzkimi, finansowymi i mnóstwem innych), ale także z otwartością na głos ich „użytkowników”, począwszy od artystek i artystów, a na publice skończywszy. Instytucje skuteczniej adaptują się do rzeczywistości, gdy pozwalają innym na czynne adaptowanie ich infrastruktury. Zupełnie jak w miłosnym związku, w którym jedna osoba wydobywa z drugiej najlepsze – choć często nieuświadomione przez nią – cechy, również w relacjach ludzi i instytucji zdarzają się cenne momenty *anagnorisis*. Najlepsze galerie stawiają przed artystkami i artystami wyzwania, które wzmacniają trwale ich pewność siebie i pozwalają rozwinąć im ważne kompetencje. Potrafią także wpływać na samoświadomość publiczności i oferują jej poczucie upełnomocnienia. Nierzadko bywa jednak na odwrót – to artystki i artyści oraz osoby goszczące pokazują instytucji, jak może dysponować swoimi zasobami. Dostrzegają w jej infrastrukturze miejsca zapomniane, porzucone – lub takie, które mogą służyć nie tylko wyznaczonym z góry celom (→ *ruchomy target*; → *rezyliencja*). (AP)

## AMBIENTOWA PUBLICZNOŚĆ

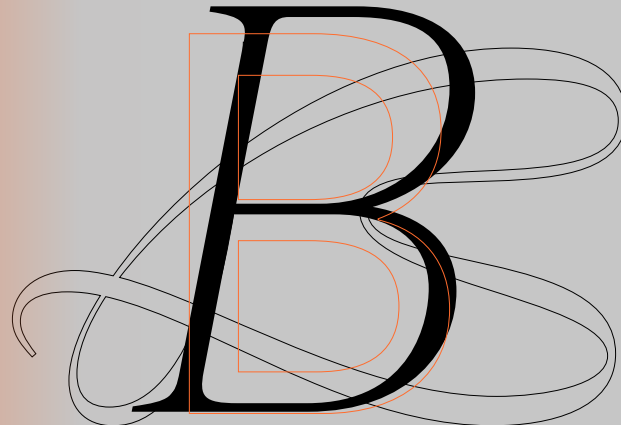
– publiczność, z której nikt się nie cieszy. To publiczność przychodząca na wystawy, które powstają tylko po to, żeby przyszła. Służy ona uwiarygodnieniu instytucji w oczach → *organizatora*. Dzięki jej istnieniu można robić wystawy (→ *event*), na które publiczność nie chce przychodzić. (DR)

## ARTYSTKA\*

### ASAP

– skrót od angielskiego *as soon as possible* (najszybciej jak się da), przemocowa strategia zarządzania → *projektem*, stosowana często na skutek dysfunkcji pracy zespołowej. Gdy brak odpowiedniej koordynacji między poszczególnymi osobami w → *zespołe* lub zaniedbania niektórych spośród nich powodują nagłe spiętrzenie zadań do wykonania przed ostatecznym terminem (→ *deadline*), osoby mające wykonać pracę na końcowym etapie stawiane są pod ścianą i zmuszone do nadmiarowego wysiłku niezależnie od tego, jak dobrze wykonywały wcześniej swoje obowiązki. To przymuszanie odbywa się na różne sposoby: przez bezpośrednią presję albo pośrednio przez rodzaj (auto)szantażu – odmowa nadmiarowej pracy w trybie ASAP może oznaczać mniejszą lub większą porażkę projektu, na przykład niedokończenie wystawy przed wernisażem lub redakcji książki w terminie oddania jej do druku. Stosowanie ASAP wiąże się także z dążeniem do nadprodukcji, będącym częstym problemem w funkcjonowaniu instytucji kultury – realizacja zbyt dużej liczby przedsięwzięć w krótkim przedziale czasu wymusza nadmiernie intensywną pracę. Problem ten nęka przede wszystkim

kim instytucje trzeciego sektora ze względu na brak strukturalnego finansowania, a przez to zależność ich budżetów od liczby przeprowadzonych projektów, przenika jednak również do instytucji publicznych, co jest wyrazem NGO-izacji ich etosu pracy. ASAP jest wątpliwy ze względu na nie tylko etycznych, ale także praktycznych, ponieważ rzeczy wykonywane w pośpiechu są często słabej jakości. Stąd ironiczne powiedzenie: „Kto sieje ASAP, zbiera FUCK UP” (od angielskiego *to fuck up* – spieprzyć coś). (JSO)



## BAZA

– prosta struktura, szkielet, „namiot”, przestrzeń bezpieczna, źródło, cel, zaczyn, początek, → *schronisko*. Baza może mieć wartość kształtującą albo być przestrzenią ekspresji i punktem odniesienia dla tych, którzy do niej docierają. Instytucja sztuki jako baza stwarza przestrzeń dla codziennej aktywności uczestników, również działań incydentalnych, eksperymentalnych, gościnną i otwartą na odmienne i nowe perspektywy (→ *troska*). Jest w niej miejsce na negocjacje, ale także na ciszę. Maria Hlavajova w tekście *Becoming Oneself* [w: *Becoming Oneself. Four Conversations on Art and Institutional Creativity Today*, red. Maria Hlavajova, Annie Fletcher, Utrecht 2002, s. 16] używa terminu „baza” jako definicji modelu działania współczesnej instytucji sztuki. Ma być ona według kuratorki gościnnym „fundamentem, który podtrzymuje aktualne praktyki twórcze” i „idee, które dopiero się rozwijają”. Jest to o tyle trafne, że obecnie silnie jest odczuwana konieczność wychodzenia instytucji poza dotychczasowe schematy – wytwarzania przez instytucje niehierarchicznych relacji z uczestniczkami i uczestnikami oraz uwrażliwiania na perspektywę i potrzeby wszystkich podmiotów, na rzecz których działają. Tak określona instytucja-baza staje się przestrzenią negocjowania możliwego do osiągnięcia społecznego dobrostanu, mimo trudności wynikających ze sprzeczności tkwiących wewnątrz zbiorowości. Baza nie negocjuje jednak z przemocą, wykluczaniem i faszyzmem, które stanowią jej zaprzeczenie. Baza może stanowić podstawową przestrzeń wymiany i miejsce, które kształtują swoją aktywnością wszystkie osoby uczestniczące (→ *ucześniczka*), nie tylko artystki i artyści. Instytucja jako baza umożliwia zatem zadomowienie się osób

z nią związanych, jak i obszar gościnności dla tych przejeżdżających, będących incydentalnie w tym miejscu. Wspomniane strukturę, szkielet i podstawowe okrycie można zmontować w wielu miejscach, jednak punktem odniesienia staje się wtedy, kiedy wrasta w krajobraz i dostosowuje się do warunków i możliwości. Podstawowe jej elementy stanowią odniesienie do ciągłości i niewczesnej dziś struktury statycznej, której spostrzeżenie daje poczucie, że jesteśmy w swoim miejscu. (*JSy*)

## BEZPIECZNE SŁOWO (SAFE WORD)

– zazwyczaj: „nie”, „stop”. Zapisać na ręce, zapamiętać, użyć, zanim pojawi się poczucie, że nie można oddychać. Pojęcie pochodzi z tradycji BDSM i obowiązującej tam kultury *consent* (świadomej zgody na przemoc sprawiającą przyjemność każdej ze stron). Współcześnie zaleca się stosować: w razie odczuwania każdego rodzaju przyparcia do muru, wobec przemocy – w tym systemowej, w sytuacjach krytycznych, ale także zwykłych, zapewnia bowiem poszanowanie granic osobistych. Szczególnie ważne narzędzie w kontakcie z systemem – instytucjom oraz ich przedstawicielkom i przedstawicielom zaleca się słuchanie. Termin pokrewny to granica, ogólnie: „mury, zasieki, zapory / [...] stalowe rzeki, stalowe góry / ludzie bez twarzy, ludzie bez serc” (Kora Jackowska). Tu: granica osobista jako nienaruszalna, bezpieczna przestrzeń istnienia takim, jakim się jest, ale także taka, która nie narusza przestrzeni innych. Jedną z metod pozwalających weryfikować *status quo* jest kontakt wzrokowy (narzędzie → *troski*) – jego użycie zalecane jest w każdej sytuacji, pozwala

szybko zweryfikować, czy każda ze stron czuje się dobrze. Szerzej kontakt wzrokowy jest metaforą bezpośredniości i szacunku w komunikacji, przydatny w poszukiwaniu porozumienia. (ET)

## BIEDAMECENAT

– bezgotówkowe wspieranie działań twórczych i twórców oraz innych podmiotów, szczególnie outsiderskich działań społecznych czy kulturalnych (→ *szklanka cukru*). Jedna ze strategii inkluzji i budowania relacji przez instytucje sztuki. Polega na „uwspólnianiu” dóbr i zasobów, którymi dysponuje instytucja kultury (na przykład przestrzeni, sprzętu audiowizualnego, dźwiękowego czy montażowego). To oksymoron określający pragmatyczną politykę redystrybucji instytucjonalnych zasobów wobec niedostatków trzeciego sektora, ale również solidarność z innymi instytucjami. Formą biedamecenatu jest również praca osób zatrudnionych w instytucji w ich godzinach służbowych. Biedamecenat jest często wyrazem wsparcia instytucji dla spraw i misji, które uznaje ona za ważne. W ten sposób biedamecenat przyczynia się do poszerzania pola tego, co uznawane jest za artystyczne, a także refleksji estetycznej, społecznej czy tożsamościowej → *emancypacji*. Z aktywistycznej perspektywy jest więc absolutnie potrzebną strategią dla rozwoju i organizacji przedsięwzięć, które nie zostały jeszcze przyswojone przez obecną instytucjonalną definicję sztuki i jako takie nie mają ścieżki do pozyskiwania własnego publicznego finansowania. Współczesne zadania instytucji w relacji do przyszłości (przyszłych pokoleń i losów planety) czynią z biedamecenatu – jako systemu wymiany i uwspólniania zasobów – pozytyw-

nego bohatera walki na rzecz budowania przestrzeni bezpiecznej, sprawiedliwej, nietworzącej podziałów i przeciwstawiającej się nienawiści (→ *baza*). (JSy)

## BLOB

– czerwony glut z kosmosu, który ujrzał światło dzienne w 1958 roku w amerykańskim horrorze fantastycznonaukowym *Blob – zabójca z kosmosu*, stając się groteskową zimnowojenną metaforą pełzającego komunizmu. Pochłaniał wszystko, co napotkał na swojej drodze, a jedyne, czego się lękał, to niskie temperatury. Ostatecznie został spacyfikowany i wysłany na Arktykę, gdzie nie stanowi zagrożenia, dopóki będzie istnieć wieczna zmarzlina. To na jego cześć w 2019 roku nazwano organizm odkryty w paryskim zoo, który raczej nie stanowi zagrożenia dla nikogo. Jest gatunkiem śluzowca pozbawionym mózgu, ale wykazuje zdolność do uczenia się. Blob instytucjonalny nie jest jednak ani czerwony, ani nie jest śluzowcem – to forma przetrwalnikowa instytucji lub patainstytucji, która żywo reaguje na wyzwania codzienności. Bywa elastyczny, przylepia się do wielu biurek i akumuluje wiedzę podmiotów znajdujących się w jego obszarze z zamiarem podjęcia możliwego działania. Granice jego egzystencji wyznacza albo wieczna zmarzlina późnego kapitalizmu, albo krystalizacja w postaci pojawienia się wydolnych struktur instytucjonalnych (→ *instytucja*). Choć wydaje się tylko tymczasowym stanem skupienia, a jego transformacja w sprawnie działającą instytucję bywa wymarzonym celem, częstokroć jako blob funkcjonuje nad wyraz długo. Długo – to znaczy tyle, ile musi, lub do czasu, aż nie wyczerpią się wspólnotowe siły vitalne tego nietuzinkowego

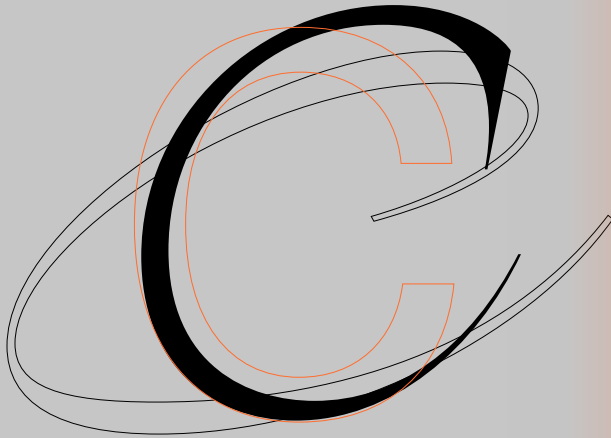
organizmu (→ **wypalanie**). Niekiedy wykwita jako reakcja na patologiczną sytuację, prowokując i oczekując zmiany (→ **zmiana**). (AW)

## BOGACI LUDZIE

– fantazmatyczny podmiot zbiorowy, przeciwieństwo uwikłań związanych z klasycznym korporacyjnym, komercyjnym sponsoringiem (→ **kapuśta**). Instytucje widzą w nich alternatywę lub przedłużenie modelu finansowania ze środków publicznych, jednak bez powodowanych przez nie cierpień. Jako wyobrażenie stanowią projekcję tęsknoty instytucji za przyznawanym bezwarunkowo kapitałem, który uwolniłby je od lokalnych i ogólnopństwowych politycznych zależności oraz nieuniknionych zawirowań na tym polu. W polskich realiach występują rzadko. Pojawiają się w planach marketingowych niektórych instytucji niczym transformacyjne marzenie o spadku czy wygranej w totolotka – nierealne, ale zawsze obecne. Karol Marks uważał, że działalność gospodarcza w kapitalizmie ma osiągać wartości wymierne i przynosić zysk. Zgodnie z tą teorią bezwarunkowy mecenat bogatych ludzi nie istnieje. Multiplikowanie i akumulację kapitału należy bowiem rozumieć szeroko, choćby jako pomnażanie kapitału symbolicznego czy produkcję dystynkcji (rozdzielenia klasowego). Może ono prowadzić do powstania instytucji elitarnych, snobistycznych (→ **namaszczenie**). Nie ma w nich miejsca na budowanie równych warunków dostępu dla różnych klas społecznych ani na realną wymianę między heterogenicznymi podmiotami. Wzrok instytucji skierowany jest na monetyzowanie rezultatów kolejnych przedsięwzięć, nie zaś na → **krytyczność**. Międzyna-

rodowe podmioty, które są finansowane lub współfinansowane wprost przez bogatych ludzi, często stają przed dylematem, jak daleko mogą pozwolić swoim sponsorom wpływać na wizję i misję organizacji. W skrajnych wypadkach stery przejmują kapitał. W warunkach demokracji bogaci ludzie wspierają również instytucje publiczne, płacąc wysokie podatki. Wpływy do budżetu państwa są rozdzielane zgodnie z priorytetami wyrażonymi w poparciu programów politycznych przez wyborców, w tym na kulturę. W przestrzeni między pozyskaniem środków a ich redystrybucją wydarza się cała reszta. Idąc za Naomi Klein: sposób dystrybucji kapitału zmienia wszystko i jest to jedna z szans na niezależność instytucji. Bogaci ludzie jako figura są emanacją problemów wynikających zarówno z kapitalizmu, który oparty jest na kryzysach i niestabilności, jak i z niestabilności i kryzysów demokracji. (JSy)

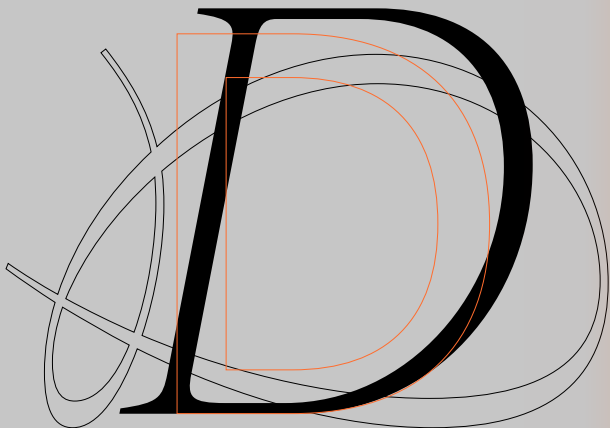
BUDYNEK → **SIEDZIBA**



## CZUJNOŚĆ

– z jednej strony ważny mechanizm adaptacyjny, podobny do procesów uwagowych u zwierząt (→ **Zdziś**), a więc zwiększający szanse na (prze)trwanie instytucji w polu kultury. W tym sensie czujność oznacza zarówno umiejętność trzymania ręki na pulsie zmian, przeobrażających się wartości, sensów i znaczeń, jak i zdolność do szybkiej identyfikacji naciągających zagrożeń oraz kryzysów, umiejętność rozpoznawania odległych konsekwencji aktualnych decyzji politycznych. Czujność, będąc odpowiednikiem instynktów i odruchów, jest tak na prawdę zdolnością identyfikacji → **zmian** dokonujących się w środowisku działania instytucji kultury. Z drugiej strony czujność bliska byłaby czułości (→ **troska**), a więc oznaczałaby wrażliwość instytucji kultury na ludzkie cierpienie, niesprawiedliwość czy gwałcenie prawa oraz zdolność do przeciwstawiania się tym negatywnym zjawiskom. Tak rozumiana czujność nie powinna mieć jednak tylko charakteru deklaratywnego i przejawiać się wyłącznie akcyjnie, jedynie przy okazji dramatycznych incydentów (takich jak klęski żywiołowe, pandemie, zamachy terrorystyczne czy gwałtowne protesty), albo przyjmować tylko formy jednorazowych, slacktywistycznych działań. Wszystkie te aktywności są bowiem ważne, ale nie zastąpią czujności praktykowanej na co dzień i stającej się regułą instytucjonalną. Regułą pośredniczącą nie tylko w relacjach instytucji ze światem zewnętrznym, lecz również w jej obrębie. (MKr)





## DEADLINE

– ostateczny termin przekazania „dzieła”. Pojęcie wywodzące się z języka korporacyjnego, związane z zarządzaniem → **projektem**. Zwykle odnosi się do działalności w ramach elastycznych form zatrudnienia (umowa o dzieło, umowa-zlecenie). W świecie sztuki to umowna data oddania zleconej pracy, najczęściej w formie tekstu, dzieła artystycznego lub wniosku. W praktyce w sektorze kultury *deadline* z góry zakłada możliwość przesunięcia i wyznaczenia kolejnego terminu realizacji i nie jest traktowany przez twórczynię i twórców poważnie. Związane jest to między innymi ze sposobem kształcenia na uczelniach artystycznych, które dają możliwość zaliczania prac aż do skutku. Dotrzymaniu *deadline* często towarzyszy stresująca atmosfera, powodowana dopytywaniem organizatora o postęp prac i ponaglanie autorki lub autora dzieła jeszcze przed przekroczeniem umówionego czasu realizacji (→ **ASAP**). *Deadline* to również termin wernisażu, który w przeciwieństwie do innych „dzieł” jest nieprzekraczalnym czasem → **upublicznienia**. (MG)

## DELEGOWANIE SPRAWCZOŚCI

– „delegowanie” to słowo, które z łatwością przyprawia o mdłości. Zazwyczaj wchodzi w związek z „obowiązkami”, którymi przełożeni bez skrupułów obciążają pracownicze ramiona. Najczęściej złe skojarzenia wynikają jednak z faktu, że wraz z obowiązkami nie powierza się zatrudnionym → **sprawczości**. Wydawaniu poleceń towarzyszą raczej spojrzania przez ramię i zmiana biegów z tylnego siedzenia. „Delegowanie sprawczości” można ująć jako przeciwieństwo mikrozarządzania (*micromanagement*). Jak

twierdzą redaktorzy serwisu edukacyjnego Kierownik Projektu, mikrozarządzanie „to choroba, na jaką cierpią setki menedżerów z powodu braku doświadczenia, niewiedzy oraz strachu przed porażką” – pojawia się „wszędzie tam, gdzie szefowie lubią być postrzegani jako autorytety i eksperci w swoim zawodzie, a jego skutki są makro problemem na rynku pracy” [A. Siemierzewicz, *Jak skutecznie zniechęcić pracownika do pracy*, Kierownik Projektu, 22 listopada 2018 roku, <https://bit.ly/3DnQjmo>]. *Micromanagement* z pewnością zasługuje na miano makroproblemu w sektorze kultury. Wynika to między innymi z głęboko uwewnętrznionych przekonań, które dotyczą wartościowania kreatywności. Liderki i liderzy zespołów w galeriach, teatrach czy muzeach zabiegają o to, aby ich placówki uchodziły za najbardziej nowatorskie, wyznaczały tendencje i aktywnie kształtowały język dyskusji o sztuce (→ *obietanki cacanki*). Dlatego aplikując na eksponowane stanowiska, piszą wizjonerskie programy i starają się udowodnić, że naprawdę zasługują na tytuł liderów (a nawet geniuszy). Po drodze zapominają jednak, że wspomniane ambicje z trudem osiąga się w samotności, a instytucje nie są tylko narzędziami, które służą materializacji ich osobistych wizji. Są również – trywialnie rzecz ujmując – miejscami pracy dla osób o różnych planach na życie, kompetencjach (→ *księgowość*) i zmiennym stopniu zaangażowania. Prawdziwa liderka czy prawdziwy lider powinni uwzględniać w swojej strategii zarządzania różnicowanie ich motywacji, wiedzy i *know-how*, a przede wszystkim nie łać ich kręgosłupów i nie wymagać, by wszyscy spalali się na ołtarzu sztuki (→ *powołanie*). Powinni także dopuszczać do siebie myśl, że mózg zbiorowy ich instytucji jest w stanie

wygenerować alternatywne wizje rozwoju, które być może przewyższają genialne pomysły jednej głowy. Aby się przekonać, czy tak jest w istocie, liderka lub lider muszą jednak – po pierwsze – wsłuchać się w głos zespołu. Po drugie, powinni obdarzyć jego członkinie i członków zaufaniem. Jeśli nie wierzą, że są w stanie osiągnąć cokolwiek samodzielnie – dzięki własnej wyobraźni, motywacji, wiedzy i kompetencji – nie będą w stanie zweryfikować nawet realnej wartości własnych pomysłów, a instytucję przekształcą prędzej czy później w folwark (→ *przysposobienie obronne*). Delegowanie sprawczości stanowi element kultury wzajemnego szacunku i zaufania. W polskich szkołach, urzędach i instytucjach publicznych łatwiej jest zetknąć się tymczasem z wzajemną podejrzliwością i poszanowaniem dla hierarchii. Jeżeli galerie i muzea chcą odgrywać rolę (społecznej) awangardy, to muszą wykonać zwrot we własnej kulturze organizacji i zarządzania. (AP)

## DERBY

– zazdrość i rywalizacja, deprecjonowanie konkurencyjnych instytucji, klasizm, produkcja dystynkcji. Termin zaczerpnięty ze świata piłki nożnej (→ *klub kokosa*), oznaczający mecz między dwoma klubami z tego samego miasta. W Łodzi na jednym z murów pojawił się napis „ŁKS w sumie lubi Widzew, ale nie wie, jak zagadać”. Podobnie jest z konkurencyjnymi instytucjami kultury w wielu polskich miastach, nieskłonny mi do nawiązywania dialogu i podejmowania współpracy. Jest wiele powodów tego stanu rzeczy, ale za kluczowy należy uznać fakt, że instytucje są prowadzone, a zatem finansowane, przez różne jednostki administracyjne, na przykład miasto i województwo,

często rządzone przez opozycyjne frakcje polityczne. Problem ten dotyka również podmiotów dotowanych z tej samej kieszeni, lecz czasem dodatkowo korzystających z infrastruktury należącej do politycznego oponenta po stronie władz (→ *dworzec*). W mieście „najwspanialszych” polskich derbów, czyli w Łodzi, ratusz nawet nie próbuje udawać, że to tutaj mieści się pierwsze w Europie (a drugie na świecie) muzeum sztuki współczesnej. Czy ktoś kojarzy jakąś kampanię promocyjną Łodzi, w której miasto chwaliłoby się Muzeum Sztuki? To kwestie komunikacji i budowania publiczności, ale nie lepiej wygląda realizacja wspólnych przedsięwzięć. Przecież aż się prosi, żeby Muzeum Sztuki w Łodzi współpracowało z Miejską Galerią Sztuki. Placówki te działają co prawda w różnej → *skali* – pierwsza to instytucja o międzynarodowym zasięgu, druga jest miejscem lokalnym (niestety, aż za bardzo) – można jednak odnieść wrażenie, że Galeria czeka aż Muzeum do niej zagada. Produkcją dystynkcji zajmują się kadry urzędnicze lub pracownicze mniejszych instytucji, sfrustrowane brakiem szans na podjęcie gry, a także niektóre artystki i niektórzy artyści związani z galerią, deprecjonując konkurencyjne, silniejsze instytucje. Jeszcze rzadziej zdarzają się kooperacje podmiotów o różnych profilach, na przykład muzeum z teatrem czy ośrodkiem literackim, a przecież mogłyby zrodzić się z nich nowe jakości. Może mecz przyjaźni zamiast wiecznych derbów jest bardziej prawdopodobny w innych miastach. Niech w końcu muzeum X zagada do galerii Y albo odwrotnie, nie chodzi tu bowiem o wygraną instytucji, tylko odbiorczyń i odbiorców. (MP)

## DŁUGIE TRWANIE (*LONGUE DURÉE*)

– pojęcie używane przez historyków ze szkoły *Annales* i przypisywane przede wszystkim Fernandoowi Braudelowi, oznaczające postawy, idee, procesy oraz struktury obecne w historii określonej zbiorowości przez długi czas i stanowiące ich zasadę organizacyjną. Dobrym przykładem tego zjawiska jest brak zaufania Polaków do państwa i nawzajem, daleko wykraczający poza mentalność czy postawy pojedynczych osób, a stający się fundamentalną zasadą organizującą życie w kraju. W odniesieniu do instytucji kultury kategoria długiego trwania może być używana metaforycznie i oznaczać kilka sprzecznych ze sobą kwestii. Po pierwsze, trwale obecne w tego typu organizacjach negatywne zjawiska o trudnym do wyeliminowania charakterze, na przykład głęboką hierarchiczność (→ *ASAP*), folwarczność zarządzania takimi jednostkami, prywatyzowanie w nich publicznych zasobów, nepotyzm, brak zaufania między pracownikami (→ *uspójnianie*), skłonność do podejmowania działań nikomu niepotrzebnych, ale za to zgodnych z planem. Po drugie, zwłaszcza współcześnie, kategoria ta występuje jako uzasadnienie kompromisów, autocenzury czy zgody na polityczną instrumentalizację działań instytucji przez wskazanie, że ich celem jest jej trwanie w czasie (→ *dymienie*). Po trzecie, długie trwanie może także oznaczać strategię działania instytucji obliczoną nie tyle na natychmiastowy, spektakularny rezultat mający przynosić krótkotrwałe korzyści, ile raczej na długotrwałą pracę o organicznym charakterze, opartą na głębokiej świadomości, że w ten sposób kształtowana jest przyszłość. W tym trzecim sensie długie trwanie staje się formą solidarności międzypokoleniowej, a działania instytucji kultury podporządkowa-

ne tej zasadzie – przejawem odpowiedzialności nie tylko wobec zbiorowości, której jest się częścią, ale także wobec tych, którzy dopiero nadejdą. (MKr)

## DRYF

(antonim → odwagi) – jedna z możliwych strategii działania instytucji kultury, opierająca się na całkowitym poddaniu się zewnętrznym wobec nich procesom i zjawiskom oraz na cedowaniu kluczowych wyborów na innych. Eliminując konieczność zajmowania stanowiska w istotnych kwestiach, dryf umożliwia unoszenie się na powierzchni i pozostawanie w grze mimo gwałtownych zmian zachodzących wokół, zwłaszcza tych mających charakter polityczny, ale także związanych z przeobrażającą się kulturą (→ blob). Dryf może przejawiać się w dyspozycyjności, w podążaniu za tendencjami (→ zgąbianie), w próbie dostosowywania się do zmieniających się oczekiwań rynku oraz odbiorczyń i odbiorców. Dryf jest więc konsekwencją praktykowania głębokiego oportunistu, choć bowiem zdaje się skutkiem braku zdania czy polityką „non-decyzji”, to jest w istocie głęboko wy kalkulowaną strategią podporządkowywania się tym, którzy obecnie dominują, i praktykowania wartości przez nich właśnie teraz oczekiwanych. Niektórzy widzą w dryfie przejaw mądrości, kulturowego oporu, podwójnej gry toczonej z władzą, której stawką jest możliwość działania instytucji kultury czy jej przetrwanie. Problem polega na tym, że za dryfem rzadko stoi myślenie o kimkolwiek innym niż ten, kto próbuje dzięki niemu utrzymać się na powierzchni. Trudno sobie także wyobrazić, aby w jego rezultacie powstawało coś, co ma wartość wykraczającą poza osobiste korzyści tych, którzy płyną z prądem. (MKr)

## DOSTĘPNOŚĆ

– strategię gościnności i otwartości instytucji na grupy odbiorcze, przeciwieństwo bełkotu, nowy język (→ baza). Bardzo ciekawym aspektem pracy nad słowniczkiem jest możliwość praktycznej weryfikacji poszczególnych haseł, czyli wizyta w instytucji kultury, żeby przekonać się na własnej skórze, jak dane zagadnienie funkcjonuje w realiach wybranego miejsca. Po spotkaniu poświęconym koncepcji słowniczka udałem się do galerii sztuki na bardzo interesującą wystawę X. Byłem tam świadkiem sytuacji doskonale ilustrującej, jak wygląda dostępność instytucji dla osób nieuprzywilejowanych. W tym wypadku była to grupka romskich dzieci, które chciały wejść na wystawę, ale nie zostały wpuszczone i poproszono je o przyście z rodzicami. Z jednej strony do pewnego stopnia można wytłumaczyć tę scenę obowiązkiem muzeów i galerii, by zapewnić odpowiednią ochronę prezentowanym w nich dziełom, z drugiej strony – jaki sens ma mówienie o empatii (→ troska), skoro instytucje nie wykazują jej w praktyce? Czy galeria sztuki może być miejscem, w którym bawią się dzieci, a imigranci ogrzewają się lub korzystają z wi-fi? Instytucje często mają swoje strategie dostępności, ale chyba brakuje im tych dotyczących zwykłej gościnności i codziennej życzliwości. Może to od nas – artystek i artystów – zależy, czy uda się je stworzyć i wcielić w życie? Wykluczenie może występować na różnych poziomach, począwszy od fizycznych barier dla osób z niepełnosprawnościami przez wysokie ceny biletów aż po kwestię hermetyczności języka, którym posługują się instytucje w kontakcie z odbiorczyniami i odbiorcami. Warto przemyśleć strategię komunikacji (→ dymienie), opisy wystaw czy samych prac, tak aby

„nowy język” był zrozumiały dla każdego, także dla osób bez wysokiego kapitału kulturowego. (Nie mylić z organizacją wystaw i z komunikacją typu „Sztuka w sztuce”). (MP)

## DWORZEC

– określenie tymczasowej → siedziby galerii w nietrafionej lokalizacji, nawiązujące do sytuacji BWA Wrocław. Dotyczy zasobu, który jest przekazany instytucji publicznej i do którego musi się ona dostosować (co samo w sobie niekoniecznie jest zjawiskiem negatywnym) (→ adaptacja). Jest to także symbol potencjalnie atrakcyjnego miejsca, które jednak przez swoje nieprzystosowanie do pełnionej funkcji nie spełnia wymagań zarówno instytucji, jak i jej interesariuszy. Przykład BWA Wrocław Główny pokazuje, że stacja kolejowa, przez którą codziennie przewija się ogromna liczba osób planujących podróż lub oczekujących na połączenie w jej trakcie, sama w sobie nie wpływa na frekwencję galerii. Pozornie idealna lokalizacja jest w praktyce nieatrakcyjna, o ile nie stanowi uprzednio przewidzianego elementu lub celu podróży. Niemal nikt z użytkowników i użytkowników (→ uczestniczka) nie zostaje na dworcu na tyle długo, aby poświęcić czas wystawie, a osoby niebędące pasażerami (szczególnie osoby ze specjalnymi potrzebami) mają trudności z odnalezieniem drogi do galerii w tak chaotycznej i ruchliwej przestrzeni. W tym konkretnym wypadku dodatkowy problem stanowi struktura własności budynku należącego do jednej ze spółek PKP, w którym to obiekcie znajduje się BWA Wrocław Główny. Jej konsekwencją jest brak autonomii w wyborze treści promocyjnych i dostępie do nośników informacyjnych. (MB)

## DYMIENIE

– działania marketingowo-informacyjne instytucji, polegające na nadprodukcji materiałów promocyjnych mających wygenerować „świadomość marki”, konkretnego przedsięwzięcia albo → instytucji jako całości. Podobnie jak wszędzie w obrębie kapitalizmu kognitywnego, także w wypadku instytucji kultury marketing z przedsięwzięcia służebnego przerodził się w jeden z głównych ośrodków władzy. Zjawisko to zostało wzmocnione przez media społecznościowe, w których obieg informacji staje się celem i światem samym dla siebie. Budżety marketingowe rozrastają się więc do rozmiarów nieproporcjonalnych do danego przedsięwzięcia, konsumując środki, które można by przeznaczyć na merytorykę, działy promocji zaś zyskują wpływ na program nieproporcjonalny do ich znaczenia. Za ich sprawą niszczy się planetę (→ środowisko), drukując broszurki programowe, których nikt nie czyta i które lądują później w piwnicy instytucji lub na śmietniku, albo niepotrzebne plakaty zaśmiecające przestrzeń publiczną. Wykupuje się zbyteczne billboardy i lightboxy, a umieszczanie reklam na portalach społecznościowych sprawia, że środki, które powinny być przeznaczone lokalnie na działalność kulturalną, trafiają do kieszeni cynicznych miliarderów z Doliny Krzemowej. Dymienie ma stworzyć hype wokół działań instytucji i wokół niej samej. Prawda jest jednak taka, że w długoterminowej perspektywie ma ono znikomy wpływ na tworzenie kulturowej wartości: dobre przedsięwzięcia mogą przebić się i zyskać uznanie niezależnie od marketingowego dymienia, a słabe nie staną się wybitne dzięki odpowiedniemu pozycjonowaniu na Facebooku. Dymienie jest w więc ściśle powiązanie z → paleniem hajsu (przecież nie ma dymu bez ognia). (JSO)

## DYREKTORKA/DYREKTOR

– osoba, która z tobą rozmawia, ale której właściwie nie obchodzi, co mówisz. Ma na głowie ważniejsze artystki i ważniejszych artystów (→ *nazwisko*) oraz swoją → *instytucję*. Nie pamięta, jak masz na imię. (DR)

## DZIAŁANIE

– sprawczość, aktywizm, zaangażowanie. Hasło, które w niedalekiej przyszłości będzie przyświecać większości instytucji. Rosnący aktywizm społeczny i polityczny podmiotów publicznych związany jest z odkryciem, że żyjemy czasach, w których bez wzmoczenia wspólnego zaangażowania nie uda się rozwiązać problemów naszego świata. A przecież lepiej, żeby zabrakło powodów do działań artystek i artystów zaangażowanych społecznie, walczących o prawa osób LGBTQ+, aktywnych w sprawie zmian klimatu, tortur na granicy, faszyzmu i pedofilii w Kościele. Byłoby wspaniale, gdyby sztuka abstrakcyjna czy conceptualna triumfowała, a do muzeów i galerii chodzilibyśmy oglądać wystawy malarstwa, rysunku, tkaniny. Właściwie już chodzimy, ponieważ malarstwo od dekad nie było tak modne jak teraz. A może to znak czasów, przecież dobry obraz to niezła inwestycja w niepewnej rzeczywistości ekonomicznej (→ *kapuśta*). Jednocześnie tradycyjne malarstwo coraz częściej służy ekspresji wyrazistych poglądów i mocnych społecznych komunikatów (→ *odwaga*). W obliczu problemów tego świata chciałbym móc napisać o sobie, że jestem aktywistą, a nie artystą, i że galerie oraz instytucje nie są mi do niczego potrzebne, podobnie jak pieniądze i chwała. Ale to nieprawda. Chy-

ba nie ma już takich artystek i artystów – wszyscy prędzej czy później czynią kapitał ze swojego działania, monetyzują i instytucjonalizują swoje prace i → *nazwisko*. Mam nadzieję, że mimo wszystko nasze zaangażowanie ma jakąś moc sprawczą. Działanie w słusznej sprawie zawsze ma sens, nawet jeśli nierzadko wydaje nam się skazane z góry na porażkę. (MP)

## DZIECI

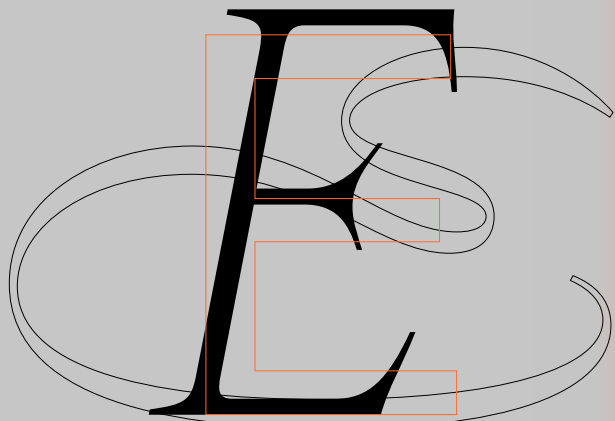
– ludzie zależni od dorosłych (→ *rodzice*; → *Zdziś*). W przestrzeni instytucji sztuki dość nierówno traktowani: skrajności przyjmują formę od hiperedukacyjnych zajęć dla wszystkich kategorii wiekowych po brak podstawowych rozwiązań w przestrzeni uwzględniających nieletniego odbiorcę, szczególnie niemowlęta i małe dzieci. Podejście instytucji do dzieci jest jednym z czynników weryfikujących jej misję (innymi czynnikami są pozostałe grupy z określonymi potrzebami). Nie wszystkie instytucje muszą być nastawione na edukację, lecz przychylność dla najmłodszych daje szansę na gromadzenie nie tylko publiczności młodej, ale także ich rodziców (→ *program*). Według raportu *Aktywność kulturalna warszawiaków. Segmentacja* [Warszawa 2018] jedną z grup, które korzystają z programów instytucji kulturalnych, jest grono określone jako dzieciosterowne, czyli takie, które spędza czas w sposób podyktowany potrzebami dzieci (a właściwie ich wyobrażeniem o tych potrzebach). Stanowią oni pięć procent publiczności. To głównie matki, które są przekonane, że przestrzeń instytucji kultury wpłynie pozytywnie na rozwój ich dzieci – dostarczy odpowiednich narzędzi interpretowania

świata czy wyzwoli ciekawość. Z kolei z raportu fundacji „Rodzic w mieście” *Jak rodzice z małymi dziećmi korzystają z kultury* [Warszawa 2020] wynika, że sześćdziesiąt cztery procent ankietowanych rodziców w mniejszym stopniu niż wcześniej korzysta z instytucji kultury. Większość respondentów wskazała brak udogodnień i rozwiązań dla rodziców z dziećmi jako czynnik zniechęcający. W Polsce zbyt mało instytucji uwzględnia dzieci i ich opiekunów, a co za tym idzie – dostosowuje do ich potrzeb swoją → *siedzibę*. W sytuacji największego spadku urodzeń od dwudziestu lat grupa ta może nie wydawać się najważniejszą (najliczniejszą) częścią publiczności, ale w ogólnym rozrachunku lepsza instytucja publiczna z dziećmi i ich rodzicami niż bez nich. (JSy)

(→ *derby*), gest oszczędności w miejsce wydatków, rodzaj wtórnego wykorzystania przedmiotu w miejsce zlecenia jego produkcji. Wpisuje się to w ważny obecnie postulat ekologizacji, nie tylko instytucji, ale także całego sektora kultury. (BN)

## DZIELENIE SIĘ

– udostępnianie tego, czym dysponujemy, na przykład przedmiotów, sprzętów i przestrzeni czy informacji (→ *biedamecenat*; → *szklanka cukru*). W obszarze kultury praktyka ta jest powszechna także dlatego, że środowisko to jest często ubogie w zasoby i niedostatecznie dofinansowane wobec wyższego priorytetu innych społecznych potrzeb i oczekiwań. Dzielenie się, poza wymiarem materialnym, ma także wymiar intelektualny i emocjonalny – prowadzi do wsparcia w rozwoju innych organizacji i osób oraz pomaga budować sieci kontaktów i partnerstw. W odniesieniu do zyskujących popularność i znajdujących zastosowanie również w polu kultury i sztuki pojęć „obieg zamknięty”, „postwzrost” czy „kultura umiaru” praktykę dzielenia się można postrzegać ponadto jako akt współpracy w miejsce konkurencji



## EFEKT FRYGI

– przykład działania instytucji we współpracy z artystką lub artystą w przestrzeni miejskiej bez zaangażowania lokalnej społeczności (antonim → *szklanki cukru*). Często prowadzi to do konfliktu. Zwykle nieintencjonalnie skazane na niepowodzenie, jest rezultatem chęci „upiększania miasta”. Zjawisko, które wynika z braku czasu i umiejętności, aby wchodzić w relacje z mieszkańcami miasta, niewystarczającej ilości informacji o założeniach projektu (→ *research*), planowanych etapach i ich charakterze. Działanie, które nierzadko budzi sprzeciw lokalnej społeczności i prowadzi do dewastacji dzieła sztuki. Efekt frygi to także przykład nieudanej relacji z podwykonawcą, który nie spełnił wymogów technicznych zleciodawcy i wykonał „dzieło” z usterkami. Hasło nawiązuje do konfliktu wokół pracy Maurycego Gomulickiego *Fryga*, zrealizowanego na zaproszenie Domu Kultury 13 Muz w Szczecinie. Rzeźba postawiona w 2015 roku na placu Ludwika Zamenhofs spotkała się z dużym sprzeciwem mieszkańców – ze względu na cenę, walory estetyczne i wadliwe wykonanie obiektu. Finalnie została zdemonstrowana. (MG)

## EMANCYPACJA

– przekroczenie ograniczeń o charakterze społeczno-kulturowym, które odbierają grupom i jednostkom ich godność oraz autonomię. Jeden z centralnych postulatów nowoczesności, obecny w filozofii i kulturze przynajmniej od tekstu Immanuela Kanta *Czym jest oświecenie?* Hasło bardzo istotne dla sztuki współczesnej ze względu na rolę, jaką odgrywa w niej postawa krytyczna (→ *krytyczność/rewizja*). W praktyce przejawia się dużym zainteresowaniem



artystek i artystów takimi kwestiami jak równość płci, kondycja mniejszości (seksualnych i innych), nierówności ekonomiczne, dominacja symboliczna w strukturze klasowej. Tematy te w różnym zakresie przekładają się na działanie samej instytucji. Niektóre ich dyrekcje uważają, że zadaniem publicznych instytucji kultury jest zajmowanie pośredniej pozycji między radykalną sztuką a konserwatywnym społeczeństwem (→ przysposobienie obronne), nie do końca jednak wiadomo, co miałyby to oznaczać w praktyce. Trochę tolerancji i trochę antysemityzmu? Trochę ekologii i trochę imprez organizowanych przez producentów samochodów (jak robił Zamek Ujazdowski za czasów Fabia Cavallucciego)? Inny problem z emancypacją to stosowanie przez instytucje podwójnych standardów, co szczególnie dotyczy warunków pracy (→ wyżysk). Nierzadko bywa tak, że galerie działają bardziej jak galery, na których pokładzie wygłasza się przemowy o demokracji i prawach pracowniczych (→ mit; → dymienie), a pod pokładem pracownice i pracownicy harują po nocach za marne stawki. Emancypacja jest więc nawet wewnątrz samych instytucji wciąż raczej postulatem niż rzeczywistością. (JSO)

## EVENT

– wszyscy z nas na jakimś byli lub brali w jakimś udział. Inaczej: wernisaż, panel, dyskusja, wprowadzenie, festiwal, projekcja, wykład, warsztaty, spacer, debata, rozdanie nagród, *artist talk*, seans, biennale, pokaz, premiera, przegląd, performance, wystawa, występ, finał, aukcja, koktajl, otwarcie, wieczór autorski, koncert, impreza, gala. Wysyp obserwowalny każdego tygodnia, najczęściej w piątki i soboty.

Event to punkt kulminacyjny procesu w instytucji kultury: niektórym przypomina swoją formą odhaczanie planów wieloletnich, innym zaś przywodzi na myśl gotowy produkt. Dobrze, gdy jest medialny, klikalny i przyciągający publiczność – wtedy stanowi godną konkurencję dla innych eventów, spektakularnie przypominając o istnieniu instytucji (→ dymienie). Najlepiej działa jako atrakcja wielozmysłowa i wielopodmiotowa, umożliwiająca konsumpcję kultury na wielu poziomach. Przydaje się jako platforma podtrzymywania relacji i nawiązywania znajomości (→ networking), a jego kulisy są sprawdzianami jakości współpracy między biorącymi w niej udział podmiotami. Eventy mają zdolność łączenia się ze sobą i kumulowania w megaevent, choć sama ta właściwość nie wyklucza megaklapy. (AW)

## EZOFAZA

– duch epoki (*Zeitgeist*), eter, *vibe*, wypełniająca artystyczny umysł-rój substancja, która sprawia, że wszyscy czują dokładnie to samo w tym samym momencie (na przykład potrzebę tańczenia w galerii). Gdy jest się naezofazowanym, ma się wrażenie, że przez sztukę można połączyć się z Matką Ziemią – i że to jest coś bardzo dobrego dla planety (→ obiecanki cacanki) oraz relacji wszystkich istot ludzkich i nie-ludzkich. Ezofaza to niezwykle przyjemny, euforyczny stan – niestety, jak każda faza, szybko się kończy, zostawiając zamęt w głowie. (MD)



## GRUDZIEŃ

– miesiąc kończący rok fiskalny oraz większość projektów dotacyjnych. W tym terminie należy wydać wszystkie przyznane środki lub zwrócić nadwyżkę bez względu na stan zaawansowania (merytorycznego czy operacyjnego) → **projektu**. W grudniu instytucje publiczne decydują się na wiele działań, które we wszystkich pozostałych miesiącach mają niski priorytet i nie są nawet uwzględniane w pierwotnych planach, a osoby postulujące ich realizację słyszą anegdotyczne: „Nie ma na to pieniędzy” (→ **palenie hajsu**). W znaczeniu symbolicznym grudzień jest miesiącem cudów, związanych – podobnie jak chrześcijańska Gwiazdka – z nadmiernym konsumpcjonizmem. Ostatni miesiąc roku jest również, w konsekwencji działań opisanych powyżej, czasem zintensyfikowanej i nieproporcjonalnej pracy (→ **deadline**) osób odpowiedzialnych za realizację zadań instytucji od strony zarówno merytorycznej, jak i administracyjnej. Sytuacja ta odbija się na podwykonawcach oraz twórczyniach i twórcach niezależnych od instytucji, którzy swoją pracę muszą wykonać w limitowanych przez grudzień odcinkach czasowych. Grudzień można uznać za egemplifikację „chytrej” gospodarności – instytucja stara się zarządzić budżetem tak, żeby nie było konieczności zwrotu niewydatkowanych środków. Zarówno dla organizatorów, jak i dla grantobiorców taka sytuacja jest kłopotliwa i może być sygnałem dla tych pierwszych, że przyznanych pieniędzy było za dużo. To w konsekwencji może doprowadzić do zmniejszenia dotacji w kolejnym roku. Odwrotnym zjawiskiem związanym z mechanizmem finansowania przedsięwzięć kulturalnych jest sztuczna oszczędność przez jedenaście pozostałych miesięcy. (MB)

## GWIAZDA PÓŁNOCNA

– zwyczajowe określenie najjaśniejszej gwiazdy na firmamencie, najczęściej używane do nazwania Alfa Ursae Minoris z konstelacji Małej Niedźwiedzicy. Termin funkcjonuje w języku korporacyjnym i oznacza, jak łatwo zgadnąć, główny i najważniejszy kierunek działania organizacji (→ *długie trwanie*). Profesjonalizacja zarządzania instytucjami kultury przeszczepiła to określenie na grunt sztuki, także wizualnej – tu obrazowo opisuje wizję i misję instytucji, a więc nadrzędne cele jej działania. Przecież wszechświat, jego gwiazdy i planety, był, jest i zapewne będzie cenną inspiracją dla artystek i artystów – dość przypomnieć słynne „astronomiczne” realizacje Zdzisława Jurkiewicza, *Punkty podparcia* Natalii LL czy wprost poświęcone Alfa Ursae Minoris prace nieco zapomnianego, tragicznie zmarłego artysty i astronoma Andrzeja Jórczaka. Zatem Gwiazda Północna jako termin określający główny wektor działania muzeum, galerii czy uczelni artystycznej może okazać się nośny i rezonujący. Szczególnie istotna wydaje się w tym kontekście przywołana praca Natalii LL. Artystka przyjmowała pozy, nawiązując do kształtu różnych gwiazdozbiorów – identyfikowała się w ten sposób z makrokosmosem. Gwiazda Północna instytucji kultury powinna być jej fundamentem – punktem na tyle jasnym i przekonującym, żeby być widzianym zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. To wyznacznik kierunku działań i codziennego marszu. Nawet tak mocny punkt odniesienia zmienia się w czasie. Na to, które ciało niebieskie jest w danym momencie Gwiazdą Północną Ziemi, ma wpływ precesja osi ziemskiej, a ta zmienia się w ciągu roku platońskiego, a więc w ciągu około 26 tysięcy lat. Warto, żeby Gwiazda Północna instytu-

cji zmieniała się trochę szybciej – z istotnej potrzeby, obserwacji oczekiwań i zainteresowań publiczności (→ *czujność*), nie zaś z powodu na przykład doraźnych zmian politycznych (→ *dryf*). Na szczęście termin ten pozwala nam kierować wzrok ku górze, odrywać się od spraw przyziemnych i rozumieć, że istotne jest coś więcej niż bieżące problemy dnia codziennego. (MKu)



## HAKOWANIE (SYSTEMU)

– mimo oczywistych proveniencji i konotacji, hakowanie w wykonaniu → instytucji sztuki zazwyczaj nie wykracza poza granice legalności. Termin ten oznacza nieszablonowe myślenie i szukanie potencjału w ograniczeniach oraz składnikach systemu kultury i sztuki, twórcze przekształcanie tego, co już wytworzone, dostępne albo posiadane. Jest to również zdolność radzenia sobie w sytuacji, która zaskakuje lub sprawia kłopot, nie pozwala skorzystać z wypracowanych wcześniej mechanizmów i procedur. Zdolność wykonania zadania albo zrealizowania projektu mimo niewystarczających środków i zasobów wewnątrz, jak również wbrew niesprzyjającym okolicznościom i piętrzącym się trudnościom na zewnątrz instytucji. Współcześnie, gdy ludzkość zmagają się z kryzysem klimatycznym, hakowanie własnego systemu można także rozumieć jako umiejętność adaptowania się do → zmian, która wymaga zwinności i elastyczności. Raz nabyta, zwiększa odporność instytucji i zapewnia jej przetrwanie. Przykładem hakowania może być realizowanie wystaw w witrynach galerii albo innych przestrzeniach, choćby w minibusie (adaptacja modelu „Szalonej galerii” Mariana Mnicha w projekcie „Sztuka na zamówienie” BWA Wrocław), dzięki czemu – mimo pandemicznego zamknięcia instytucji kultury – program artystyczny jest realizowany i udostępniany odbiorcom na żądanie i (lub) mimo ich braku w okolicy galerii. (BN)

W wykonaniu instytucjonalnych outsiderów (osób indywidualnych i inicjatyw) hakowanie bywa także rozumiane jako wykorzystywanie instytucjonalnej infrastruktury i formatów programowych do własnych celów, co określa się również terminem „jazda na barana”. Strategia zdefiniowana przez

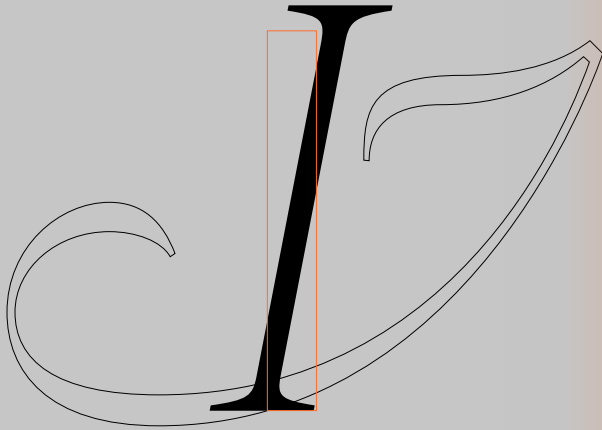
Stevena Wrighta [W stronę leksykonu użytkownika, „Format P” 2015, nr 9] polega na współużytkowaniu zasobów bez uprzedniego uzgadniania celów, ale także bez szkody dla gospodarza. Można uznać, że z podwózki „na barana” korzystają osoby, które tworzą nowe prace w ramach → projektów i wystaw instytucji, jednocześnie realizując fragment własnego szerszego projektu. Przykładem może być twórczość artystki i aktywistki Pamelii Bożek, której działanie na polu sztuki jest jednocześnie bardzo często wprost aktem redystrybucji środków wydawanych na produkcję prac tak, by udzielić wsparcia osobom przebywającym w ośrodkach dla uchodźców. (red.)

## HARTOWANIE

– celem jest oswojenie publiczności (→ użytkowniczka)  
 – nawiązanie relacji i jej podtrzymanie, aby móc dalej budować trwały związek oparty na obopólnym zaufaniu. Częstokroć jest orką na ugorze, choć bywa także przyjemnym wyszywaniem nawyków i ciekawości. Jest procesem mozolnym i długofalowym, którego rezultaty są trudne do zbadania. Musi uwzględniać lokalne zasoby i kapitały kulturowe zwiedzających, próbując pogodzić własne ambicje ze stworzonymi jej warunkami funkcjonowania. Najczęściej odpowiedzialność spoczywa na barkach działu edukacji, uważanego powszechnie za najmniej prestiżową komórkę w organizmie instytucji. Jak każdy długofalowy proces, musi się mierzyć z konsekwencjami zmian (→ zmiana). Rzecz niegdyś nazywana ukulturalnieniem, nieodwołanie obarczona znamionami pracy u podstaw. (AW)

## HOUSEKEEPING

– hasło odnoszące się do metody działania instytucji, polegającej na podtrzymywaniu ogniska domowego, przyjaznej atmosfery. W negatywnym rozumieniu to także praktyka zamiatania problemów (niskie płace, złe warunki pracy, umowy śmieciowe) pod dywan i wdzięczenia się w kierunku publiczności za pomocą jasnych punktów programu w celu podtrzymania pozytywnego wizerunku (→ dymienie). *Housekeeping* rozumiane jako gospodarność dotyczy umiejętnego i oszczędnego zarządzania środkami publicznymi i przeznaczania ich zgodnie z zaplanowanym celem. Procedowanie zgodnie z prawem i na korzyść państwa, w przeciwieństwie do → palenia hajsu. (MG)



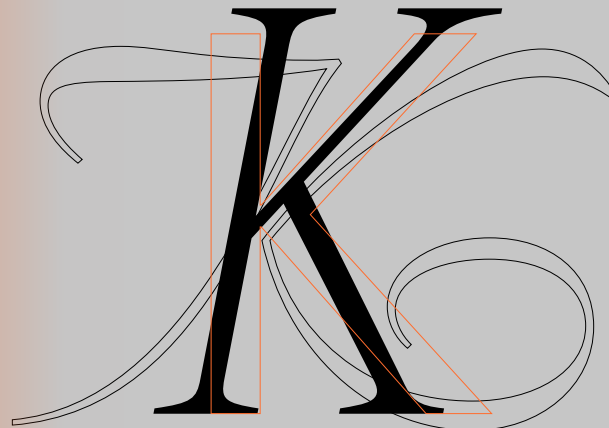
## INSTYTUCJA

– słowo niosące przynajmniej podwójny sens. Z jednej strony zaproponowany przez Émile'a Durkheima, zgodnie z którym instytucja to każdy zestalony sposób robienia czegoś, narzucający się nam jako coś oczywistego, a co za tym idzie – wywierający na nas przymus. Tak rozumianymi instytucjami są język, prawo, ubiór czy zwyczaj mówienia „dzień dobry” na powitanie. Z drugiej strony instytucja ma sens bliższy funkcjonalnej myśli Bronisława Malinowskiego i oznacza po prostu zbiory urządzeń, budynków, narzędzi, w których wybrane jednostki osiągają jakiś istotny społeczny cel: leczą, strzegą prawa, upowszechniają kulturę. W tym drugim sensie instytucją jest szpital, szkoła, remiza i galeria sztuki. Niezależnie jednak od tego, jak rozumiemy instytucję, jej podstawowym celem jest regulowanie jakiegoś fragmentu rzeczywistości tak, żeby ograniczać dowolność ludzkich działań, oraz tak, żeby umożliwiać trwanie zbiorowości w czasie. Oznacza to, że instytucje są z definicji trwalsze od ludzkiego życia, na czym zresztą zasadza się zdolność do wywierania przez nie przymusu: jawią się nam one jako coś zastanego, obiektywnie istniejącego, do czego musimy się dostosować. → Długie trwanie instytucji, mimo że daje poczucie bezpieczeństwa i powoduje, że nie musimy się zastanawiać nad każdym działaniem, sprawia jednocześnie, że bardzo trudne są jakiegokolwiek zmiany porządku, limituje ono także wyobraźnię, zamyka zbiorowość w stałym zbiorze innych możliwości. Stąd intensywne próby eliminowania instytucji lub budowania antyinstytucji przez osoby tworzące neoawangardową sztukę, kończące się zazwyczaj (i z konieczności) niepowodzeniem, ale prowadzące do urefleksyjniania (→ krytyczność) miejsca insty-

tucji w polu kultury i poza nim, a co za tym idzie – dające podstawy krytycznej analizy ich działań. Rezultatem tych antyinstytucjonalnych praktyk nie jest wyeliminowanie instytucji kultury, ale niezwykle trafne rozpoznanie w nich miejsc reprodukcji reguły funkcjonowania również szerszej, społecznej rzeczywistości. Stąd zaś tylko krok do eksperymentowania z budowaniem alternatywnych form życia społecznego przez przeobrażenie sposobów funkcjonowania instytucji kultury. (MKr)

## INTEGRALNOŚĆ

– spójność funkcjonowania → programu i struktury instytucji, która pozwala odpowiedzialnie mówić, że ma ona misję i stara się ją urzeczywistniać. Integralność zakłada konsekwencję i stabilne ukierunkowanie podejmowanych działań, pozostawanie na wytyczonym kursie (→ Gwiazda Północna), a więc synchroniczność rozwoju organizacji. Także jej systemową jedność, uwewnętrzną świadomość, że każdy ruch powoduje zmiany w całości oddziaływania – odbiorze proponowanego programu instytucji i jego wpływie na użytkowników. Warunkiem rozwijania takiej integralności jest w węższym sensie względna nienaruszalność, a więc taki stopień autonomii, który pozwala traktować instytucję jako samodzielny i odpowiedzialny byt. (BPO)



## KAPUSTA

– najlepiej, gdy pochodzi z wielu źródeł i zabezpiecza przed pozostaniem na lodzie prekarnego głodu. Gdy nie wiadomo, o co chodzi, chodzi o kapustę, choć przyjęło się, że nie wypada o niej mówić. Wbrew pozorom kapusty nie jest mało, ale jej pozyskiwanie jest trudne, a dystrybucja – wadliwa. W odróżnieniu od tego pysznego warzywa, najcięższe listki nie są najsmaczniejsze. Niektórzy uważają, że niedobory kapusty wyostrzają zmysły i ćwiczą elastyczność, jednak na dłuższą metę instytucjonalna dieta oparta na strzępkach skutkuje niedożywieniem i zamarciem części funkcji życiowych. Część zmian (→ *zmiana*) warunkowana jest jej ilością dostępną do podziału. W idealnych warunkach braku w tym zakresie powinny powodować taką potrzebę transformacji, aby kapusta wróciła na stoły. Najlepiej jest mieć ją w zanadrzu i sięgać po nią w zależności od potrzeb. Od jej nadmiaru nie boli ani głowa, ani brzuch, choć nieostrośnie serwowana skutkuje bizantyjskim wzdęciem (→ *palenie hajsu*). (AW)

## KARMA

– karmy nie oszukasz. Choć niektórzy twierdzą, że jej nie ma, pisząca te słowa widzi, obserwuje i doświadcza faktu istnienia we wszechświecie prostej zależności: skutek ma swoją przyczynę. Podstawowym znaczeniem słowa „karma” w sanskrycie jest „czyn”, ale rozumie się je i używa przede wszystkim na określenie akcji, która jest zamierzona i podejmowana z określoną intencją – dobrą lub złą. Działanie można inicjować z celem szkodzenia innym lub dla ich pożytku. Aby było pozytywne, należy mieć do jego przeprowadzenia odpowiednie kompeten-

cje, wnikliwość i → *czujność* – w przeciwnym razie intencje, choć dobre, mogą obrócić się przeciwko nam i innym. Niezbędne jest zrozumienie naszej roli w określonej sytuacji. Skutki podejmowanych działań kumulują się przez lata, dekady, pokolenia, składając się na to, czym staje się i jak jest postrzegana → *instytucja*. Karma organizacji wiąże się z jej misją, jej statutem, ale także z pojedynczymi gestami poszczególnych pracujących w niej osób, o czym nie należy zapominać, obejmując kierownictwo (→ *dyrektorka/dyrektor*). Nie warto sprzeniewierzać się dobrej karmie danego miejsca. Można i trzeba próbować zmienić złą energię, pamiętając, żeby dobrze rozpoznać sytuację i mieć do tego odpowiednie kompetencje. W przeciwnym wypadku może nastąpić bolesna konfrontacja. Polski *art world* zna przykłady zarówno dobrej, jak i złej zmiany karmy. Karma może być prosta, konkretna i namacalna. Sprawując kierownictwo w instytucji, pamiętajcie o zapewnieniu gościom dobrej kawy w kawiarni. Nie zapomnijcie również o wegetarianach – kuchnia wegetariańska to wszakże pożytek dla wszystkich istot. (MKu)

## KARNE ODSETKI

– koszty naliczane jako sankcja w razie przekroczenia ustalonego umownie terminu realizacji powierzonych zadań. Nie są one koniecznością wynikającą wprost z przepisów, ale ich wprowadzenie do kontraktu stanowi jedyny dowód na gospodarność instytucji w razie wykrycia przez nadzór finansowy nieścisłości terminowych w dokumentacji wydatkowania środków dotacji celowych lub podmiotowych. Odsetki takie naliczają organy centralne samorządów, samorządy – instytucjom kultury i organiza-



cjon społecznym, te zaś – twórczyniom i twórcom oraz aktywistkom i aktywistom. Niezależnie od tego, w którym miejscu łańcucha utrwalonej nieufności jesteśmy, wartość naszych wysiłków umniejszana jest o cenę z góry zakładanej beztróski i nietermiowości (→ *obiecanki cacanki*). Gdybyśmy w zamian otrzymywali chociaż przekazywaną z pokolenia na pokolenie opowieść o zawalaniu pierwotnego terminu (→ *deadline*) w rajach twórczości spontanicznej. Brak stabilizacji zawodowej środowisk twórczych i niepewność zapotrzebowania na ich pracę prowadzi często do spięrzeń terminowych, które wzmacniają stereotyp niesolidności przypisywanej sektorowi kreatywnemu. Niski poziom zaufania społecznego przynosi zaś w dziedzinie kultury te same negatywne skutki, co w gospodarce czy praworządności – osłabia instytucje. Jest jeszcze jedna prawda na temat karnych odsetek. Bywają one egzekwowane od instytucji na zasadach ogólnie przyjętych w gospodarce. Trudno sobie jednak wyobrazić, aby brak tekstu lub jednego dzieła na wystawie skutkował egzekucją kar finansowych od artystki czy artysty lub autorki czy autora. Zazwyczaj instytucje kończą współpracę, anulując umowę. Tylko najbardziej pożądane → *nazwiska* mogą pozwolić sobie na taką niesolidność wobec partnerów. Zaufanie i szacunek w środowisku artystycznym jest na wagę złota. Zrównoważyć może je tylko podziw. (BPO)

## KLUB KOKOSA

– hasło zapożyczone ze świata polskiej piłki nożnej. W 2009 roku Daniel Kokosiński, grający w trzecioligowym Zniczu Pruszków, podpisał kontrakt z Polonią Warszawa. Miał być → *objawieniem*, szybko się

jednak okazało, że ten środkowy obrońca jest za słaby na grę w Ekstraklasie. Kontrakt był tak napisany, że klub nie mógł się piłkarza pozbyć w inny sposób, jak tylko dyscyplinarnie. Mimo że było mu ciężko, ponieważ przez dwa sezony biegał samotnie po schodkach stadionu, piłkarz ostatecznie kupił sobie kilka mieszkań. W świecie sztuki również istnieje klub kokosa – znajdują się w nim artystki i artyści oraz kuratorki i kuratorzy, co do których nikt nie ma pewności, czy robią rzeczy interesujące. Raz wzbudzili zainteresowanie (→ *namaszczenie*) i od tego czasu znajdują się na co drugiej wystawie. Niestety, rzadko można z wystaw zarobić choćby na jedno mieszkanie. Jeśli istnieją niedocenieni przedstawiciele świata artystycznego i kuratorskiego, to jest to ich odwrotność. Trzeba dużej wprawy, żeby stwierdzić, kto należy do klubu kokosa, zwłaszcza że w czasach, gdy Daniel Kokosiński występował w Zniczu Pruszków, grał w nim również Robert Lewandowski. (DR)

## KOMPLEMENTARNOŚĆ

– specyficzna formuła działania instytucji kultury, w której najpełniej wyraża się → *zrównoważoność*, a sprowadzająca się do jej działania w taki sposób, żeby wzmacniać → *upublicznianie*, zwiększając tym samym dobrostan aktorek i aktorów innych niż ona sama. Komplementarność można uznać za specyficzny rodzaj współpracy. Specyficzny, ponieważ nie opiera się on zazwyczaj na uczynieniu samego współdziałania celem czy nawet planowanym aspektem aktywności. Współdziałanie jest tu raczej samonarzucającą się regułą funkcjonowania instytucji. Komplementarność nie jest planowana i wykalulowana, ale zobiektywizowana w sposobie dzia-

łania instytucji kultury, w motywacjach pracujących w niej osób, w relacjach, jakie instytucja nawiązuje z → uczestniczkami i z otoczeniem. Źródłem komplementarności jest świadomość współzależności wszystkiego, co istnieje, za którą idzie przekonanie, że nie istnieją działania niewinne, niepolityczne, takie, które nie odciskają się na tym, jak żyje się innym. Uświadomienie sobie tego faktu wymusza przyjęcie do wiadomości, że nie ma również działań w pełni indywidualnych, a są tylko zbiorowe – nie w tym sensie jednak, że realizujemy je wspólnie z innymi, ale raczej w tym, że każde z nich niesie jakieś skutki dla innych (→ *wynajdowanie kontekstu*). Dostrzeżenie tego faktu wzmacnia → *czujność*, uważność przy podejmowaniu jakichkolwiek aktywności. To właśnie przejawy komplementarności, a więc działania zakładającego istnienie Innych oraz nakierowanego na czynienie ich życia znośniejszym, działania zakładającego zbiorowy, współzależny charakter każdej z form istnienia i konieczność dbałości o dobro wspólne. (MKr)

## KONKURS

– *open call*, sportowa atmosfera, konkurencja wewnątrz/na zewnątrz, napędzanie procesu. W konkursach głównie się przegrywa. Konkursy są dla wszystkich i w każdej sprawie: dla artystek i artystów, stypendialne, na dyrektorkę lub dyrektora instytucji, a także grantowe dla fundacji i stowarzyszeń. Niestety, także dla tych organizacji, które zgarniają tłuste dotacje przyznane przez koleżanki i kolegów albo nieco szemrane środowiska eksperckie. Formuła konkursu od wielu lat wydaje być uniwersalną metodą dystrybucji pieniędzy, prestiżu i władzy w świecie kultury. Trudno znaleźć konkursy, co do

których wszyscy podzielają przekonanie, że są organizowane według zdrowych i sprawiedliwych zasad. Czasami reguły gry w ogóle nie ma albo są fasadowe, wtedy decyduje widzimisię organizatorów. Prawdopodobnie za chwilę będziemy się ekscytować, kogo wskaże bez konkursu minister kultury i sportu (a może – kiedy to czytacie – już bez sportu) na stanowisko dyrektorki lub dyrektora najważniejszej polskiej galerii, czyli Zachęty. W konkursach grantowych dla organizacji pozarządowych wygrywają głównie parafie, wydawnictwa kościelne, straże pożarne oraz znajomi lokalnych radnych. Sam konkurs jest także dobrą metodą na przykrycie przez instytucje beznadziejnie słabego wsparcia dla nisko opłacanych artystek i artystów, kuratorów i kuratorek. Przeważnie wygrywa jedna osoba, inkasując całą (zwykle i tak skromną) pulę, a reszta często musi dopłacać z własnych środków, choćby ponosząc koszty transportu prac. Z drugiej strony artystki i artyści mówią często o tym, że liczne konkursy to dla nich jedyna szansa na pokazanie swojej twórczości. Kwestią, nad którą warto się zastanowić, jest udział w konkursach, między innymi stypendialnych, artystów i artystek z uznanymi nazwiskami, niemających problemu z ekspozycją własnego dorobku i, powiedzmy wprost, często posiadających umowę o pracę. Czy udział takich osób nie odbiera szans młodszym i mniej znanym twórcom? Jak rozwiązać ten problem, nie dyskryminując nikogo ze względu na wiek czy status materialny? Kryzys modelu konkursowego manifestuje się na wielu poziomach. Protestują same artystki i sami artyści, sprzeciwiając się trybowi przyznawania nagród, który od kilku lat zmienia sytuację konkursów, wyhamowując dynamikę

napędzanych przez nie interesów. Jednym z pierwszych i najgłośniejszych był bojkot nagrody Preis der Nationalgalerie 2017. (MP)

## KONFRONTACJA

– sytuacja przewycięzania bierności instytucji. Dążenie do → zmiany wymaga wchodzenia w spory, angażowania się w porównania oraz woli wyjaśnienia sprzeczności. Pasywność instytucji i jej kadr często uzasadnia się niechęcią do potencjalnego konfliktu. Tymczasem konfrontacja to dla kultury agon, a nie antagonizm: ożywia aktorów. Przede wszystkim jednak jest warunkiem zmiany, ponieważ tylko zderzenie pozwala ujawnić, rozpoznać, a w końcu przełamać ukryte bariery. (BPO)

## KSIĘGOWOŚĆ

– obok planowania i wykonania budżetu (→ kapuśta), użytkowania i eksploatacji budynków, spraw pracowniczych, zaciągania zobowiązań i obsługi prawnej instytucji osoby tworzące dział księgowości obsługują zestaw zagadnień składających się na to, co ogólnie nazywamy administracją. Zatrudnione w tym pionie osoby posiadają specjalistyczną wiedzę, umiejętności i doświadczenie, pochodzące całkowicie spoza pola sztuki, a specyfika ich pracy wymaga ciągłego podążania za zmianami prawa i interpretacją przepisów. Jednocześnie wyzwaniem dla pracownic i pracowników administracji jest kwestia implementacji tych zasad do ewoluujących działań merytorycznych podejmowanych przez instytucję. Sytuacja ta często prowadzi do strukturalnego rozłam i wewnętrznego konfliktu. Administracja

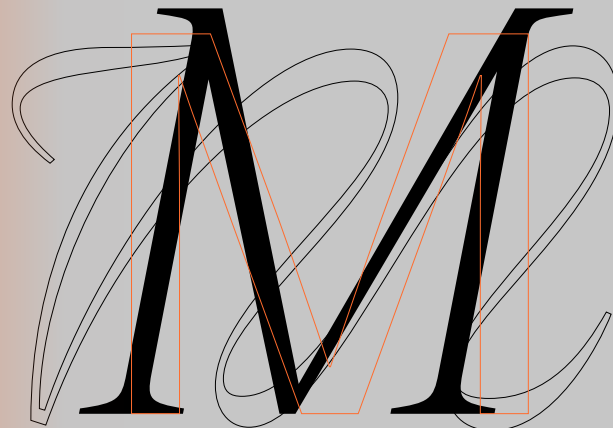
dąży do jak najbardziej precyzyjnego opisu działań i → procesów, podczas gdy działy merytoryczne są często zajęte badaniem możliwości przekraczania i podważania ustalonych schematów i struktur. Stwarza to konieczność ciągłej negocjacji i → uspoźniania celów oraz możliwości działań. Dobrą praktyką są wszystkie działania znoszące granice i wzajemne uprzedzenia. Dzieje się to na przykład wtedy, kiedy osoby pracujące w dziale księgowym, administracyjnym czy prawnym czują się mile widziane na wernisażach, wystawach i wykładach organizowanych przez zatrudniającą ich instytucję, z kolei kadry działów merytorycznych znajdują czas i ochotę na zrozumienie zasad rządzących różnicami między kwotą → netto i brutto, planem kont księgowych czy procesem przygotowywania bilansu rocznego. Ostatecznie zawsze się okazuje, że nie taki diabeł straszny, jak go malują. (SŻ)

## KRYTYCZNOŚĆ/REWIZJA

– ideowa podstawa tej części sztuki współczesnej, która czuje się związana z programem awangardy i jej tendencją do ciągłego kwestionowania, rewidowania i wywracania *status quo*. Prowadzi do nieusuwalnego napięcia wewnątrz instytucji zajmujących się sztuką współczesną, które bierze się ze zderzenia idiomu (pojedynczości wypowiedzi artystycznej) z instytucją (powtarzalność formatów). Tworzy to konieczną i nieprzekraczalną granicę możliwości zastosowania krytyczności oraz rewizji w obrębie jakichkolwiek działań instytucjonalnych, nie tylko w wypadku instytucji publicznych, lecz również w wypadku działań niezależnych. Ostatecznym gestem krytyczności i rewizji powinno być

bowiem zakwestionowanie instytucjonalności jako takiej, ponieważ każda instytucja jest – w sensie socjologicznym – typizacją nawyku (→ *instytucja*), podczas gdy sztuka operująca w trybie awangardowym dąży do atypizacji tego, co pojedyncze (stąd nacisk na oryginalność). Bywa, że to wewnętrzne napięcie niebezpiecznie zbliża się do cynizmu, na przykład gdy instytucje pielęgnujące dyskurs ekologiczny i równościowy (→ *zrównoważoność*) budują spektakularne siedziby bez zważania na ich wybitnie dystynktywny charakter czy wielkość ich śladu środowiskowego (nowa → *siedziba* Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie). (*JSo*)

KURATORKA\*



## MAIL

– ostatnia chyba forma komunikacji cyfrowej, która pozwala na zwłokę albo zignorowanie próby kontaktu. Wymówek nie brak: literówki w adresie, zapchane skrzynki odbiorcze, paranoidalne programy antywirusowe wpychające maile do studzienki kanalizacyjnej spamu. Nieszczęśliwe wypadki szczególnie grożą mailom wysyłanym pod adresy typu info@nazwainstytucji.art.pl. Z jakiegoś powodu nie wypada zarzucać kłamstwa osobie, która mówi, że mail nie wyszedł, nie przeszedł, nie doszedł (problemy z chodzeniem mają także przelewy bankowe). Dzięki swojej zawodnej archaiczności mail wygrywa z telefonami, esemesami, wiadomościami bezpośrednimi (*Direct Message*), komunikatorami, jeśli chodzi o tak zwany *work-life balance*. Z tych samych powodów bardzo niedobrze, jeśli mail jest głównym narzędziem komunikacji wewnętrznej w instytucji (→ *uspójnianie*). Paradoksalnie – do tego akurat najlepiej nadaje się jeszcze bardziej archaiczna forma komunikacji, czyli rozmowa na żywo, twarzą w twarz. (MD)

## MAŁŻEŃSTWO Z ROZSĄDKU

– częsta forma relacji między artystką i artystą a instytucją sztuki. Nie ma tam płomiennych uczuć, ale są wspólny interes i perspektywa długodystansowa. Małżeństwo z rozsądku może być źródłem frustracji, podsycanej nieufnością i irytacją na dziwactwa partnerki lub partnera (w grę wchodzi zwykle spora różnica wieku). Ale jeśli obie strony się szanują i są gotowe na kompromisy, taki mariaż może dawać obopólne poczucie bezpieczeństwa (→ *baza*) i zapewniać możliwości rozwoju. Nie ma co się oszuki-

wać: artystki i artyści potrzebują instytucji, a instytucje – artystek i artystów. Może nawet lepiej, jeśli nie mają do siebie zbyt emocjonalnego stosunku. (MD)

## MIĘDZYMORDZIE

– neologizm stworzony przez informatyka Jana Bieleckiego, usiłującego spolszczyć słowo „interfejs”. Nigdy nie wszedł on do powszechnego użycia, ale (choć brzmi groźnie) doskonale nadaje się do opisanego jednego z najważniejszych celów działania instytucji kultury, zwłaszcza tych o publicznym charakterze. W tym kontekście pojęcie to oznacza przestrzeń i okazje do komunikowania się tam, gdzie mamy do czynienia z niemożnością jego podjęcia, wynikającą z wysokiego stopnia odmienności społecznej, kulturowej czy politycznej. Jeśli uznamy, że instytucje kultury, zwłaszcza te o publicznym charakterze, istnieją po to, by mediować między aktorkami i aktorami tworzącymi ogromnie zróżnicowane współcześnie zbiorowości, to ich podstawowym zadaniem jest właśnie kreowanie międzymordzia. To ostatnie to tyle, co przestrzeń i sytuacje, w obrębie których w bezpieczny, pozbawiony przemocy sposób artykułowane mogą być różnice, odmienności i konflikty obecne w zbiorowości. Przestrzeń i sytuacje, w których inność znajduje możliwość swojej artykulacji i uznanie jako podstawowa zasada określająca nas wszystkich. Kreując tego rodzaju miejsca i momenty, instytucje kultury z konieczności muszą także uzgadniać języki, którymi będą się posługiwać aktorki i aktorzy działający w obrębie międzymordzia, a także znaleźć sposób, żeby ono samo jawiło się jako przyjazne dla wszystkich uznających jego zasady – pozwalające na za-

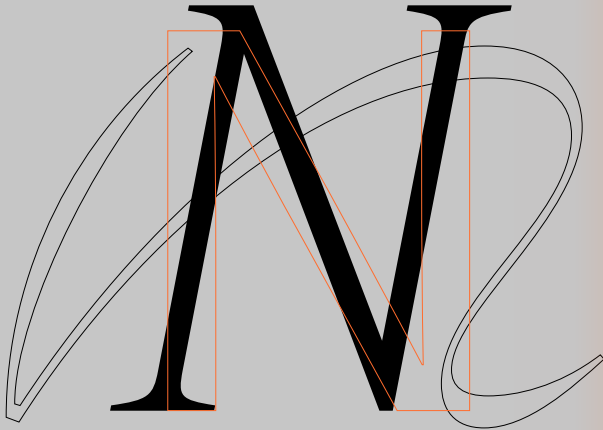
bieranie głosu i dające nadzieję na bycie wysłuchanym. Warunkiem stworzenia międzymordzia jest rezygnacją przez instytucję kultury z przekonania, że dysponuje ona skutecznym językiem porozumienia się (na przykład uniwersalny język sztuki, piękno, de-liberacja), i przyjęcie, że musi on z konieczności być sytuacyjny, podporządkowany próbie stworzenia przestrzeni pomiędzy, otwarty na modyfikację, wymagający → *czujności* oraz podporządkowany idei → *zrównoważoności*. Tworzenie międzymordzia nie polega więc na kreowaniu klubów dyskusyjnych gromadzących tych już poinformowanych oraz mówiących o tym samym i tym samym językiem, a różniących się tylko w zakresie drugorzędnych kwestii. Jego kreowanie to raczej ryzykowny, pełen nieokreśloności proces, którego powodzenie zależy od konsekwencji i otwartości na to, co niezrozumiałe, od zdolności wychodzenia poza to, co już wiemy o sobie i innych, od umiejętności zapominania własnego języka i chęci uczenia się nowych. (MKr)

## MISS PUBLICZNOŚCI

– artystka lub artysta, którzy szukają swojego miejsca na cudzych wernisażach, w zdjęciach tatuaży na Instagramie, podczas niby to przypadkowych spotkań. Słowem: wszędzie, tylko nie w pracowni. Miss publiczności z powodzeniem może zrobić karierę międzynarodową (→ *nazwisko*). Zwykle jednak karmi się brakiem kompetencji członków rodzimej sceny artystycznej. Najwyższym wyróżnieniem dla miss publiczności jest przyjęcie do → *klubu kokosa*. (DR)

## MIT

– ideologiczna konstrukcja pełniąca trzy funkcje: (1) przesłanianie niewygodnych elementów świata, w którym żyjemy, (2) budowa sceny dla naszych fantazmatów (wyobrażonych scenariuszy realizacji naszego pragnienia), (3) nadawanie sensu temu, co bezsensowne. Wszystkie te funkcje widać w sposobie działania instytucji kultury. Ich marketing (→ *dymienie*) często ma na celu generowanie nimbu doniosłości, krytyczności i przełomowego charakteru prezentowanych projektów, a pielęgnacja dyskursu krytycznego pozwala instytucji ukryć, czasami również przed samą sobą, wątpliwy charakter jej działań (→ *emancypacja*; → *krytyczność/rewizja*). Nawet jeśli przed mitem nie da się całkowicie uciec, ponieważ rzeczywistość ludzka ma zawsze zideologizowany charakter (realne to pustynia, jak przekonywali Slavoj Žižek czy Jean Baudrillard), nie wszystkie działania wszystkich instytucji są zawsze tak samo zmitologizowane. Wydaje się, że mniejsze galerie, na przykład regionalne Biura Wystaw Artystycznych, wypadają w tym porównaniu lepiej, a prym w budowie mitów wiodą wielkie instytucje ze stolicy (odmiennie czyni to zarówno Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski, jak i Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie). Co ciekawe, instytucje te, znajdujące się po przeciwnych stronach barykady ideologicznej, równie chętnie odwołują się do mitu → *odwagi* oraz → *krytyczności/rewizji*, inaczej definiując jednak *status quo*, któremu się sprzeciwiają. (JSo)



## NA POKAZ

– budynek jako wyzwanie, modele reagowania na problem materialności instytucji sztuki. Na pokaz może być zarówno piękny budynek muzeum czy filharmonii, jak i działanie zaangażowane społecznie, w którym troska i empatia to tylko fasadowy gest pod publiczność, element wyścigu i współzawodnicstwa o uwagę publiczności, krytyczek i krytyków oraz instytucji. Te ostatnie również działają na pokaz. Co prawda moda na zatrudnianie „starchitektów” już minęła. Wobec kryzysu klimatycznego coraz rzadziej projektuje się bombastyczne budynki (→ *siedziba*), obliczone na przyciągnięcie uwagi, wykorzystujące zbyt wiele zasobów. Częściej mniej lub bardziej udanie adaptuje się istniejącą infrastrukturę (→ *dworzec*). Model działania instytucji, który polega na organizowaniu części wydarzeń na pokaz, nie jest czymś jednoznacznie złym. W końcu docelowo chodzi o przyciągnięcie publiczności do instytucji i zainteresowanie widzów różnymi aspektami jej → *programu*. Taka strategia kryje się najczęściej za wystawami i wydarzeniami (→ *event*) z udziałem wielkich nazwisk (→ *objawienie*). Oczywiście podmioty kultury nie mogą poprzestawać na efekciarstwie, przecież ich misja powinna zakładać sukcesywne edukowanie odbiorców i reagowanie na ważne problemy społeczne oraz kulturowe, co wymaga wyjścia poza schemat lekkostrawnych, przebojowych projektów dla jak najszerzej publiczności. Można również zauważyć brak konsekwencji i spójności w całościowym funkcjonowaniu instytucji kultury. Galerie są może pełne wystaw i działań zaangażowanych społecznie, ale funkcjonujące w niektórych muzeach restauracje słyną z doskonałej kuchni mięsnej, a wernisażowy catering nie

może się obejść bez koreczków z szynką. Wszystkim studentkom i studentom polecam zastanowienie się nad menu w uczelnianej stołówce. Może wy już nie jecie mięsa, ale profesorowie bez schabowego nie będą mieli siły wypełnić swojej misji. Może my sami jesteśmy za mało radykalni, a część rzeczy, które robimy, jest również trochę na pokaz? (MP)

## NAMASZCZENIE

– kluczowa procedura władzy symbolicznej, polegająca na ustalaniu hierarchii prestiżu w polu sztuki. W terminologii Pierre’a Bourdieu określane jako „konsekracja”. Namaszczenie tworzy „ważną artystkę” lub „uznanego artystę”, zazwyczaj z dodatkowym epitetem: „młodego pokolenia”, „średniej generacji” lub po prostu „polską”/„polskiego” (→ nazwisko). Namaszczenie dokonuje się na kilka sposobów, z których najważniejsze to indywidualna wystawa w prestiżowej instytucji, udział w wystawie zbiorowej ze znanymi artystkami bądź artystami, współpraca z uznanymi kuratorkami bądź kuratorami. W ostatnich dekadach instytucje właściwie zmonopolizowały moc namaszczania, którą prawie całkowicie utracili krytyczki i krytycy. Sama możliwość namaszczania jest ściśle związana z hierarchią prestiżu instytucji sztuki – ich ważność obok możliwości tworzenia zjawisk/tematów przekłada się właśnie na ich zdolność do lansowania nazwisk (→ sprawczość versus → zrównoważoność). Proces namaszczania jest także punktem styku między publicznymi instytucjami kultury a rynkiem sztuki. Pozycja na rynku sztuki niekoniecznie przekłada się na prestiż instytucjonalny, czego świetną ilustracją stanowi przykład Igora Mitoraja, jednak namaszczenie

przez ważną instytucję publiczną jest bardzo istotne dla budowania pozycji rynkowej danej artystki czy danego artysty (zjawisko, którym zajmował się filozof Luc Boltanski). Pokazuje to, że o ile współcześnie można wyobrazić sobie świat sztuki złożony wyłącznie z instytucji publicznych (oczywiście przy rozwiązaniu problemu materialnej prekarnośći twórczyni i twórców), o tyle całkowicie sprywatyzowany obieg sztuki jest strukturalnie niemożliwy – cecha typowa dla kapitalistycznej nowoczesności, w obrębie której kapitał jest ściśle zależny od obszaru tego, co wspólne (*commons*) (→ upublicznianie). (JSO)

## NAZWISKO

– termin używany wobec znanych i popularnych osób. Wiąże się z budowaniem kapitału i renomy instytucji przez akumulowanie „gwiazd” (prezentowanie tylko znanych artystek i artystów → namaszczenie), ale także kolekcjonowaniem instytucji przez same znane nazwiska. Artystki i artyści pracują nad nazwiskiem latami, budując swój wizerunek i własną markę (→ nietykalni). Niewątpliwie jest to ważny element całokształtu działań artystycznych. Nazwisko jest kapitałem dla obu stron procesu. (YB)

## NEGOCJOWANIE AUTONOMII

– praktyka dotycząca relacji na linii → organizator – instytucja w ramach obowiązującej polityki kulturalnej i dostępnych warunków organizacyjnych. Odnosi się do umiejętnego działania osoby zarządzającej (→ dyrektorka/dyrektor) zapewniającej suwerenność instytucji: swobodę działania merytorycznego i autonomię jej pracowników przy



jednoczesnym respektowaniu przepisów prawa (→ *komplementarność versus* → *dryf*). Stroną wygraną negocjacji na co dzień bywa raczej jednostka kultury, rzadziej urząd, któremu podlega. Negocjowaniem autonomii są także wszelkie formy sprzeciwu przed próbą zdalnego kierowania instytucją kultury, odbywające się „na zapleczu” i zwykle niewidoczne dla odbiorczyń i odbiorców sztuki. Skutkiem przegranych negocjacji bywa usunięcie ze stanowiska dyrektorki lub dyrektora i sterowanie losami instytucji „z góry”. Proces ten utrzymuje obie strony w stanie ciągłej niepewności, wyjątkowo zaś kończy się skandalem lub protestem środowiska. Negocjowanie autonomii to także relacja opisująca mediacje świata sztuki z państwem w celu obrony wartości lub zabezpieczenia interesów artystek i artystów (na przykład walka o dostęp do ubezpieczeń społecznych). (MG)

## NETTO

– „na rękę”. Określenie wyrażające oczekiwania tych, którym płaci się pieniądze (→ *kapuśta*), szczególnie kuratorek i kuratorów czy artystek i artystów, wobec → *instytucji*. Podawanie w negocjacjach cen brutto sprawia, że w rzeczywistości za tę samą pracę różne wynagrodzenie (suma wpływająca na konto) otrzymuje osoba z działalnością gospodarczą, obcokrajowiec, a jeszcze inne tak zwana osoba fizyczna. Ważne jest, aby na etapie negocjacji relacja netto do brutto została transparentnie wyjaśniona. Styl realizacji rozliczeń oraz sposób naliczania obowiązkowo pobieranych zaliczek i składek przez płatnika (instytucję) na rzecz Skarbu Państwa często kładzie się cieniem na relacjach z twórczyniami i twórca-

mi, którzy w odróżnieniu od innych wykonawczyń i wykonawców mają różne modele biznesowego funkcjonowania. Twórczynie i twórcy, których wpływy rzadko są znaczne i którzy prawie nigdy nie są przedsiębiorcami – a już zupełnie wyjątkowo dotyczą ich korzyści płynące z systemu ubezpieczeń społecznych – myślą dochodem, nie przychodem. Rzadko także się orientują, jakie przepisy dotyczą w tym zakresie ich samych oraz zapraszające ich instytucje. Mimo to jest jeden istotny powód, dla którego instytucje kultury przyjmują w negocjacjach (a co za tym idzie – w umowach) jako podstawę rozliczeń wynagrodzenie brutto, czyli nie biorą pod uwagę obecnej sytuacji twórczyń i twórców ani wykonawczyń i wykonawców. To oczywiście wymagana prawem konieczność zapanowania nad wydatkami budżetowymi (→ *księgowość*). Podczas planowania budżetu wygodniej jest zastosować powszechny standard określania wynagrodzeń brutto (zaliczki na podatek dochodowy i VAT, mimo że są obowiązkiem podatnika, muszą być odprowadzone przez płatnika – działa tu zasada pobierania podatków „u źródła”). Podczas negocjacji netto przegrywa także w znacznej mierze dzięki prekarnej sytuacji samych artystek i artystów, którzy rzadko mogą przewidzieć, jaki status podatkowy będzie przysługiwał im za rok i gdzie będą mieć rezydencję podatkową. Dla części autorek i autorów brutto jest szczególnie krzywdzące. Paradoksalnie – stanowi problem dla twórców prowadzących działalność gospodarczą, gdy zakres zlecanego dzieła nie mieści się w zarejestrowanym zakresie PKD firmy, co nie jest wcale rzadkie, wzięwszy pod uwagę strukturę tej klasyfikacji. Jeszcze gorzej jest w wypadku osób mieszkających i płacących podatki za granicą. Umowy międzynarodowe o unikaniu

podwójnego opodatkowania nie wyjaśniają, jak należy udokumentować swoją rezydencję podatkową. Przez interpretacje urzędów skarbowych takie osoby często błądzą tygodniami od banku do siedziby lokalnej administracji, by wyjaśnić, o co im chodzi, a instytucje marnują spore środki na tłumaczenia przysięgłe, tylko po to, żeby można było wypłacić kwotę nieprzekraczającą dwustu euro. Pamiętajcie, by wytłumaczyć osobom, z którymi pracujecie, że określenie wysokości wymaganego netto podczas negocjacji spoczywa na wykonawcy. (DR)

## NETWORKING

– interesujący przykład przenikania się narzędzia z pracą wykonywaną za jego pomocą. W teorii *networking* to wymiana informacji, inspiracji, afirmacji i zasobów w ramach sieci wzajemnych znajomości i kontaktów (→ *środowisko*). W praktyce *networkingiem* nazywa się żmudną, a często kosztowną emocjonalnie pracę budowania i utrzymania takiej sieci towarzysko-zawodowych powiązań. Służą jej wszystkie luźne rozmowy (*small talk*), → *eventy* i miejsca, w których wypada bywać. Utożsamienie pracy narzędzia z pracą nad narzędziem może oznaczać poszerzenie form życia uznawanych za produktywne, co wydaje się krokiem w kierunku rozpoznania i uznania produktywności samego pragnienia. Równocześnie wiąże się także z powiększeniem zakresu nieopłacanej pracy afektywnej i z subsumpcją popędu społecznego pod normy wydajności. *Networking* jest zatem zjawiskiem ambiwalentnym. (BPO)

## NIEBEZPIECZNE ZWIĄZKI

– ryzykowne układy, w które instytucja sztuki wchodzi z innymi podmiotami, zwykle przedstawicielami kapitału, czasem również władzy. Ci pierwsi kuszą wizją widoczności, frekwencji i oczywiste kasy, której instytucji zwykle brakuje (→ *kapuśta*), ci drudzy zwykle uciekają się do mniej lub bardziej subtelnej szantazu (→ *negocjowanie autonomii*). Stawką dla obu stron jest prestiż. Takie romanse-alianse wymagają od instytucji trzeźwości umysłu, silnego poczucia własnej wartości i pewnej klasy – inaczej łatwo o nadzarpniętą reputację lub skandal obyczajowy. (MD)

## NIEDASIE

– stagnacja. Termin odnoszący się do sytuacji, z którą często spotykają się artystki i artyści oraz kuratorki i kuratorzy spoza instytucji przy współpracy z jej pracownicami i pracownikami. Synonimy: „Nie, u nas się nie da”, „My robimy to tak”, „My tak nie robimy”, „U nas tak zawsze było”, „Nie dzisiaj”, „Nie obiecuję”, „Zobaczymy”. Najczęściej „niedasie” pojawia się w sytuacjach spowodowanych złym zarządzaniem czasem podczas realizacji projektów (→ *ASAP*), niskimi budżetami, niskimi zarobkami pracownic i pracowników, brakiem kompetencji i motywacji, stagnacją (→ *blob*), marazmem lub po prostu lenistwem. Może wynikać także z wewnętrznych frustracji, które stają się sposobem pracy na wiele lat, lub ze strachu przed nowym, przekraczaniem własnych granic, wychodzeniem ze strefy komfortu. Prowadzi to do sytuacji, w której jedna strona (instytucje publiczne) stwarza pozory, że płaci, a druga strona (pracownice i pracownicy), że pracują. (YB)

## NIEDUALNOŚĆ

– koncepcja inspirowana sanskryckim pojęciem *advaita vedanta* (niedwoistości, bezdwojności), doktryną zaprzeczenia rozdzieleniu, a więc uznania całkowitej jedności jaźni wszystkich istot (*atmana*) i wszechrzeczy (Brahmana, Absolutu, Kosmosu). W praktykach medytacyjnych doświadczenie niedualności wiąże się z osiągnięciem takiego stanu, w którym człowiek porzuca identyfikowanie się ze swoimi funkcjami i rozpuszcza się w przedmiocie kontemplacji. Ponieważ narzędziem koncentracji umysłu jest tu ciało, przełamany zostaje dualizm psychofizyczny, a dalej są zniesione wszystkie zastygłe przeciwieństwa rozsądku: ducha i materii, wiary i rozumu, wolności i konieczności, umysłu i zmysłowości. W obliczu egzystencjalnego problemu XXI wieku z przyrodą pojęcie niedualności jest chętnie wykorzystywane w ramach artystycznych i kuratorskich prób ujęcia relacji byłej kultury do byłej natury. Czy strategie te nie są przejawem „nawnej pustki poznania” mistycznego, którą demaskował Georg Wilhelm Friedrich Hegel, mówiąc, że polega na „uważaniu absolutu za noc, w której, jak to się mówi, wszystkie krowy są czarne”? To spór stary, ale być może wciąż płodny (→ *ezofaza*; → *rezyliencja*). (BPO)

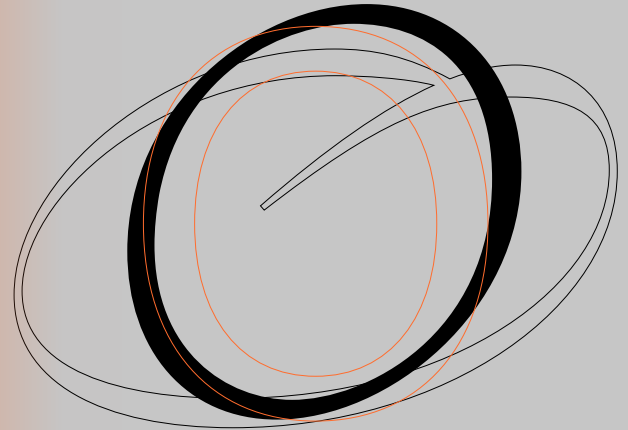
## NIEPEWNOŚĆ/PREKARNOŚĆ

– kondycja ciągłego ryzyka, warunkowości, przechodniości, która ogranicza zdolność do budowania relacji. Niepewność to stan doskonale znany każdemu, kto uprawia zawód artystyczny. Czy uprawianie sztuki to w ogóle jest zawód? Jakie są współczesne uwarunkowania ekonomiczno-socjalne, w których funkcjonuje twórczyni lub twórca? Jak kształtują się

relacje między pracą artystyczną a koniecznością pracy zarobkowej? Takie pytania zadaje sobie każda artystka i każdy artysta funkcjonujący poza instytucją. Czy inaczej jest w organizacjach pozarządowych? Fundacje i stowarzyszenia na Zachodzie często są prowadzone przez osoby z dużym kapitałem, u nas (z nielicznymi wyjątkami) jest odwrotnie. Utworzenie organizacji pozarządowej poprzedza zrzutka kilkorga aktywistek i aktywistów po parę stówek – na kapitał założycielski. Zarząd i kadra takich organizacji to przeważnie biedapersonel kultury, wieczni prekariusze, którzy chcą aktywnie działać własnym sumptem. Podobnie jak artystki i artyści, są zależni od wyników → *konkursów*, tyle że grantowych. Pracują w warunkach ciągłego ryzyka i finansowej niestabilności. Co ciekawe, większość instytucji publicznych startuje w tych samych konkursach co organizacje pozarządowe (→ *sektor 2.5*), kawałki tortu stają się więc coraz szczuplejsze. Zaangażowanie instytucji w zdobywanie dodatkowych funduszy jest przejawem niepewności. Organizatorzy nie przyznają wystarczających środków na realizację misji, jedynie na bieżące koszty utrzymania. Przy okazji warto także wspomnieć o braku stabilności, który dotyka zatrudniony tam personel. Pensje rosną tylko wówczas, gdy podnoszone jest wynagrodzenie minimalne. Choć w przeciwieństwie do artystek i artystów oraz społeczników pracownice i pracownicy mają opłacony ZUS, to często nie starcza im na mieszkanie i opiekę medyczną. Większość z nich posiada rozległe umiejętności i wiedzę, to osoby twórcze i otwarte na wyzwania, ale zarabiają mniej niż kasjerki i kasjerzy w dyskontach. (MP)

## NIETYKALNI

– wszyscy (szczególnie wszystkie) z nas jakichś znają. Były paradoksalne, które funkcjonują tak, jakby były umarłymi za życia: albo mówi się o nich dobrze, albo nie mówi się wcale (→ *namaszczenie*). Mają magiczną zdolność uciszania i dysponowania zasługami. Na szczęście liczba nietykalnych maleje – na co wpływa zarówno ich w większości zaawansowany wiek, jak i nieodwołalna perspektywa końca dziedziczenia, znaczonego #metoo i niechęcią do grania w umiarkowanie satysfakcjonującą grę. W teorii nietykalność kończy się wraz z wywróceniem stolika z napisem *STATUS QUO*. W praktyce taki przewrót jest trudną sztuką dywersyfikacji i mozolnym szukaniem sojuszników i sojuszników. Bywa mieczem obosiecznym, dlatego podejmują się jej ci, którzy mają najmniej do stracenia – przede wszystkim osoby, które nie mają nic. Bywa, że dołączają te, których trzęsienie czasu i kapitałów nie dotyczy ze względu na zajmowaną silną pozycję. Bywa elementem gry politycznej, w której rozmaicie definiowana kategoria nietykalnych pojawia się jako egzemplifikacja teorii o układzie (→ *układ*). (AW)



## OBIECANKI CACANKI

– szczególnie rozpowszechniony w świecie sztuki sposób na poprawienie sobie (często choćby na chwilę) samopoczucia. Składanie obietnic bez pokrycia jest rozpowszechnione na poziomie zarówno instytucjonalnym („prezentowana przez nas sztuka zmienia świat”), jak i indywidualnym („tworzona przeze mnie sztuka zmienia ludzi”). Ta strategia pozwala człowiekowi poczuć się naprawdę ważnym i potrzebnym – szczególnie kiedy żmudna praca u podstaw (nad budowaniem trwałych relacji z artystkami i artystami oraz publicznością) przynosi jedynie frustrację. Obiecywanie w momencie twórczego uniesienia złotych gór często ma również przysporzyć uczestniczkom i uczestnikom pola więcej środków finansowych → *kapuśta* (sytuacja występująca podczas wypełniania wniosków grantowych). Prowadzi to jednak wyłącznie do rozpaczki podczas pisania sprawozdań i tłumaczeń z przestrzelonych wskaźników wydatkowania przyznanej dotacji. Obiecanki cacanki są również idealnym sposobem na utrzymywanie dobrych relacji między osobami współpracującymi, które łączą więzi przyjacielskie („tak, oczywiście, napiszę wszystkie te teksty za dwa tygodnie”). Z uwagi na szerokie rozpowszechnienie tej postawy poszczególne osoby uczestniczące pola sztuki wykazują się dużą dozą wzajemnego zrozumienia dla wynikających z tej strategii kolejnych przekroczeń terminów (→ *deadline*) oraz ciągłych zmian koncepcji merytorycznych → *projektów*. (SŻ)

## OBJAWIENIE

– osoba, która nagle pojawia się na scenie artystycznej i jest obecna na większości ważnych wystaw,

zaprasza się ją także na przeważającą część wydarzeń (→ *event*). Kariera takiej artystki bądź takiego artysty rozwija się w niezwykle szybkim tempie. To tak zwane popularność i aktualność. Czasem po prostu „pięć minut sławy”, przez co termin nabiera krytycznego znaczenia. Może jednak przerodzić się w dobrze ugruntowaną pozycję w świecie sztuki lub przynależność do → *klubu kokosa*. (YB)

## OBRAZA UCZUĆ

– wyraz ostatecznej bezradności społeczeństwa wobec sztuki współczesnej. Porażka wszystkich stron: artystek i artystów oraz instytucji, ponieważ nie potrafią wytłumaczyć sensu i intencji dzieł, które wzbudzają obrazę, a także obrażonej publiczności (→ *podatnik*), która z kolei popełnia grzech dosłownego odczytania prac. Obraza uczuć jest również narzędziem w grze polityków (głównie lokalnych), którzy chcą na – co tu dużo mówić – dość bezbronnej kulturze współczesnej zyskać kilka punktów popularności w atmosferze sensacji. (DR)

## ODWAGA

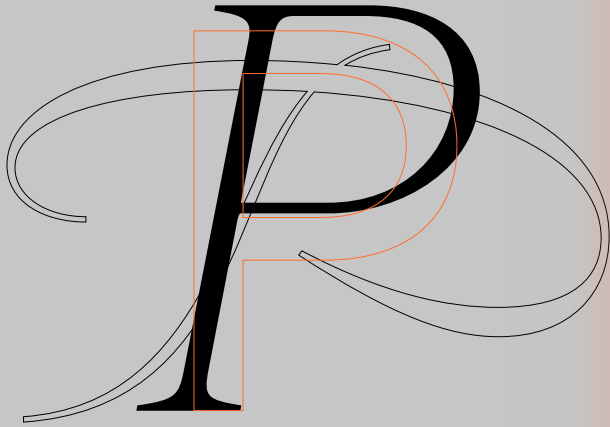
– dyspozycja polegająca na gotowości do robienia tego, co uważa się za słuszne z jakiegoś powodu (ponieważ jest to na przykład etyczne lub racjonalne), mimo świadomości negatywnych konsekwencji, jakie może to przynieść dla tego, kto te działania podejmuje. Odwaga stanowi więc przeciwieństwo nie lęku, ale konformizmu. Jest kwestią kluczową w działaniu instytucji sztuki w obrębie formacji (post)awangardowej, wiąże się bowiem ściśle z → *krytycznością/rewizją* oraz → *emancypacją*. Stała się szczególnie istotna w obec-

nych okolicznościach politycznych w związku z presją wywieraną przez władzę polityczną na wszelkie instytucje publiczne, w tym również na instytucje kultury. Opozycja odwaga *versus* konformizm jest jednak bardziej wewnętrznie złożona, niż mogłoby się w to w pierwszej chwili wydawać. W ostatnich dwóch dekadach następowało stopniowe przejęcie imaginarium i instrumentarium krytycznego przez prawą stronę sceny politycznej, co widać w funkcjonowaniu publicznych instytucji sztuki. Dobrym tego przykładem jest dyskurs konstruowany przez Piotra Bernatowicza, dyrektora Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski (→ [mit](#)). Jego zdaniem, współczesny świat sztuki został zdominowany przez liberalno-lewicowy konsensus, który wymusza krytyczno-emancypacyjny konformizm. Działanie przeciw niemu przez lansowanie treści politycznie niepoprawnych (nacjonalistycznych, szowinistycznych anty-antyfaszystowskich) uznawane jest w tej perspektywie za wyraz odwagi. (JSo)

## ORGANIZATOR

– obecny w każdej instytucji kultury. Może być nim osoba publiczna (na przykład minister, wojewoda czy prezydent miasta) lub prywatna (właściciel, fundator, sponsor). W ramach naszego słowniczka ograniczymy się do analizy specyfiki tych pierwszych. Organizator, często pozostając w cieniu, jest odpowiedzialny za zapewnienie i nadzorowanie podstawowych funkcji życiowych instytucji: jej budżetu, siedziby, osobowości prawnej, powołania → [dyrektorki/dyrektora](#). Zgodnie z powszechnym przekonaniem swój nadzór powinien on sprawować w sposób zapewniający autonomię merytoryczną instytucji. Zda-

rza się jednak, że organizator myli realizację misji i zadań statutowych z urzeczywistnianiem partykularnych interesów osób prywatnych czy organizacji politycznych. Dzieje się tak na przykład wtedy, kiedy dziedzińce siedzib instytucji publicznych stają się tłem dla partyjnych wieców i konferencji prasowych. Z taką sytuacją mamy również do czynienia wtedy, kiedy decyzja o powołaniu dyrektora instytucji wynika nie z analizy proponowanych rozwiązań programowych czy potrzeb organizacyjnych (inwestycyjnych), lecz z osobistych interesów czy upodobań polityków (równie często samorządowych, jak i ministerialnych). Szczególna jest sytuacja, w której program merytoryczny instytucji oceniany jest w odniesieniu do prywatnych gustów organizatora bądź reprezentujących go kadr urzędniczych. Wszystkie opisane wyżej przykłady powodują, że realizacja zadań instytucji kultury, które wynikają z jej podstawowej publicznej misji – budowania świadomych odbiorców zdolnych do samodzielnej interpretacji zdarzeń (nie tylko tych pochodzących ze świata sztuki) – bywa utrudniona (→ [negocjowanie autonomii](#)). (SŻ)



## PALENIE HAJSU

– niegospodarność spowodowana przez systemowy mechanizm finansowania instytucji publicznych. Dynamiczny obraz zawarty w tym pejoratywnym określeniu unaocznia nielogiczność w proporcjach planowanych do nieplanowanych wydatków budżetowych – w miarę zbliżania się terminu rozliczenia roku finansowego. Jest kilka przyczyn tej sytuacji. Głównym źródłem jest prekarność wpisana w model pracy artystek i artystów oraz innych podwykonawców instytucji (*free lance*). Niepewna sytuacja materialna i zawodowa twórczyń i twórców powoduje, że nierzadko wymuszają oni na instytucjach zmiany planów szybsze, niż przewidują to organizacyjne procedury. Kolejną przyczyną są sztywne regulaminowe zapisy dotacji grantowych, w ramach których można przeznaczyć otrzymane środki tylko na konkretny cel, bez możliwości samodzielnego podjęcia decyzji o przesunięciu ich na inny, ważniejszy, w miarę urealniania kosztorysu realizacji. Konsekwencją jest wydawanie pieniędzy (→ *kapušta*) na cele, które *de facto*, w ocenie → *organizatora* wydarzenia, nie wymagają ich w takiej wysokości. W rezultacie polityka finansowa instytucji jest niezrównoważona. Należy jednak zauważyć, że mimo problemów z systemem dotacji publicznych dla instytucji wynikają korzyści dla niej samej i dla zbiorowości. Instytucja nie jest rozliczana według praw wolnorynkowych z osiągniętego dochodu, ale z wypracowanych wartości czy liczby odbiorców (→ *waluta misji*). (MB)

## PERMAKULTURA

– strategia odpowiedzialnego modelowania rzeczywistości. Stabilne, nieinwazyjne, odpowiedzialne, zrównoważone (→ *zrównoważoność*) działanie nastawione na → *długie trwanie*. W życiu instytucjonalnym to uwalnianie energii i administrowanie energią w celu rozbrajania psychosomatycznego stanu „bycia zajęтым” (→ *ASAP*) jako podtrzymującego kapitalizm. W życiu społecznym to praktyki, w których obejmujemy razem wielość różnych doświadczeń, przykładamy wagę do przeżyć innych i na podstawie tej wielości formułujemy u wspólnione (wyrażenie *working for the commons* zakłada stałą pracę nad wprowadzeniem do dyskursu znaczących nieobecności), inkluzywne stanowisko – narzędziem jest tu intersekcjonalność (→ *komplementarność*). W życiu jednostek to praktyka dobrostanu oparta na równowadze interakcji kluczowych elementów egzystencji: pasji, jakości relacji, bezpieczeństwa (finansowego), zdrowia, dumy z naszego wkładu w życie wspólnoty. Ogólnie to poszukiwanie → *rytmu* i podążanie za nim, szacunek do rytmu i jego natury. Epoka geologiczna zamieszkiwania Ziemi (Gai) z poszanowaniem całości jej ekosystemu, występująca po poprzedzającej ją epoce oduczania (od *unlearning ones privilege* u Gayatri Spivak – por. wcielenie tej strategii w Casco Art Institute), w której oduczanie rozumie się jako proces deinstytucjonalizacji, przekierowania na wcielone formy wiedzy oraz (nie)świadome trajektorie myślenia i czynienia, krytyczne badanie normatywnych struktur i praktyk w celu uzyskania świadomości i rozmontowania *status quo* „prawdy” (tu terminem bliskoznacznym jest „nieposłuszeństwo”). Pierwotnie pojęcie używane także w rolnic-

twie, oznaczające samowystarczalną, prowadzoną w zamkniętym obiegu produkcję żywności. (ET)

## PODATNIK

– figura retoryczna dotycząca osoby, która pośrednio poniosła koszty czegoś, co ją gorszy w działaniach instytucji publicznej, jak szokująca i obrazoburcza wystawa czy takie przedstawienie (→ *obrazu uczuć*). Określenie wykorzystywane przez polityków i populistów prawicowych, które ma deprecjonować i podważać wiarygodność instytucji publicznej (czytaj: „z naszych podatków powstała taka hucpa”). O podatnika bano się na przykład w 2001 roku, kiedy w Małym Salonie Zachęty Narodowej Galerii Sztuki w Warszawie Julita Wójcik obierała ziemniaki. Anna Grażewska napisała w „Polityce”, że „ziemniak bez podtekstów nie awansuje do rangi sztuki”. Rolą podatnika było oburzyć się na te lekkomyślne i nieartystycznie wydane pieniądze. Czy tak jednak zrobił? Julita Wójcik obierała ziemniaki – podczas pracy rozmawiała z publicznością, udzielała wywiadów. Natychmiast otoczyły ją dzieci, wiele osób przyłączyło się, żeby pomóc. Ktoś przyniósł własne narzędzie pracy. Podatnik jako realna postać może zatem wyjść poza swój konstrukt, unaocznic poglądy oraz podmiotową obecność. Realnie bowiem jest to osoba, która ma prawo do korzystania z instytucji kultury, a w ramach społecznej umowy i prawnych rozporządzeń płaci podatki – z nich zaś są finansowane wszystkie podmioty publiczne (kultura jest, niestety, na końcu priorytetów budżetowych). Podatnika w przychylnym środowisku można po prostu nazwać publicznością, odwiedzającymi. Od instytucji powinien oczekiwać, że będzie dostępna, przyjazna, a jej



działania okażą się inkluzyjne, choć nie zawsze łatwe do interpretacji (→ uczeŝniczka). (JSy)

## POKÓJ

– sprawiedliwy porządek ŝwiata zorganizowany wokół dwóch zasad: niezbijania kapitału na konflikcie i sprawiedliwej redystrybucji (kategorie pomocnicze to szczodrość i skromność w jednym). Przeciwnieŝstwo faszyzmu – mokrego snu kultur patriarchalnych, kontrolujących, kolonizujących i kapitalizujących. Pokój to stan powszechny, wcielone doŝwiadczenie i stan ducha wykreowane narzędziem radykalnej → wyobraźni, inspirującej nowego typu akcje i powołującej nieznan dotychczas formy solidarnoŝci (→ baza). Wyobrażenia i wcielenia przyszłoŝci współcześnie, uwspólniające współodczuwanie i reprezentację takŝe mniejszoŝciowych doŝwiadczeń czy doŝwiadczeń spoza → przywileju. Przydatną techniką czasu → zmiany jest odzwierciedlanie (parafrazowanie) – technika werbalna polegająca na wypowiedaniu własnymi słowami tego, co zostało powiedziane, albo na opowiadaniu tego, co zaistniało. Pozwala ona ustalić, czy wszystkie podmioty uczestniczące w danej sytuacji rozchodzą się w poczuciu porozumienia, a kaŝda ze stron została zobaczona i usłyszana, a nawet poczuta tak, jak się okazała, myślała, mówiła, czuła. Praktyką codziennoŝci wcielającą pokój będzie zaŝ wzajemnoŝ – empatyczne współistnienie, równowaga (→ zrównowaŝonoŝ), a idealnym stanem społeczeŝstwa w pokoju – osmoza: samorzutne rozprzestrzenianie się i przenikanie zachodzące spontanicznie, prowadzące do wyrównania stęŝeŝ (nie zdecydowano jeszcze, czy jest to jakoŝ transcendentji, czy immanencji). (ET)

## POWOŁANIE

– niezbędnne do zawodowego funkcjonowania w polu sztuki. Jako motywacja, powołanie jest oczko wyŝej niŝ racjonalne przekonanie i niebezpiecznie blisko poŝwięcenia. Powołanie chroni przed wypaleniem (→ wypalenie) i pozwala zachować wiarę w sztukę w obliczu oczywistych przeciwnoŝci: niskich zarobków, niewielkiego prestiŝu społecznego, ograniczonych perspektyw rozwoju zawodowego na krajowej scenie artystycznej. Argument powołania bywa wykorzystywany przez strażników starego porządku jako narzędzie szantaŝu emocjonalnego i eksploatacji robotnic i robotników sztuki. Ale osoba z prawdziwym (subiektywnym, wewnętrznym) powołaniem jest w pełni ŝwiadoma nieprawidłoŝci i słałoŝci ŝwiata sztuki, wykazuje takŝe gotowoŝ do aktywnego ich zwalczania – zaczynając od tego, ŝeby nie dawać się wykorzystywać (→ emancypacja). (MD)

## PROCEDURY

– zagadnienie równie kontrowersyjne, co struktura i hierarchia (→ ASAP). Procedury kojarzą się źle: z biurokracją, korporacją, urzędem – czyli czymś, co naleŝy przekraczać i omijać, a co najmniej aktywnie rozszczelniać. Jeŝli jednak spojrzeć na ideę procedur z innej strony, moŝe ukazać się zgoła odmienny potencjał – powszechnoŝci i jasnoŝci, które pozwalają na budowanie przejrzystych zasad funkcjonowania i podejmowania decyzji wewnętrz struktury. Procedury utrwalają i upowszechniają dobre praktyki, stając się noŝnikami wartoŝci instytucji. Wszystko to jednak pod warunkiem, ŝe tworzone są one z wraŝliwoŝcią na zachodzące → zmiany, celowo, w sposób przystający do potrzeb i potencjału danej organizacji. (Sŝ)

## PROJEKT

– metoda pracy wewnątrz organizacji, aktywność, czasowość. Projekt (pomysł) to podstawowy rodzaj działalności artystek i artystów, przede wszystkim organizacji pozarządowych, choć także coraz częściej instytucji (→ [sektor 2.5](#)). Wymyślanie i realizacja projektów, życie od projektu do projektu, to ich chleb powszedni. Często projekt jest daleko idącym kompromisem między rezultatem a spełnieniem marzeń, drogą, przez którą trzeba przejść, żeby zapewnić pracę organizacji czy sobie jako artystce/artystyście. Tak zwane myślenie projektowe, specyficzna nowomowa i logika wniosków mocno ograniczają swobodną ekspresję i zmuszają do działania wbrew sobie. Struktura każdego projektu grantowego czy stypendialnego wymaga osiągnięcia z góry założonych celów. W sztuce i kulturze takie myślenie zakrawa na absurd, podobnie jak wpisywanie tych rezultatów do tabelki mierzalnych wskaźników (→ [ambientowa publiczność](#)). System mógłby jednak działać inaczej, lepiej. Jego słabość szczególnie objawiła się w czasie pandemii, kiedy powstało tysiące bezsensownych projektów w ramach wsparcia covidowego. W niektórych państwach, na przykład w Niderlandach, większość artystek i artystów jest samozatrudniona (prowadzenie firmy jednoosobowej jest dużo prostsze niż w Polsce). W ramach wsparcia pandemicznego wiele z nich skorzystało z dość hojnej pomocy państwa bez konieczności składania i realizacji sztucznie kreowanych projektów. Może gdyby u nas było podobnie, realia świata sztuki okazałyby się znośniejsze, a wyniki pracy lepsze? Wiele osób, a także organizacji pozarządowych, rezygnuje z realizacji projektów, szczególnie jeśli wymagają dofinansowania oznaczającego korzystanie

ze wsparcia upolitycznionych urzędów. Te ostatnie i tak wybierają pasujące do ich preferencji podmioty (→ [konkurs](#)). (MP)

## PROGRAM

– (1) ogół przedsięwzięć składających się na środki i strategie, za pomocą których instytucja kultury realizuje swoją wizję i misję, (2) profil programowy instytucji, który stanowi o jej tożsamości. W wymiarze bieżącym w programie instytucji zawierają się aktywności i działania realizowane przez szeroko pojęte grono twórczyń i twórców, szczególnie artystek i artystów oraz kuratorek i kuratorów, we współpracy z osobami działającymi w obszarach produkcji, projektowania, mediacji, animacji i edukacji, a także zarządzania oraz specjalistkami i specjalistami, na przykład w zakresie promocji i administracji, jak i innymi przedstawicielkami i przedstawicielami zawodów współtworzących pole współczesnej sztuki. Coraz częściej do pracy nad programem – zarówno przygotowaniem, jak i wykonaniem – zaprasza się także ekspertki i ekspertów z innych obszarów, na przykład nauki, dzięki czemu może on lepiej odpowiadać na potrzeby środowisk twórczych, lokalnych społeczności oraz kadr kultury. Program definiowany jest w różnych obszarach, szczególnie artystycznym i badawczym, ale także edukacyjnym i społecznym, co pozwala dostrzec zmianę zachodzącą w sposobie postrzegania misji instytucji kultury. Coraz częściej na przykład angażują się one w sąsiedzkie inicjatywy, wspierając je tym samym w odkrywaniu i pielęgnowaniu lokalnych tożsamości (→ [wynajdowanie kontekstu](#)). W dziedzinie sztuk wizualnych główne medium (główny format) emanacji

programu stanowią wystawa – projekt o określonej tematyce i narracji – oraz osnute wokół niego wydarzenia (→ *event*), takie jak otwarcia i oprowadzania, spotkania i spacer, warsztaty i wykłady, akcje i performanse, plenery, seminaria i konferencje, badania, wizyty studyjne i rezydencje artystyczne, również te wykraczające poza tę dyscyplinę albo o charakterze cross-, inter- i multidyscyplinarnym. W czasie pandemii program w instytucjach kultury realizowany jest w formule na żywo, hybrydowo i wirtualnie. (BN)

## PROSTO/KRZYWO

– film Ryszarda Waśki *Prosto-krzywa* odnosi się do kwestii dwuwymiarowości medium filmu, jednocześnie dając widzom iluzję bycia trójwymiarowym. Aby uwidocznic to zjawisko, reżyser nakładał na filmowe rejestracje rzeczywistości czarne płaskie figury geometryczne, które jak tajemnicze aple demaskowały potencjał filmowej iluzji i pokusę, jakiej ulegamy, oglądając filmy. Ze zjawiskiem iluzji w odniesieniu do pewnych relacji przestrzennych, ale także wszystkich innych zależności, mamy do czynienia dość często w instytucjach kultury. Sprzyja jej przede wszystkim nietransparentna struktura instytucjonalna, niejasny podział obowiązków w zespole. To z kolei przekłada się na rozproszoną odpowiedzialność, gorszą jakość pracy i w konsekwencji frustrację. Wydaje się, że ryzyko ulegnięcia iluzji jest tym większe, im większa jest instytucja, choć zapewne może się zdarzyć także w nieumiejętnie zarządzanym małym zespole. Gdy struktura jest przejrzysta i czytelna, a podział obowiązków jasny, sprawy toczą się bezproblemowo. Klarowna struktura i czytelne procedury pozwalają unikać „krzywych akcji”, wykorzystywania jednych

kosztem drugich oraz braku odpowiedzialności. Hasło łączy się z pojęciem zarówno → *rytmu*, jak i → *statutu*, gdyż pożądana prostota i jasność struktury może i powinna w pewnym stopniu wynikać ze statutu. Struktura byłaby wobec rytmu tym, czym jest wobec niego choreografia – w znacznym stopniu warunkuje go. (MKu)

## PRZYSPOSOBIENIE OBRONNE

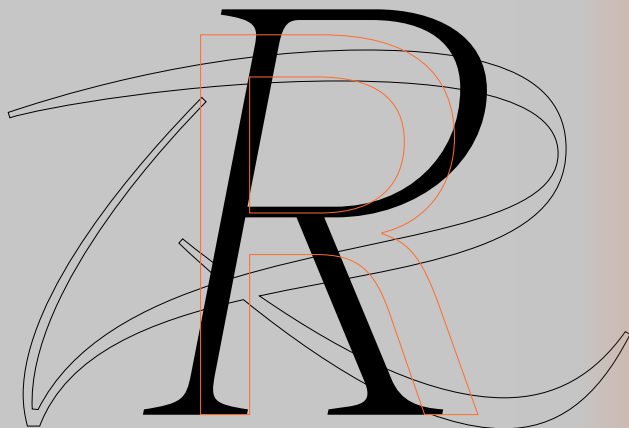
– wyjątkowe czasy wymagają wyjątkowych środków. Wiedzą o tym doskonale ci, którym przyszło prowadzić instytucje kultury w czasach #metoo, *cancel culture*, ciągłych „wojen hybrydowych” i neoplemiennych konfliktów podsycanych przez algorytmy mediów społecznościowych oraz telewizyjne wiadomości. W tych czasach pluralizm perspektyw kojarzy się raczej z antagonizmem niż bogactwem doświadczeń, a galeryjny *audience development* (→ *ambientowa publiczność*) przypomina przechadzkę po polu minowym. W prezentowanym słowniczku proponujemy zestaw subtelnych środków zaradczych: → *adaptację*, → *wynajdowanie kontekstu*, → *dzielenie się*, → *troskę* czy → *rezyliencję*. Skupiają się one na budowaniu głębokich relacji między instytucjami a ich złożonym otoczeniem, rozwijaniu etyki wrażliwości, odpowiedzialności i współtwórczości oraz ćwiczeniu zdolności do świadomej → *zmiany*. Liderki i liderzy niektórych instytucji uciekają się jednak do innych praktyk: gorączkowej akumulacji zasobów, wzmacniania hierarchicznych struktur, a przede wszystkim cynicznego pogłębiania relacji z władzą, które zajmuje ich dużo bardziej niż wsłuchiwanie się w głosy publiczności, środowisk twórczych i zaangażowanej reprezentacji spo-

teczeństwa obywatelskiego. W trakcie trzydniowych obrad, które doprowadziły do powstania niniejszego słowniczka, opisaną powyżej strategię określano żartobliwie jako „maszyzm” – przez nawiązanie do Marii Anny („Maszy”) Potockiej, obecnej dyrektorki dwóch krakowskich instytucji: MOCAK-u i Bunkra Sztuki. W istocie akumulacja władzy instytucjonalnej w jej rękach – wbrew protestom lokalnych środowisk twórczych i licznym głosom sprzeciwu z innych części kraju, w tym pochodzących od dyrekcji innych muzeów czy galerii [<https://bit.ly/3oyylHD>] – stanowi dobry przykład omawianego zjawiska. Przejmując Bunkier Sztuki w atmosferze skandalu, Maria Anna Potocka deklarowała, że chce budować instytucję dla wszystkich (w domyśle: nie tylko dla garstki protestujących artystek i artystów oraz kulturoznawców, którzy przejmują się zanadto politycznością sztuki – pojętą, dodajmy, w kategoriach → **emancypacji** [<https://bit.ly/3cIN5Ux>]). Przyglądając się obecnemu programowi instytucji – między innymi wystawie Leszka Sobockiego *Portrety krakowian*, na której obok portretu prezydenta miasta znalazł się portret samej dyrektorki – można dojść jednak do wniosku, że nadrzędnym celem jej działań było umacnianie sojuszu z lokalną władzą. To sojusz, który wymaga raczej obrony przed zewnętrzną krytyką niż → **adaptowania się** do potrzeb i pragnień wypowiedzianych przez obywatelki i obywateli. Warto podkreślić, że „maszyzm” to tylko skrót myślowy, a przywołany przykład jest tylko jedną z przestroż przed izolowaniem instytucji od społeczeństwa obywatelskiego, nadmierną akumulacją władzy, uzależnianiem ciągłości pracy instytucji od ciągłości jej zarządu i nadużyciami, jakie wynikają czasem z (nieudolnych) prób koordynacji działania placówek, które funkcjonują

w bliskim otoczeniu. W wielu hasłach niniejszego słowniczka troska o własną tożsamość instytucji, spójność jej działania i jego → **długie trwanie** są wartościowane pozytywnie. Wszystkie te hasła mogą przyjmować jednak negatywne zabarwienie, a troska o ciągłość i poczucie sprawczości może przerażać się w egoistyczny resentyment i paranoiczne próby „zbrojenia”. (AP)

## PRZYWILEJ

– cecha charakterystyczna kultur patriarchalnych opartych na dominacji jednych nad drugimi, specjalne prawo, korzyść, immunitet dany jedynie niektórym, zestaw niezasażonych czy niewypracowanych benefitów, status społeczny i kompetencje, którymi dysponuje jednostka lub grupa. Najczęściej: miejsce w strukturze władzy, które zajmujesz i które sprawia, że „nie myślisz o pewnych sprawach”, także moment, gdy myślisz, że coś nie jest problemem, a jednak nim jest, tyle że nie twoim – po prostu nie uznajesz cudzego doświadczenia. Pojęcie ściśle związane z terminem „klasa”, który oznacza tyle co wdzięk, gracia. Określenie „klasa” związane jest ze stratyfikacją (czyli uwarstwieniem) społeczeństwa, w którym poszczególne poziomy pozostają ze sobą w relacji hierarchicznej – dotyczy tradycji patriarchalnej opartej na przemocy, na przykład powiedzenie „klasa sama w sobie” (→ **nietykalni**) dotyczy zamknięcia na społeczną osmozę oraz przenikanie się nurtów i środowisk. Inny termin pokrewny to „skarbiec” („sezam”), czyli charakterystyczna dla kultur patriarchalnych strategia wąskiej redystrybucji zasobów, a tym samym przywileju. Rada dla instytucji i osób: „watch your privilege”. (ET)



## RELACJE

– wszelkiego rodzaju powiązania łączące różne aktorki i różnych aktorów w mniej lub bardziej trwałe całości. Ogólnie można wskazać trzy typy takich połączeń: stosunki (a więc wszelkiego rodzaju wzajemne oddziaływania: współpraca, wpływ, eksploatacja, przemoc, wymiana), cechy aktorek i aktorów (w tym wypadku łączy lub dzieli podobieństwo, poczucie identyfikacji, fakt zależności, przywiązanie odczuwane wzajemnie lub jednostronnie, miłość lub nienawiść odczuwana wobec czegoś lub kogoś), okoliczności (czasami tym, co łączy, jest inny podmiot inicjujący współpracę kiedy indziej przymus instytucjonalny sprawiający, że tworzymy zbiorowości i grupy, albo obowiązujący w danej zbiorowości zwyczaj współdziałania lub grania przeciwko innym). W wypadku instytucji kultury zazwyczaj obecne są wszystkie trzy rodzaje relacji. Część z nich jest wymuszona przez status tych organizacji i brak ich samowystarczalności, część wynika z poczucia obowiązku albo utożsamiania się z kimś lub czymś, część zaś jest niezaplanowanym skutkiem wynikającym z funkcjonowania w polu kultury. Relacje są więc kluczowym aspektem funkcjonowania każdej instytucji kultury, ponieważ to one określają, czym ona jest. To one, a nie jej działania, określają pozycję instytucji w polu kultury, możliwości, jakimi ona dysponuje, jej przyporządkowanie klasowe lub środowiskowe, ważność tego, co ona oferuje innym. Relacje mają również charakter zwrotny – i to nawet wówczas, gdy są jednostronne. Oznacza to z kolei, że każde działanie instytucji kultury podtrzymuje lub zmienia powiązania konstytuujące rzeczywistość, wpływa na to, jak mają się inne aktorki i inni aktorzy, z którymi pośrednio lub bezpośrednio jest

ona powiązana. Dostrzeżenie relacyjności jako zasady określającej funkcjonowanie instytucji kultury pociąga za sobą zauważenie nie tylko tego, że dysponują one ogromną → **sprawczością**, ale także tego, że są one współodpowiedzialne za pogłębianie → **zrównoważoności**. Dostrzeżenie relacyjności pociąga jednak za sobą niebezpieczeństwo błędnego jej zinterpretowania jako braku wpływu na cokolwiek, co z kolei może sprzyjać → **dryfowi**. (MKr)

## RELACJE Z KOŚCIOŁEM

### RESEARCH

– niewidzialna praca instytucji i zaangażowanych w nią podmiotów. Podobnie jak usługi porządkowe i organizacyjne, bywa zlecany na zewnątrz (*outsourcing*). *Research* dobrze jest przeprowadzić dobrze, i to na każdym poziomie życia instytucji: od jej koncepcji przez wypracowywanie formuły działalności aż po efektowne wypusty w postaci eventów (→ **event**). *Research* może być argumentem w debacie o tym, kim staje się kuratorka czy kurator, gdy nie może być wyłącznie komisarzem wystawy. Przydaje się do nadziewania pączka (wystawy, programu) nadzieniem (kontekstem). Kiepski *research* wychodzi w praniu, a choć bywa głównie przedmiotem kulturalowych dyskusji, często wypływa na wierzch w postaci gorzkich recenzji – wobec takiej oliwy trzeba bić się w pierś, jeżeli zależy nam na wiarygodności. Niektórzy uważają, że obrażają się tylko pokojówki, ale tendencja ta jest obserwowalna zazwyczaj w kaście patrzących z góry i sparanoizowanych zajmowaną obecnie pozycją. (AW)

## REZYLIENCJA

– zdolność przystosowywania się do zmieniających się warunków i odzyskiwania sił w obliczu społecznych zakłóceń, konfliktów, klęsk żywiołowych, katastrof. Pojęcie to funkcjonuje w wielu dyscyplinach: matematyce, fizyce, psychologii, dizajnie i architekturze. Oznacza projektowanie odporne na istniejącą lub prognozowaną zmianę klimatu i wynikające z tego bezpośrednie zagrożenia. Jest czymś innym niż projektowanie zrównoważone, ponieważ wiąże się raczej z brakiem, niepewnością, nieciągłością. Jest odpowiedzią na globalny kryzys, ale koncentruje się na rozwijaniu lokalnych scenariuszy i rozwiązań (→ **baza**). Kojarzona najczęściej z architekturą i miejską infrastrukturą, szczególnie w wymiarze zagrożeń powodziowych, idea projektowania rezyliencyjnego jest stosowana do wszystkich obszarów dizajnu, których celem jest zaspokajanie najbardziej podstawowych potrzeb człowieka i otaczającego go ekosystemu. Należą do nich między innymi takie wartości jak sprawiedliwy dostęp do wody pitnej, higieny, dobrostanu emocjonalnego, energii, zdrowego powietrza i żywności (→ **troska**). Stąd projektowanie rezyliencyjne za swój cel stawia projektowanie całych systemów wyposażonych w odporne produkty i usługi. Jego przedstawicielki i przedstawiciele wnoszą niskoemisyjne lub nieemisyjne budynki i obiekty infrastrukturalne odporne na wyładowania atmosferyczne, utratę energii i dostępu do wody, przerwy w działaniu służb komunalnych, koncentrują się na lokalnych zasobach, lokalnym systemie dostaw żywności i wspieraniu zróżnicowanych społecznie wspólnot. Elementem wyróżniającym jest faworyzowanie społecznych obiektów, które mogą służyć jako miejsca wspólne

podczas sytuacji awaryjnych, wyposażonych w alternatywny obieg wody, energii elektrycznej i skomunikowanych z infrastrukturą ratunkową i zdrowotną. Lokale wyborcze w galeriach? Było! Czas na sanatoria i szpitale. (KR)

## RODZICE

– określenie zarówno pozytywne, jak i negatywne. Z jednej strony odnosi się do braku samodzielności, sprawczości i wysokiej elitarności (życie na garnuszku). Z drugiej strony – bez wsparcia rodziców większa część prekariatu nie mogłaby pracować w kulturze. „Dokonując porównania powyższych danych ze skalą dochodów ze sprzedaży dzieł sztuki, dowiadujemy się, że dla znakomitej większości osób zaangażowanych w tworzenie pola sztuki w Polsce pomoc rodziny ma w istocie większy udział w dochodach niż sprzedaż prac czy stypendia. Tak wysoki udział transferów ekonomicznych spoza pola sztuki (wsparcie bliskich na poziomie bliskim dochodom z rynku sztuki) wskazuje na to, że osobom pracującym w polu sztuki niezwykle trudno osiągnąć ekonomiczną niezależność, a sama obecność i aktywność w polu w dłuższej perspektywie uzależniona jest od finansowego wsparcia najbliższych” [*Fabryka sztuki*, Warszawa 2014, s. 193]. Powód, dla którego istnieje kategoria „rodzice”, jest oczywisty – niskie zarobki (→ kapuśta; → netto). (YB)

## RUCHOMY TARGET

– określenie powstałe w wyniku połączenia frazeologizmu „ruchomy cel” z biurokratyczną nowomową. Słowo „target” oznacza w języku angielskim tyle, co

„cel”. Do polszczyzny przeniknęło wraz z technikami marketingu (→ dymienie), które opierają się na dostosowywaniu działań promocyjnych lub PR-owych do potrzeb i pragnień konkretnych odbiorców („targetowanie” lub „segmentacja”). Targetowanie to chleb powszedni instytucji kultury. Ilekroć instytucja stara się o tak zwane dotacje celowe (a więc granty) na planowane działania, w odpowiedniej sekcji wniosku musi wskazać „grupy odbiorców docelowych”. Dla zawodowych fundraiserów to nie tylko chleb powszedni, ale także bułka z masłem – zazwyczaj ich zadanie ogranicza się do parafrazy wytycznych ze strony grantodawców i kilku dopisków-sztuczek, które sprawdzają się niezawodnie. Kto nie chciałby wspierać działań skierowanych do osób starszych (samotnych), młodzieży szkolnej (z problemami) lub osób z niepełnosprawnościami (mnogimi) jednocześnie? Nawet jeśli nie każdy wyłożyłby na nie pieniądze z własnej kieszeni, to akceptację dla takich działań (z publicznych pieniędzy) można chyba uznać za powszechną. I dobrze. Problem pojawia się jednak gdzie indziej (lub w innym miejscu na osi czasu). Po zakończeniu licznych projektów dość trudno wykazać bowiem, czy wskazania w rozwlekłych wnioskach okazały się trafne. Kiedy w strategiach targetowania instytucje ponoszą klęski, swoim rozczarowaniem nie chcą – rzecz jasna – dzielić się w raportach. Czasami przez własną nieostrożność nie dysponują odpowiednią dokumentacją, a czasem – przez wzgląd na specyfikę realizowanych działań – nie są nawet w stanie jej wytworzyć. Targetowanie staje się właśnie dlatego przyczyną licznych frustracji. Aby ich uniknąć, w niektórych instytucjach dyrekcja i zespoły kuratorskie przekazują część swojej władzy działom marketingu

i fundraiserem. „Rozwój publiczności” staje się wówczas – z różnym skutkiem (uwzględnianie warunków dostępu i komunikacji z publicznością w planowaniu całego programu – do czego nakłaniają specjaliści do spraw *audience development* – jest praktyką godną pochwały, lecz gdy ciężar rozwijania publiki spoczywa przede wszystkim na zespołach marketingowych, a nie jest rozłożony równomiernie na wszystkie działy, rezultaty mogą okazać się opłakane) – motorem napędowym organizacji, przyczyną, a nie wynikiem działań wystawienniczych czy performatywnych (→ *program*). Kiedy indziej szefostwo placówki przyjmuje strategię cyniczną: sięga po środki na działania przeznaczone dla grup wykluczonych, choć na co dzień nie zabiega o ich uwagę (a czasem przeznaczają nawet wspomniane środki na działania, o których grupy docelowe dowiadują się z trudem lub wcale). Wielu innych bawi się jednak wciąż – metodą prób i błędów – w trafianie w ruchomy target, który wymyka się z pola widzenia. Przez wzgląd na brak wiedzy o dopasowaniu do potrzeb i przestrzeni komunikacyjnej odbiorców ta gra często idzie na marne, niekiedy zaś mimo najlepszych chęci żadna ze strategii rozgrywki nie przynosi instytucji korzyści. Ostatecznie o pomyślnym rozliczeniu dotacji decydują nie tylko (lub nie decydują wcale) grupy docelowe, lecz ogólne statystyki odwiedzających. Najlepiej, by były co najmniej czterocyfrowe (→ *ambientowa publiczność*). W artykule *Museums as Constitutions. A Commentary on Constitutions and Constitution Making* [„Law, Culture and the Humanities” 2013, s. 1–14] teoretyczka prawa, muzeolożka i artystka Stacy Douglas porównuje instytucje sztuki z konstytucjami. Jej zdaniem, zarówno te pierwsze, jak i te drugie odgrywają w środowisku społecznym

podobną rolę – dostarczają wspólnocie narzędzi reprezentacji. Muzea i konstytucje to – słowem – lustra, w których wspólnota może się przejrzeć, by odnaleźć tam swoje podobieństwo. Ponieważ zwierciadła bywają jednak krzywe (lub zwyczajnie za wąskie), praca muzealnicza i prawodawcza polega na ich ciągłym dopasowywaniu do potrzeb społeczeństwa. Na rozwój publiczności oraz fundraising we współczesnych instytucjach warto spojrzeć właśnie w świetle omawianego porównania. Z jednej strony sukcesów w targetowaniu nie odniesie nigdy instytucja, która ignoruje rzeczywistą demografię własnej publiczności i nie traktuje z należytą powagą swojej reprezentacyjnej funkcji (tę może wypełniać na wiele sposobów – od instalowania ułatwień dostępu dla niepełnosprawnych przez budowę urozmaiconej kolekcji i wzbogacanie programu publicznego po świadomy i społecznie odpowiedzialny PR). Z drugiej strony działania wielu twórczych i odpowiedzialnych instytucji niweczą organizatorzy (→ *organizator*), dla których ramowe statystyki odwiedzin stanowią lepsze upoważnienie działań w sektorze kultury niż rzeczywiste korzyści płynące z nich dla konkretnych warstw demograficznych. Targety zawsze będą ruchome – przy odrobinie dobrej woli ze strony instytucji i organizatorów można jednak podjąć zadanie ich uważnego śledzenia, zamiast strzelać do nich na oślep (→ *wynajdowanie kontekstu*). (AP)

## RYTM

– wydaje się, że destabilizacja, nieustanna restrukturyzacja, jednocześnie rozwój biurokracji, rozchwianie systemu, brak ciągłości procedur i decyzji to nieodłączne elementy porządku, w którym żyje-



my. Wszystko to, wzmocnione zjawiskiem „grantozy”, czyli ciągiem pozyskiwania i terminowego rozliczania dotacji celowych (→ *deadline*) oraz wynikającą z nich koniecznością szybkiego przeważnie realizowania zadań (→ *projekt*). Opisana sytuacja powoduje, że egzystujemy w nieustannym chaosie i pośpiechu, w którym trudno o jakiegokolwiek poczucie stabilizacji, systematyczności i szerszego planu. Problemy te dodatkowo nasiliły się w wyniku pandemii. Cykl funkcjonowania większości instytucji kultury przypomina bicie serca osoby cierpiącej na ciężką arytmieję. Zwłaszcza pod koniec roku kalendarzowego są to palpacje prowadzące do stanu przedzawałowego. Czasem z kolei jest to bezruch. Istnieją instytucje pozostające w wiecznym bezruchu (brak widocznego dla odbiorców działania, na przykład istotnych wystaw czasowych czy prowadzonych badań → *blob*). Nie zmienia to faktu, że członkinie i członkowie zespołu i tak funkcjonują w gorączkowej bieźączce i poczuciu stałego zmęczenia przy jednoczesnym braku → *sprawczości*. Jednym z kluczowych aspektów prowadzenia instytucji kultury jest wprawienie jej w taki ruch i rytm, który będzie możliwy do podchwycenia przez cały zespół (→ *uspójnianie*). W realnym świecie jest to trudne do osiągnięcia. Trzeba pamiętać o tym, że jedni męczą się szybciej niż inni, niektórzy sprawdzają się świetnie w pracy indywidualnej, inni zaś w zespołowej. Są wśród nas długo- i krótkodystansowcy. Wyzwaniem dla → *dyrektorki/dyrektora* instytucji jest poznanie i zrozumienie swoich pracowników i pracowników w takim stopniu, żeby mogli płynnie włączyć w rytm instytucji rytm własny. A wszystko to wobec szarpanego rytmu reszty rzeczywistości. Trudne, ale istnieją przykłady świadczące o tym, że możliwe. Niemal. (MKu)



## SCHRONISKO

– pozytywny model instytucji kultury jako placówki udzielającej wsparcia twórczyniom i twórcom oraz zapewniającej schronienie praktykom pozasystemowym, reagującej na wyjątkowe potrzeby i zdolnej do znajdowania rozwiązań w sytuacjach nadzwyczajnych. Przy tym model schroniska to coś więcej niż przyjazne rezydencje artystyczne, domy pracy twórczej czy przestrzenie otwarte dla kontrkultury. Relacyjna etyka → troski, która w ramach tej koncepcji organizuje instytucję, ma z założenia emanować na jej zewnątrz, czyniąc z niej azyl dla wszystkich, którzy potrzebują na chwilę uciec przed szarugą społecznego krajobrazu. Muzeum czy galeria powinny być miejscem, gdzie będziemy mieli ochotę na chwilę wejść, by dostrzec alternatywę dla wizji świata. Albo po prostu powinny być dobrym, przyjaznym miejscem na wagary. (BPO)

## SEKTOR 2.5

inaczej: NGO-izacja instytucji kultury – określenie ukazujące miejsce, w którym w systemie sektorów gospodarczych znajdują się często państwowe instytucje. Są one, w teorii, częścią sektora publicznego, w praktyce jednak, przez zubożenie i niewystarczające zasoby (w tym ludzkie), przypominają bardziej organizacje pozarządowe, stanowiące tak zwany trzeci sektor. Na przykład osoba odpowiadająca za program merytoryczny pełni jednocześnie funkcję producencką, porządkową, a czasami nawet księgową (→ ASAP). Taka sytuacja odbija się negatywnie na urzeczywistnianiu misji instytucji oraz prowadzi do wypalenia i frustracji pracowników. Kolejnym aspektem przynależności do sektora 2.5 jest pełna

zależność działalności od pozyskiwanych grantów (→ kapušta). Przestrzeń międzysektorowa jest dość powszechnym zjawiskiem tam, gdzie priorytety finansowe organizatorów – a są nimi najczęściej samorządy – ulegają zmianom kosztem kultury. (MB)

## SIEDZIBA (BUDYNEK)

– każda instytucja, oprócz tworzących ją osób (zespołu, artystek i artystów, publiczności), to także jej materialny aspekt: budynek, w którym się znajduje, i zasoby, którymi dysponuje. Odpowiednia lokalizacja siedziby może pozytywnie wpływać na frekwencję, angażując do obioru działań tak zwanych przypadkowych przechodniów. Z drugiej strony organizacje prowadzące wyrazisty program mają moc tworzenia „miejsca” tam, gdzie wcześniej nikt nie zaglądał (→ trzecie miejsce). Siedziba decyduje również o skali programu – im większa powierzchnia wystawiennicza, tym szersze możliwości ekspozycyjne, z kolei historia danego budynku może stać się punktem odniesienia dla działalności programowej (→ wynajdowanie kontekstu). Architektoniczny aspekt przestrzeni wystawienniczej, którą dysponuje dana instytucja, definiować będzie również charakter i wyraz scenograficzny wystaw przez nią organizowanych. Dysponująca wielkimi, wysokimi salami instytucja będzie mogła pozwolić sobie na realizację spektakularnych scenografii zmieniających się z każdą kolejną wystawą. Strategia taka pozostaje niedostępna dla instytucji, której przestrzeń wystawiennicza rozczłonkowana jest na kilka, kilkanaście mniejszych pomieszczeń. Duża siedziba to jednak również potencjalnie duże problemy – koszty związane z jej utrzymaniem i eksploatacją mogą stać się

kułą u nogi instytucji, konsumującą wszystkie środki finansowe i niepozostawiającą środków na działania programowe (→ *dworzec*). (SŻ)

i obecność w Internecie, na programach dyskursywnych kończąc (→ *dymienie*). (SŻ)

## SKALA

– zasięg, pole oddziaływania, frekwencja, czyli pojęcia szczególnie ważne w każdej instytucji kultury, a najbardziej w okresie przygotowywania końcowo-rocznych sprawozdań i ewaluacji. W powszechnej świadomości skala pozostaje wprost proporcjonalna do budżetu, którym dysponuje instytucja. Skala wpływu może być różna – lokalna (komunikat dociera do stałej, najbliższej publiczności) i międzynarodowa (w tym wypadku instytucja mówi również do osób, które niekoniecznie odwiedzają jej fizyczną siedzibę) – oraz różnić się poziomem złożoności, począwszy od łatwych w odbiorze działań programowych, które umożliwiają miłe spędzenie wolnego czasu, aż po wymagające projekty dyskursywne, które z założenia głęboko oddziałują na publiczność (→ *obietanki cacanki*). Pole oddziaływania będzie się również różnić w zależności od medium wybieranego do przeprowadzenia działań – projekty mające swoje odwzorowanie w fizycznej przestrzeni wykażą mniejszy potencjał oddziaływania niż treści rozpowszechniające się wiralowo w przestrzeni medialnej i internetowej. Każda instytucja, planując swoją działalność programową, musi pozycjonować się gdzieś między skrajnymi punktami na tej skali: mówić o sprawach lokalnych w sposób interesujący dla globalnej społeczności – i odwrotnie. Do dyspozycji jest cały arsenał kanałów, środków i działań trafiających do różnych osób: począwszy od tradycyjnej działalności wystawienniczej, przez wydawnictwa

## SŁABI AKTORZY POLA

– grupa podobna do ciemnej materii świata sztuki Gregory’ego Sholette’a, lecz pozbawiona potencjału wzniesienia rewolucji na własnych zasadach. Słabi aktorzy pola wymykają się jednoznacznej charakterystyce, zwykle bowiem cechuje ich brak wspólnych interesów i właściwości. Jedno, co można o nich powiedzieć: nie rozdają kart, nie wywierają wpływu, są ledwie widoczni. Powody słabości są różne – czasem systemowe, czasem losowe. Rzadko organizują enklawy w celu zabezpieczenia doraźnego interesu. Wśród nich można wyróżnić dwie strategie działania: pogodzenie się z własną pozycją i walkę. Choć stanowią wentyl bezpieczeństwa dla ogółu produkcji artystycznej i funkcjonują jako argument za różnorodnością życia artystycznego, to i tak znajdują się poza polem widzenia. Jako instytucje bywają akwariami dla nowego narybku, wśród którego część zostaje zassana do silniejszych podmiotów. Bywa jednak, że stają się spadochronami do utrzymywania się ze sztuki niegdysiejszych sezonowych gwiazd (→ *klub kokosa*). Biorąc pod uwagę różne kapytały, ich słabość jest subiektywna – są nimi prętnie działające instytucje z marginesu pola, jak i artyści po trzydziestym piątym roku życia bez opieki galerijnej. W samych instytucjach bywają nimi wszyscy ci, których niedostrzegana praca podtrzymuje funkcjonowanie organizmu-struktury. (AW)

## SOLIDNA FIRMA

– kluczowa dla powodzenia przedsięwzięcia postawa pracownic i pracowników instytucji. W domyśle odnosi się do producentki lub producenta, którzy sprawnie łączą umiejętności komunikacyjne, graficzne i organizacyjne. Solidna firma to człowiek wielofunkcyjny i niezawodny, który w wypadku kryzysu (czyli przy każdej wystawie) zawsze zachowuje zimną krew. Samodzielnie rozwiązuje problemy lub łączy osoby na innych stanowiskach w intencji osiągnięcia zaplanowanego celu. Solidna firma dba także o dobry wizerunek instytucji na zewnątrz. Niestety, zbyt często to osoba niedoceniana finansowo i niewidzialna, co podnosi ryzyko wystąpienia kryzysu zawodowego lub zmiany sektora zatrudnienia (→ **wypalanie**). Solidna firma może się odnosić także do samej instytucji jako miejsca równych warunków pracy, które wynagradza kadrę i współpracowników na czas, dba o interesy lokalnej społeczności czy wspiera artystki i artystów w kryzysie. (→ **komplementarność**) (MG)

## SPOTKANIE

– (1) metoda zarządzania → **zespołem**, polegająca na braku zachowania proporcji między czasem przeznaczonym na bezowocne dyskusje i omawianie strategii oraz przyszłych działań a rzeczywistym → **działaniem**, (2) dążenie instytucji do stosowania korporacyjnych metod zarządzania projektami nieprzystosowanych do realiów pracy w kulturze, (3) stwarzanie pozorów mniej hierarchicznej i bardziej demokratycznej struktury podejmowania decyzji w instytucji. (YB)

## SPOZA WARSZAWY

– popularne w stolicy określenie osób niebędących częścią jej środowiska artystycznego. Wynika z poczucia ważności, wielkości, przede wszystkim zaś większych możliwości i rozbudowanych mechanizmów wsparcia twórczyń i twórców sztuki mieszkających w Warszawie. Jest potwierdzeniem centryczności środowiska, *de facto* to termin wykluczający resztę Polski z szerszego obiegu sztuki. Jednocześnie funkcjonuje antonim używany na „prowincji” – **Warszawka**. Jest określeniem pejoratywnym, który wynika z zazdrości, poczucia mniejszych możliwości, mniejszej widoczności w polskim świecie sztuki. Używa się go w stosunku do osób i instytucji ze środowiska warszawskiego, należących do → **układu**. Oba te terminy wzajemnie się wzmacniają i są skutkiem zamkniętych środowisk artystycznych oraz braku komunikacji i chęci współpracy (→ **derby**). (YB)

## SPRAWCZOŚĆ

– zdolność do czynienia różnicy, sprawiania, aby rzeczy działały się inaczej niż w warunkach braku takiego wpływu. Żeby bezkształtne (→ **blob**) uległo formowaniu, a zintegrowane – rozpadowi. Żeby brak działania stawał się aktywnością, a nadaktywność – wyciszeniem. Żeby złe stawało się dobre, a to, co bezsensowne, wypełniły znaczenia. Sprawczość zatem to po prostu władza. Błędnie czasami rozpoznawana jako panowanie nad kimś lub nad czymś, a więc jako hierarchiczny rodzaj związku, w którym ktoś musi stracić, by zyskał ktoś inny. Dużo lepiej rozumieć ją jako relacyjną zdolność do mobilizowania różnorodnych zasobów. Sprawczość to bowiem umiejętność spowodowania, żeby pojawiło się dzia-

lanie. Do tego zaś potrzeba energii, motywacji, narzędzi, wiedzy oraz umiejętności, zdolności do przekonywania innych, że warto, wytrwałości, posiadania miejsc, czasu i pieniędzy (→ **powołanie**). Oznacza to, że sprawczość z definicji jest relacyjna, przemieszcza się bowiem między różnymi aktorami, przedmiotami, środowiskami, organizacjami, decydentami. Wszyscy oni sobie coś nawzajem umożliwiają lub uniemożliwiają, stając się przez to wzajemnie od siebie zależni – i to obojętnie, kim są i jakie miejsce zajmują w strukturze instytucji. Sprawczość to więc nie tyle sprawność w działaniu, skuteczność, ile raczej aktywności splatające ze sobą w nierozzerwalne całości to, co dotąd funkcjonowało osobno. Sprawczość bywa nadmiernie fetyszyzowana jako główny cel działania instytucji kultury. Nic w tym zresztą dziwnego, wszak często cierpią one z powodu poczucia braku wpływu, sensu, bezskuteczności starań. Problem polega na tym, że chwilowe odzyskiwanie poczucia sprawczości nie jest tym samym, co sprawczość w proponowanym tu rozumieniu, i raczej szkodzi dobru publicznemu, niż je wzmacnia, stanowiąc tym samym zagrożenie dla → **zrównoważoności**. (MKr)

## STACJA OBSŁUGOWA

– (1) instytucja widziana z perspektywy „automobilnych” artystek i artystów lub innych osób współpracujących, którzy zatrzymują się tam za ledwie na chwilę, przy okazji, po drodze gdzie indziej, (2) organizacja, która świadomie opiera swój program, swoją markę i swoje relacje z otoczeniem na tymczasowych, oportunistycznych interakcjach, podtrzymując przy tym prekarną kulturę pracy i przyczyniając się do fetyszyzacji mobilności kosz-

tem uczciwych warunków zatrudnienia czy spójnej wizji programowej. W tekście *The road to sustainable creativity* [„Galaxia” 2015, nr 30, s. 6–19] holenderski socjolog kultury Pascal Gielen przekonuje, że nowoczesny paradygmat autonomii sztuki został zastąpiony w drugiej połowie XX wieku „automobilnością”. Lwia część współczesnych artystek i artystów nie pracuje już w zaciszu swoich pracowni – a więc w przestrzeni prywatnej – nad dziełami, które bez trudu można wyabstrahować później z kontekstu ekspozycji. Pracują raczej w trybie *site- i time-specific*. Dopasowują prace do miejsca i czasu, w których ma nastąpić ich prezentacja, a proces twórczy zbiega się coraz ściślej z momentem upublicznienia. Z kolei muzea i galerie przestały być wielkimi archiwami. Są raczej domami produkcyjnymi, od których zasobów artystki i artyści uzależniają się z dużą łatwością – jakkolwiek zazwyczaj wchodzą z nimi w tymczasowe, oportunistyczne relacje (→ **niebezpieczne związki**). Emblematyczny twórca przełomu XX i XXI wieku był *jet-setterem* – przebywał wciąż drogę od biennale do biennale, od galerii do galerii, od muzeum do muzeum. Globalny kryzys ekonomiczny z lat 2007–2009 i pandemia COVID-19 zweryfikowały jednak zasadność pracy w takim trybie na dłuższą metę. Restrukturyzacje, cięcia budżetowe i zamykanie instytucji – choćby tymczasowe – uniemożliwiły wielu artystkom i artystom trwanie w ciągłym ruchu i zmusiły ich do poszukiwania dodatkowych źródeł zarobku lub gruntownego przebudowania swoich praktyk twórczych. Wymusiły także na instytucjach zmianę stosunku do swojego otoczenia i większą uważność w wydatkowaniu środków (→ **kapuśta**). Liczne z tych przemian obrazują negatywne skutki kryzysowej polityki zaciskania pasa (jak i tendencję opinii publicznej do

deprecjacji kultury na rzecz biznesu i rynków finansowych). Jest jednak szansa, że w dłuższej perspektywie kryzysowe doświadczenie przyniesie również pozytywne rezultaty. Być może instytucje nauczą się budować trwalsze relacje zarówno ze swoją publicznością i sąsiedztwem, jak i z samymi artystkami i artystami. Żeby przywołać motto kuratorów Brussels Biennale z 2008 roku – *Einmal ist keinmal* [M. Hlavajova, C. Esche, *The Making of 'Once is Nothing': How to Say No while Still Saying Yes?*, „Open” 2009, nr 6, s. 94–102]. Raz to za mało... (AP)

## STATUT

– zapisane reguły, którymi rządzi się instytucja. Dokument ważniejszy od → *siedziby* i logotypu. Bez tych drugich bowiem można istnieć (co nie znaczy, że funkcjonować), statut zaś warunkuje byt. To kamień węgielny każdej organizacji – od wielkich muzeów przez najmniejsze organizacje pozarządowe. Zbiera i porządkuje zasady, określa priorytety i cele, zarówno zawiera informacje dotyczące sposobu formalnego funkcjonowania, jak i nadaje kierunek merytoryczny (→ *program*). Wspomniane cele – ogólne lub szczegółowe – mogą i powinny być zbieżne i spójne z misją instytucji. Statut mocuje instytucję w systemie prawnym państwa. Jest jej kotwicą wobec obowiązujących przepisów i nie może być niezgodny z prawem. Statut może być jednym z istotnych czynników, które będą stanowić o statusie instytucji, czyli o jej pozycji, kondycji, znaczeniu w przyszłości, dlatego koniecznie należy mu poświęcić uwagę. (MKu)

## STYCZEŃ

– niegospodarna oszczędność. Jeśli → *grudzień* stanowi figurę wydatków, które są możliwe dzięki okazjonalnej nadwyżce funduszy, to styczeń stanowi jej rewers – figurę „pracy jak zwykle” w warunkach ciągłego zaciskania pasa (*austerity*). Styczniowy powrót do normy po zasobnym grudniu zazwyczaj nie wiąże się wcale ze zmianą priorytetów programowych, odwotywnością wydarzeń (→ *event*) i ograniczeniem ambicji. Dużo częściej polega raczej na „skrawaniu brzegów”, powtarzaniu mantr do zdrowego rozsądku, ćwiczeniu zdolności do kompromisu i multitaskingu. Styczeń to miesiąc, w którym Google Translate może zastąpić z powodzeniem zawodowego tłumacza, scenografie wystaw powstają z gotowych prefabrykatów (czytaj: pozostałości po poprzednich wystawach), a najciemniejsze zakamarki magazynów technicznych zostają odkurzone (w nadziei, że ujawnią najprawdziwsze skarby). To w styczniu przedłuża się wielomiesięczne wystawy z lęku przed pustą przestrzenią ekspozycyjną i miejscem w grafiku lub pogłębia się dziurę w budżecie, wyczekując na rozstrzygnięcie konkursów grantowych. To z myślą o styczniu w innych miesiącach umieszcza się w kosztorysach wystaw piętnastoprocentowe „zakładki”. Właśnie w styczniu myślimy najwięcej o (kolejnym) grudniu i powtarzamy pod nosem: „Będzie jak będzie, byle dotrzeć do wernisażu”. (AP)

## SZARA EMINENCJA

– wytwór struktur hierarchicznych, szczególnie tych nietransparentnych. Zna wszystkich, każdy o niej słyszał, nikt do końca nie wie, czym się zajmuje. Sama nie piastuje wysokiego stanowiska, ale jej rady, oce-

ny i działania mają istotny wpływ na osoby decyzyjne i na kształtowanie opinii publicznej (→ *namaszczenie*). Określenie „szara eminencja” ma zwykle zabarwienie pejoratywne. W polskim środowisku artystycznym (i na krajowym rynku umów śmieciowych) szara eminencja to dla niektórych jedyna możliwa ścieżka kariery zawodowej. Wymogi formalne (jak określony stopień naukowy czy liczba lat przepracowanych na etacie) często uniemożliwiają artystkom i artystom czy kuratorkom i kuratorom o nietypowym doświadczeniu edukacyjnym i zawodowym pracę na akademii czy obejmowanie stanowisk kierowniczych w instytucjach. Siłą rzeczy muszą budować swoją „strefę wpływów” poza oficjalnymi strukturami – takie szare eminencje bywają pozytywną siłą napędową dla całego środowiska. (MD)

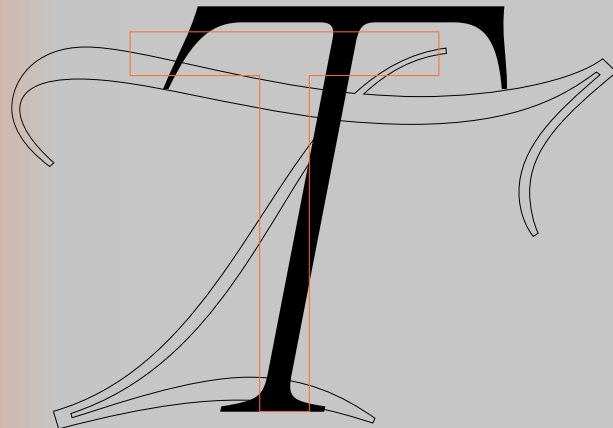
## SZKLANKA CUKRU

– przykład udanego współdziałania instytucji z lokalną społecznością, oparty na komunikacji i bezinteresowności (antonim → *efektu frygi*). Oprócz znaczenia potocznego termin ma konotacje wrocławskie – odnosi się do muralu autorstwa Anny Szejdewik *Sąsiedzie, podaj szklankę cukru*, zrealizowanego w ramach Biennale Out of Sth w 2012 roku. Praca ta powstała na zaniedbanym podwórku i jest jedną z pozytywnych inicjatyw przeprowadzonych przez instytucję w przestrzeni publicznej. Idea „szklanki cukru” zakłada włączenie mieszkańców do wspólnego działania po udanym procesie partycypacyjnym. Termin ten może być również stosowany jako nazwa odnosząca się do owocnych działań rewitalizacyjnych przy współpracy z lokalną społecznością. (MG)



## ŚRODOWISKO

– wataha, przyjaciele, szerzej: osoby, które łączy wspólne doświadczenie, zazwyczaj związane z wykonywaną pracą. Grupa, która ma na siebie wpływ, tworząc relacje i przez nie również organizując swoje przedsięwzięcia artystyczne. Timothy Morton, autor książki *Dark ecology* [New York 2018], twierdzi, że wszystko ma charakter relacyjny i jeśli coś nie łączy się z czymś innym, to jest szansa, że nie istnieje. Środowisko, jako luźno interpretowane warunki i więzy, nie jest tożsame z → **zespołem**, choć oczywiście może on być jego częścią, wszak praktyka działań instytucji oparta jest na relacjach personalnych (→ **networking**). Środowisko, szczególnie twórcze, jest krytykowane za ekskluzywność – wszystkich spoza wypycha na margines lub po prostu nie dopuszcza do siebie (→ **spoza Warszawy**). Misją instytucji publicznej powinno być tworzenie otwartych, inkluzywnych środowisk, które dzięki relacjom budują → **bazę** – sieć wsparcia, wymiany i przepływu myśli oraz doświadczeń. Bez afirmatywnego dążenia do tworzenia takich struktur grozi nam zapaść. (JSy)





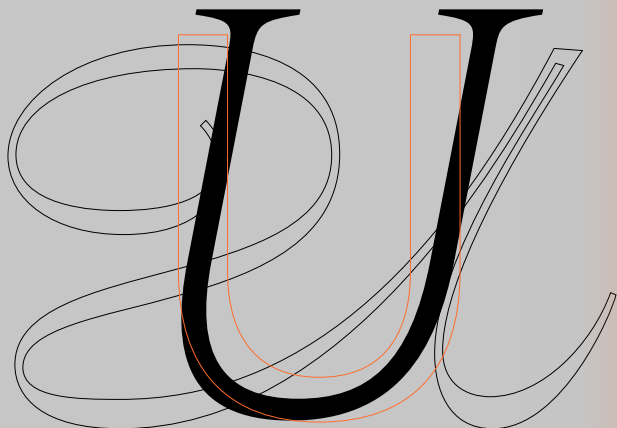
## TROSKA

– angielskie *care* swoją etymologię czerpie z gotyckiego słowa *kara*, które oznacza lament, żal, smutek oraz płkanie z kimś. Przyimek „z” jest tu kluczowy gdyż zmienia zwyczajowe rozumienie terminu „troska”, często używanego jako określenie postawy w relacji silny wobec bezradnego. W przeciwieństwie do pomocy, która jest aktem realnym, dosłownym, troska nie jest formą proponowania gotowych rozwiązań ani wdrażania szybkich zmian, a raczej metodą definiowania potrzeb, sformułowania ich oraz doprowadzania do ich zaistnienia. Kluczem do tego staje się stanowisko wywodzące się z etyki relacyjnej oraz wchodzącej w ramy feminizmu – etyki troski. Troska to towarzyszenie oraz uważna i czuła obecność w sytuacjach z definicji niełatwych. To dbałość o horyzontalne relacje, solidarność oraz czujność na byty – odchodząc od antropocentryzmu i indywidualizmu: również te inne, pozaludzkie (→ *Zdźsi*). W tym wymiarze instytucje niosą ze sobą odpowiedzialność za odczytywanie szeroko rozumianych potrzeb społecznych oraz wąsko rozumianych potrzeb poszczególnych grup/bytów. Zadaniem jest budowa przestrzeni rozwiązań między organizacją, a środowiskiem. Oznacza to wzajemną obecność oraz troskę o pamięć i widzialność w kierunku różnorodności, mnogości narracji i podejść. (DD)

ści interakcji z innymi uczestniczkami (→ *uczestniczka*) i uczestnikami życia miejskiego oraz wypoczynku poza domem i pracą. Funkcjonuje jako przestrzeń zapewniająca warunki spontaniczności, budowania społeczności (→ *środowisko*) i ekspresji emocjonalnej. Wzmacnia w ludziach poczucie przynależności do otoczenia oraz więzi z innymi – znanymi lub potencjalnie bliskimi im osobami. Są to miejsca, w których tętni życie lokalnej społeczności, gdzie rodzą się nowe pomysły, utrwalają się lub ewoluują ważne w danym środowisku wartości. Z punktu widzenia nowej koncepcji BWA Wrocław trzecie miejsce to dla mieszkańców strefa odpoczynku i odnowy przez kulturę i naturę, a dla artystek i artystów, kuratorek i kuratorów oraz ludzi kultury – przestrzeń realizacji własnych działań. (JSt)

## TRZECIE MIEJSCE (*THE THIRD PLACE*)

– termin użyty po raz pierwszy w 1989 roku przez amerykańskiego socjologa Raya Oldenbura w książce *The Great Good Place*, który zyskał na aktualności w czasach pandemii. Trzecie miejsce to neutralna przestrzeń spotkań, która oferuje swobodę, możliwo-



## UCZESTNICZKA

(antonim → **ambientowej publiczności**) – kategoria zastępująca dziś niektóre pojęcia, jak widz, odbiorca czy konsument, i doskonale wyrażająca istotne przeobrażenia dokonujące się współcześnie w statusie oraz działaniach instytucji kultury. Przeobrażenia te to między innymi: (1) kwestionowanie takiego sposobu myślenia o celu działania instytucji kultury, który sprowadza je do roli podmiotu dostarczającego kulturę tym, którzy są jej pozbawieni, i tam, gdzie jej nie ma, (2) odrzucenie przekonania, że instytucja ma upowszechniać dobra kultury, widz zaś ma z nich korzystać – i to w sposób przez nią oczekiwany, (3) kwestionowanie sektorowego myślenia o świecie, a więc także przekonania, że kultura jest tworzona wyłącznie w miejscach do tego powołanych przez państwo. Słowo „uczestniczka” wskazuje, że osoba biorąca udział w tym, co oferuje instytucja kultury, współkształtuje tę sytuację, a co za tym idzie – istotnie współokreśla to, co stanowi jej przedmiot: dzieło sztuki, spektakl, dyskusję, projekcję filmu czy koncert. Słowo „uczestniczka” wskazuje również, że relacja między instytucjami kultury a osobami, które w nich bywają i korzystają z tego, co jest im proponowane, ani nie ma charakteru hierarchicznego, ani nie jest transferem kultury z miejsc, gdzie jest jej dużo, do tych, gdzie jej brakuje. Jest raczej formą wymiany, w ramach której kulturę się tworzy. Kategorie ta czasami bywa błędnie rozumiana jako odsyłająca do uspołeczniania instytucji kultury, oddawania we władanie odbiorcom, tym samym podporządkowania się ich potrzebom. Nic bardziej błędnego – słowo „uczestniczka” ma raczej wyrażać to, że kultura jest dziełem zbiorowym, że nie ma ludzkich zbiorowości, które są jej pozbawione, że instytucje kultury

to raczej przestrzenie tworzenia kultury niż miejsca jej prezentacji. Pojęcie to przynosi nie tylko upodmiotowienie tych, którzy w instytucjach bywają, lecz również sprawia, że istotniejsze stają się działania tych organizacji. Jako przestrzenie spotkania, wymiany, interakcji zaczynają one bowiem bezpośrednio tworzyć świat życia określonych zbiorowości. (MKr)

## UPUBLICZNIANIE

– proces czynienia dobrem wspólnym różnorodnych zasobów kulturowych. Istotą dóbr wspólnych jest to, że chociaż mogą z nich korzystać wszyscy, to nie należą one jednocześnie do nikogo z osobna. Oznacza to, że nie można wyłączyć nikogo z korzystania z nich (na przykład monopolizując je) i że korzystanie z nich przez jednych nie ogranicza możliwości ich użytkowania przez innych. Takim dobrem wspólnym są niewątpliwie zasoby kulturowe określonej zbiorowości. Tworzy je w długotrwałym procesie wspólnota, używająca ich jako swoistego dla niej środka adaptacyjnego (→ adaptacja). Język, narzędzia, wartości i normy mają właśnie taki charakter. Myślenie o kulturze jako dobru wspólnym załamuje się zazwyczaj tam, gdzie pojawia się kategoria dzieła i kwestia autorstwa. Chociaż nie dałoby się go stworzyć bez wspólnych zasobów, to jest ono jednocześnie sprzedawane na rynku jako towar, a dostęp do niego jest limitowany, przez to zostaje ono wyłączone z konsumpcji przez innych, którzy nie byli w stanie za nie zapłacić. Rozwiązaniem tej sprzeczności są nie tylko coraz popularniejsze licencje Creative Commons, pozwalające upubliczniać, pozostawiając twórcyom i twórcom decyzję o tym, jak bardzo otwarty ma być ten proces. Innym jest wspieranie przez in-

stytucje takich modeli tworzenia, w których ma ono bardziej kolektywny, partycypacyjny charakter, a co za tym idzie – minimalizuje problem autorstwa prywatyzującego zasoby kulturowe. Jeszcze innym jest systematyczne uwalnianie zgromadzonych przez instytucje publiczne zasobów kulturowych przez ich digitalizację i zapewnianie do nich bezpłatnego dostępu. W wielu wypadkach proces upubliczniania oznacza również wyeliminowanie motywu komercyjnego w tych działaniach instytucji, które dotyczą upowszechniania kultury (na przykład przez rezygnację ze sprzedaży biletów wstępu), a także wszelkie otwartościowe inicjatywy nakierowane na to, by eliminować bariery uniemożliwiające korzystanie z nich. (→ [biedamecenat](#)) (MKr)

## USPÓJNIANIE

– instytucja, obok jej materialnej skorupy (→ [siedziba](#)), to przede wszystkim ludzie i wnoszone przez nich kreatywność, wiedza, temperament, motywacja, oczekiwania i nawyki. Ludzie nawiązują z instytucją różne relacje – zawodowe, emocjonalne, klienckie, edukacyjne – zawierane na dłuższy bądź krótszy czas (bywając w niej codziennie lub tylko przejazdem). Uspójnianie – rozumiane jako ciągły proces komunikacji i autorefleksji (co, dla kogo i po co robimy) – to jeden z podstawowych procesów gwarantujących rozwój demokratycznie zarządzanej organizacji. Proces ten rozgrywa się jednocześnie na dwóch poziomach: zarówno wewnątrz (ustalanie między poszczególnymi pracownikami i pracownikami oraz działami sposobów obierania i osiągania celów), jak i na zewnątrz (podczas negocjacji i przekazywania sensu tych działań publiczności). Jeśli

uspójnianie zachodzi nieprzerwanie i efektywnie, to wszystkie osoby współtworzące daną instytucję pozostają w relacji wymiany informacji, sensów, sposobów działań, uwzględniając i negocjując ze sobą często sprzeczne motywacje. Podskórny lub nieuświadomiony konflikt jest bardziej wyniszczający niż szczerza rozmowa, podczas której strony mogą uświadomić sobie, że żadna z nich nie osiągnie w pełni celu z uwagi na tkwiącą w ich interesach strukturalną sprzeczność. (SŻ)

## URZĘDNICZKA/URZĘDNIK

– aktorka/aktor sceny instytucjonalnej, osoba pierwszego kontaktu na linii instytucja – organizator. Wyobraża sobie pracę instytucji w odniesieniu do obowiązujących ustaw, gorzej rozpoznaje funkcjonowanie przepisów w praktyce (→ księgowość). Najczęściej jest to osoba przychylna, która próbuje przedstawić organizatorowi wszystkie atuty instytucji (w celu załatwienia sprawy), charakteryzuje się jednak brakiem decyzyjności. Wśród urzędniczek/urzędników wyróżnia się typ osób, które doskonale się orientują, „gdzie szukać środków” w innych sektorach niż niedofinansowany dział kultury. Zdarza się, że urzędniczka/urzędnik pełni funkcję spowiednika lub terapeuty dla pracownic i pracowników kultury, wysłuchując gorzkich żali. (MG)



## WALUTA (INSTYTUCJI)

– w przeciwieństwie do sektora prywatnego w sektorze publicznym słowo to może być rozumiane jako niematerialna miara tego, jaki instytucja kultury ma status, jakie są jej wartości i oddziaływanie na otoczenie. Złoży się na to → **program**, wpływ instytucji na rozwój lokalnego środowiska i miejscowej społeczności, zainteresowanie i udział publiczności w realizowanych przez nią projektach, dobrostan pracowników czy zasięg sieci kształtowanych przez nich indywidualnie i zespołowo. Ważne jest również to, jaki wpływ instytucja ma na środowisko naturalne. O jej statusie zatem, rozumianym tutaj nie tylko jako jej wartość, ale także jako jej użyteczność i → **sprawczość**, świadczyć będą procedury i rozwiązania, które wdraża na przykład w celu ograniczenia emisji dwutlenku węgla, czyli ograniczenia albo wykluczenia aktywności przyczyniających się do pogłębienia kryzysu klimatycznego. (BN)

## WEJŚCIE/WYJŚCIE

– architektura instytucji może odzwierciedlać organicznie i czytelnie jej przekaz, zawartość, a nawet strukturę organizacyjną i model relacji z otoczeniem. Zdarzają się wejścia, które bronią dostępu na wystawy, i wyjścia, które nie komunikują naszej instytucji ze światem zewnętrznym – to nie może się skończyć dobrze. Wiadomo, że → **siedziby** instytucji kultury mają różną lokalizację (→ **dworzec**) i dostępność, ale na pewno podstawą podczas jej organizowania powinno być otwarcie na świat: dosłownie i symbolicznie. Dobrze oznaczone, zapraszające, logiczne – to cechy optymalnego wejścia/wyjścia. Podobnie należałoby myśleć o komunikacji wewnątrz budynku,

dając odwiedzającym poczucie stabilności i klarowności, jednocześnie umożliwiając im podjęcie samodzielnej decyzji, w którą stronę chcą zmierzać. Kwestia wejścia i wyjścia w budynku łączy się ze sprawą identyfikacji wizualnej instytucji, wymyślenia i zaprojektowania oznaczeń w przestrzeni. Planując je, pamiętajmy o osobach ze specjalnymi potrzebami, słabowidzących, niewidomych, nieneurotypowych. Dostępność to nie tylko logika architektoniczna. Wejście i wyjście są dla budynku i mieszczącej się w nim instytucji sprawą tak podstawową, jak wdech i wydech dla istot żyjących – tak podstawowe, że zdarza się nam o nich zapomnieć. Dostępne i widoczne wejście/wyjście umożliwia ruch, warunkuje zatem w pewnym stopniu otwartość. Instytucja jest odrębna i autonomiczna, ale powinna także wchodzić w relacje z jednostkami i innymi organizacjami (→ **derby**). Pamiętajmy, że nie ma sytuacji bez wyjścia. Błądzimy, mijamy się, mylimy, ale jeśli szukamy, w końcu znajdziemy. Aby znaleźć wyjście, komunikujmy się ze sobą. Jeśli sytuacja, struktura, przestrzeń jest trudna, nieprzyjazna czy nieprzejrzysta – pamiętajmy, że nie zawsze trzeba iść do przodu, czasem warto zrobić krok w tył. To przydatny kierunek w negocjacjach, rozmowach, czasem także przy planowaniu własnej kariery zawodowej. Można wejść, wyjść, zatrzymać się, wrócić. Warto przy tym świadomie i głęboko oddychać. (MKu)

## WYKRACZANIE

– działania instytucji publicznej lub jej kadr związane z myśleniem poza schematem, podejmowaniem ryzyka i przeciwstawianiem się stagnacji (→ **odwaga**). Są to często ruchy o pozornie małej → **skali**, które

przełamują utarte formaty organizacji lub jej hierarchii. Innym przykładem są wystawy, które naruszają społeczne przyjęte normy ekonomiczne, społeczne czy polityczne, a przez to pozwalają spojrzeć z szerszej perspektywy na problemy, o których opowiadają. W tej kategorii mieszczą się także tak zwane niechciane misje, czyli trudne, często niechętnie podejmowane kooperacje lub tematy. Przykładem mogą być wystawy lokalnych środowisk twórczych, takie jak ekspozycje z cyklu „Salon” BWA Tarnów, które nie mieszczą się w wizji kuratorskiej pracowników danej organizacji. W wyniku próby wyjścia naprzeciw oczekiwaniom środowiskowym powstał interesujący otwarty nabór, mający także formę konkursu. Instytucje, które postanawiają świadomie zmierzyć się z tego typu wyzwaniami, wybiegając poza przyjęte powszechnie metody, również dokonują wykroczenia. (MB)

## WYNAJDOWANIE KONTEKSTU

– termin pokrewny → **negocjowaniu autonomii**. Oznacza świadome budowanie relacji z otoczeniem otwartych na współtwórczy rozwój przy udziale innych, wchodzenie w takie związki, za które można – a przynajmniej chce się – wziąć odpowiedzialność. Przyjęcie wspomnianej postawy wymaga rewizji pojęcia autonomii. Można na przykład zredefiniować je w kategoriach „wyboru uzależnienia” (w ślad za Arturem Żmijewskim [Stosowane sztuki społeczne, „Krytyka Polityczna” 2007, nr 11–12, s. 21–24]), czyli poddania świadomej instrumentalizacji w imię odzyskania sprawczości. W podobnym duchu znaczenie powinien zmienić również „kontekst” – słowo, które pojawia się często w tekstach kuratorskich czy ma-

nifestach instytucji (zazwyczaj wszędzie tam, gdzie trafniejszymi terminami byłyby „środowisko”, „okoliczności”, „uwarunkowania”). Przywykliśmy definiować kontekst jako coś, co przykleja się od zewnątrz do dzieła, artysty, instytucji czy sztuki *sensu largo*. Zgodnie z takim ujęciem wszelkie próby zerwania z (absolutną) autonomią sztuki przez dowartościowanie jej kontekstu pozostają pozorne. Polegają ledwie na doklejanu kolejnych znaczeń do czegoś, co w punkcie wyjścia jest doskonale samowystarczalne. Wynajdowanie kontekstu można jednak rozumieć jako coś zgoła innego niż „wyklejanki” i „ramowania”. Relacje między kontekstem i tym, co podlega kontekstualizacji, można sobie wyobrazić, przywołując w myślach obraz wstęgi Möbiusa. To powierzchnia, która wydaje się dwustronna – jak zwykła kartka papieru – choć w istocie ma tylko jedną stronę, a iluzję recto-verso wywołuje jej szczególne zagięcie. Przesuwając palec z dowolnego miejsca na wstędze w inne, można przemierzyć całą jej powierzchnię. Wstęga Möbiusa nie ma odwrotności – jej brzeg nie prowadzi na „drugą” stronę, lecz wiedzie wciąż po tej samej stronie. Kontekst wyrasta z wewnętrznej logiki praktyk, ale niekiedy logikę tę determinuje (→ **wejście/wyjście**). Dlatego nie stanowi wcale „ramy” nakładanej na pewne zjawisko. Pojawia się razem z rzeczą samą – nie jest jej „negacją” czy „odwrotnością”. Ich rozdział jest iluzoryczny – podobnie jak wrażenie, że wstęga Möbiusa ma dwie strony. Gdy mowa o wynajdowaniu kontekstu, w świetle powyższych ustaleń wypada uruchomić dwa skojarzenia ze słowem „wynajdowanie” jednocześnie. Z jednej strony chodzi o jego znaczenie etymologiczne. „Wynajdowanie” należy do tej samej rodziny wyrazów, co „odnajdowanie” i „znajdowa-

nie". Odnosi się zatem do twórczego poszukiwania. Z drugiej jednak strony chodzi także o słownikowe, powszechne znaczenie omawianego wyrazu, a więc konstrukcję i wynalazczość. Gdy podejmujemy twórczą aktywność (na przykład pracę nad dziełem sztuki lub budowanie instytucji), staramy się zapewnić właściwe warunki jej rozwoju. Próby odnalezienia odpowiedniego miejsca, zespołu czy czasu albo nabycia adekwatnych kompetencji już w punkcie wyjścia określają charakter tego, co nadchodzi – wyznaczają więc jego kontekst (→ *wejście/wyjście*). To nadchodzące „coś”, któremu poświęcamy swoją pracę, odmienia otoczenie zgodnie z regułą sprzężenia zwrotnego. Zasadę tę potwierdzają nawet dzieła sztuki, które pretendowały – przynajmniej w oczach ich autorów albo krytyków – do absolutnej autonomii. Nie pojawiły się znikąd i nie pozostawiły świata takim samym. (AP)

## WYOBRAŻNIA

– archeolodzy szukaliby genezy tego terminu w okolicach skoku kwantowego w umysłach zwierząt, który pozwolił im wytwarzać narzędzia, historycy zaś sięgnęliby do czasów rewolucji 1968 roku, czyli momentu, w którym ukuto powiedzenie znane wspólnie w formule: „jesteśmy realistami, żądamy niemożliwego”. Streszczając: własność umysłu pozwalająca na zakrzywienie pola morficznego, tym samym na zaprowadzenie zmiany w rzeczywistości. Użyteczna metoda, tajna broń związana z oduczaniem – praktyką dekolonizacji w sferze nawyków, zachowań i obyczajów. Przeciwnieństwo → *zgapienia*, reprodukcji, czyli uwikłania w matriksie, polegającego na nieustannym powielaniu istniejących (skodyfi-

kowanych prawem lub zwyczajem) wzorców, schematów, zachowań, a także powoływaniu do istnienia i podtrzymywaniu tych samych funkcji kolejnych obiektów fizycznych, w tym organizmów, oraz budowaniu obrazów służących utrwaleniu ich mentalnych lub fizycznych wzorców. Wyobraźnia to przeciwieństwo wszelkich nieświadomych zachowań opartych na automatyzmach. Wyobraźnia jest ściśle związana z jakością i jakościami, jakość zaś rozumie się jako doświadczenie percepcyjne będące rezultatem → *troski* (Robert M. Pirsig). Jednym z narzędzi wyobraźni, rozumianej również jako żywe reagowanie zmianą na opresyjną rzeczywistość, będzie *channeling* – przewodzenie, przepuszczanie, inaczej: aktywne wsłuchiwanie się w rzeczywistość (także w przeszłość) w poszukiwaniu nowych odpowiedzi i rozwiązań. Terminy bliskie na skali, ale pochodzące z innych tradycji filozoficznych lub używane w innych obszarach, to „czucie głębokie”, „intuicja”, „współodczuwanie” (→ *niedualność*). Radykalna wyobraźnia to dokładne przemyślenie wszystkiego, co do tej pory jeszcze nie zostało pomyślane, możliwość wyobrażenia świata, życia i instytucji takimi, jakimi mogłyby być, i wdrażanie tych konceptów przyszłości teraz (Max Haiven, Alex Kasnabish). Bez radykalnej wyobraźni powołującej nowe obrazy nowych działań pozostajemy w koszmarze braku bezpieczeństwa, → *niepewności*, przemocy, w tym systemowej, braku nadziei, czyli kolonialnego kapitalizmu. (ET)

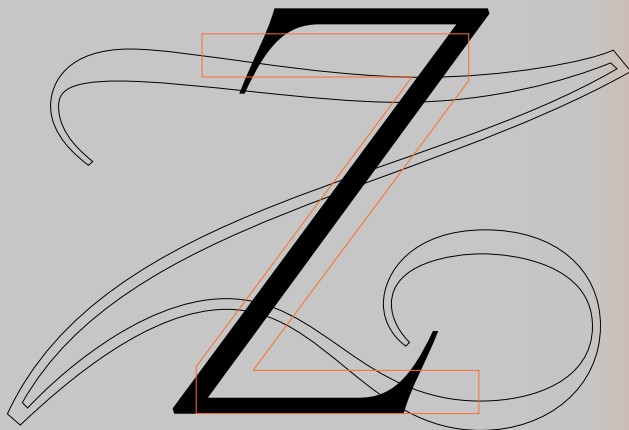
## WYPALANIE

– (1) wypalać (przebywać drogę od entuzjazmu i szczerego zaangażowania do wypalenia: nudy, zawodu, wkurwu, braku motywacji), (2) wypalać kogoś/

coś, na przykład zespół czy instytucję (pasożytować na cudzym entuzjazmie, marnować czyjąś wiedzę i czyjeś kompetencje). Wypalenie zawodowe to wielki temat w sektorze kultury. Dotyka szczególnie często freelancerów, którzy spędzają co najmniej tyle samo czasu na poszukiwaniu pracy, ile na wykonywaniu konkretnych obowiązków, a przy tym zabiegają z dużym trudem o poczucie ciągłości w prekarnych warunkach zatrudnienia. Problem nie dotyczy jednak wyłącznie ich. Poczucie ciągłości w kulturze to rzadkość, a jest tak po części przez pozytywne wartościowanie nowatorstwa, po części przez upowszechnienie neoliberalnego stylu zarządzania, po części zaś – przez lekkomyślne podejście dyrekcji i personelu instytucji do środków publicznych, niedobór wartości podzielanych wewnątrz organizacji, jak i zupełną desynchronizację działania pokrewnych programowo placówek (→ **długie trwanie**; → **rytm**; w → **integralność/konsekwencja**; → **program**; → **zmiana**; → **stacja obsługowa**; → **palenie hajsu**). Instytucje realizują niekiedy projekty bez głębszego namysłu, powielają – najczęściej nieświadomie – pomysły wdrażane gdzie indziej (→ **zgapianie**) lub nie potrafią zadbać o to, aby owoce ich działań trafiły na odpowiednich odbiorców i mogły dojrzewać przez dłuższy czas (często w cudzych rękach albo na stole współdzielonym przez wiele osób/zespołów/środowisk). W rezultacie osoby zaangażowane w dany projekt mają poczucie, że to, nad czym pracowały wiele godzin, wymyka się im z rąk, a nawet znika z ich pola widzenia. Czasami nie mają nawet pewności, czy rezultaty ich starań są rzeczywiste – czy ktokolwiek na świecie ma z nimi jakąkolwiek styczność (być może praca była długim snem lub atakiem psychozy). Filozofia wyrastająca z tradycji

marksistowskiej określa to poczucie jako alienację. Z perspektywy psychologii pracy to doświadczenie, które stanowi próg wypalenia. W podręcznikach dla „czarnoksiężników zarządzania” – jeśli tylko takie istnieją – z pewnością wyróżnia się całą paletę technik, które wzmacniają poczucie alienacji w zespole. Naczelne miejsce wśród nich zajmuje mikrozarządzanie (→ **delegowanie sprawczości**). Równie skutecznie lider może jednak wypalić zespół brakiem zainteresowania, a nawet przewlekłą fizyczną absencją. Wartą uwagi strategią wypalania jest także izolowanie instytucji (→ **przysposobienie obronne**). Gdy działania zespołu nie są widzialne i „każdy sobie rzępkę skrobie”, wówczas dowolny rodzaj pracy można przekuć w hobby, które pod rygiem odpowiedzialności nakładanej na zespół przez prawo pracy, reżim finansów publicznych oraz instytucjonalną hierarchię przekształca się z równą łatwością w prawdziwy koszmar. Dla porządku wypada zaznaczyć, że wypalenie pojawia się często wskutek tak zwanych czynników zewnętrznych, takich jak autorytarne, sprzeczne, nieodpowiedzialne (lub zwyczajnie głupie) prawodawstwo. Dlatego liderki i liderzy zasługują często na współczucie – ostatecznie bardzo trudno jest podtrzymać zaangażowanie zespołu w warunkach, które zamiast skupionej pracy, sprzyjają raczej autocenzurze, cynizmowi i lękom. (AP)





## ZESPÓŁ

– jednostka organizacyjna, ogół osób pracujących w danej instytucji. Idąc za głosem Giorgia Agambena, zespół nie pozbawia jednostek autonomii, lecz łączy je na czas potrzebny do urzeczywistnienia zamierzenia. To grupa, która na podłożu służbowym ma wspólne cele i współpracuje, żeby je osiągnąć. Siłą zespołu są realne spotkania i współpraca oraz jasno określone obowiązki poszczególnych osób. Ważne jest również przyglądanie się stosunkom pracy ze względu na relacje władzy i niewidocznej hierarchii. Współczesne instytucje publiczne zaczęły iść drogą aktywistycznych praktyk i zwracać uwagę na wewnętrzne zależności, tworząc tym samym przestrzeń do zbudowania zespołu na warunkach podmiotowych i równościowych (→ *uspójnianie*). Stosunki międzyludzkie oddziałują na organizację instytucji, dobrostan zespołu przekłada się zatem na efektywność pracy. Niestety, wiele problemów może się zrodzić z pracy zespołowej zwłaszcza tam, gdzie nikt nie uczy równościowej, jasnej współpracy (patrz: Polska). Przyczyn trudności jest wiele, ale podstawowe wynikają z władzy i finansów. Brak odpowiedniego wynagrodzenia czy nieadekwatny przydział pracy i odpowiedzialności rodzi frustracje. Tworzenie optymalnych dla zespołu warunków pracy powinno być jednym z celów instytucji. Zespół w strukturze instytucjonalnej ma dążyć do transparentności swoich działań – jasnej i zrozumiałej komunikacji, która nie powoduje niedomówień i nie jest oparta na przemocy. Komunikacja w zespole jest podstawowym narzędziem nie tylko realizacji działań, ale także rozwiązywania konfliktów. W wypadku braku innych struktur wewnętrznego dialogu warto pamiętać o założeniu związków zawodowych. (JSy)

## ZDZIŚ

– osoba zwierzęca, najpierw: członek rodziny, przyjaciel, następnie często także członek zespołu instytucji. Zdziś – imię najstynniejszego obecnie psa w polskim świecie sztuki, który stał się przyjacielem Wojciecha Kozłowskiego, a w konsekwencji nieodłączną postacią związaną z BWA w Zielonej Górze, gwiazdą wernisaży, Facebooka i Instagrama. Najstynniejszy, ale nie jedyny – pamiętamy nieodżałowanego Amira Anety Szyłak, obecnie śledzimy przygody nowego członka jej rodziny, Karbona, który zadamowi się zapewne niebawem w NOMUS. Wydział Zarządzania Kulturą Wizualną Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie ma swoją Pandę. Można by wymieniać długo i radośnie. Choć Zdziś jako taki jest wyjątkowy i niepowtarzalny, to osoba zwierzęca może być częścią zespołu potencjalnie w każdej instytucji. Stanie się wówczas najbardziej rozpoznawalną twarzą, skradnie serca gości oraz wszystkie posty w mediach społecznościowych (patrz instagramowy profil Fisia\_ofisial, suczki, która ma kilkanaście tysięcy więcej followersów niż [znana] galeria sztuki, w której pracuje). Osoby zwierzęce czują się świetnie zarówno w rozbawionym wernisażowym tłumie, jak i w zaciszu pracowni artystek i artystów. Zdziś będzie towarzyszył wiernie podczas pisania tekstu do katalogu oraz w czasie mozolnego układania budżetu. Pamiętaj jednak o kilku ważnych zasadach, zanim futerkowa osoba zagości w twoim domu czy twojej instytucji. Po pierwsze: nie kupuj. Adoptuj. Wiele nieszczęśliwych psów, a także kotów (tak, tak, Zdziś może być także kotem), czeka w schroniskach na swoją rodzinę. Po drugie: aby zostać Zdzisiem, osoba nieludzka musi posiadać specyficzne cechy charakteru. Podobnie jak nie każ-

dy (oj, nie każdy) *Homo sapiens* nie musi i nie powinien pracować w instytucji kultury, także nie każdy czworonóg ma predyspozycje ku temu, aby spędzać w niej czas (→ ucześniczka). Potencjalny Zdziś nie powinien bać się obcych, musi dobrze czuć się w tłumie, powinien być osobą stabilną emocjonalnie oraz zaradną, wobec bowiem wielu potrzeb innych ludzi, zespołu (→ zespół), artystek i artystów, → urzędnik/urzędników komunikowanych dyrekcji instytucji, będąc Zdzisiem, trzeba umieć zadbać o swoje sprawy, wykazując się jednak dużą dozą dyplomacji. Część tych cech można stopniowo wypracować, części, niestety, nie. Po trzecie: aby Zdziś zagościł w instytucji, a z czasem stał się jej częścią, wszystkie pozostałe osoby muszą się zgodzić co do tego, że jego obecność będzie dla nich OK (alergie i inne przeszkody). Jeśli trzy powyższe punkty są spełnione, instytucja ma szansę na Zdzisia. A kolejna schroniskowa sierota zyska kochającą rodzinę oraz stały kontakt ze sztuką. (MKu)

## ZGAPIANIE

– oparty na reprodukcji model obiegu mód artystycznych i intelektualnych w przemyśle kultury. Od jednej dobrej uczennicy lub jednego dobrego ucznia ściągają dziesięcioro słabszych – tak samo sprawy się mają z instytucjami sztuki. Teoretycznie, najlepiej zgapiać od siedzącego w pierwszej ławce prymusa, ale w ten sposób najłatwiej zostać przyłapanym. Skopiowanie samego rozwiązania, bez zrozumienia stojącego za nim procesu, może przynieść zgapijącemu więcej wstydu niż pożytku (→ research). Dlatego o wiele lepiej zgapiać w ostatniej ławce, gdzie w otoczeniu podobnych sobie przeciętniaków kopiowanie nabiera



charakteru grupowej współpracy. Takie kolektywne tworzenie rozwiązań w gruncie rzeczy nie jest najgorszym sposobem na zdobywanie wiedzy. W końcu nie ma jednej „poprawnej odpowiedzi” dla instytucji o zróżnicowanych skali, misji, publiczności czy lokalnych uwarunkowaniach. (MD)

resów zmiana tę strukturę rozszczelnia, domyka lub niszczy. Czasami bywa katastrofą, z której warto wyciągać wnioski: co do niej doprowadziło, jak wyglądają reformy, od kogo pochodzą i czyje interesy reprezentują (→ *dryl*). Jedno jest pewne – po zmianie powrót do stanu wyjściowego jest niemożliwy. (AW)

## ZŁOTA RĄCZKA

– termin na określenie pracowników lub pracowników technicznych (fizycznych), bez których produkcja wystaw, prac artystek i artystów oraz utrzymanie sprawnie działającej instytucji byłyby niemożliwe. Praca takich osób pozostaje niewidoczna w strukturach organizacji i dla publiczności. Często osoby te są niedoceniane przez zespoły działów merytorycznych, zajmują niskie pozycje w instytucjonalnej hierarchii, bywają wykorzystywane, a ich praca jest niskopłatna (→ *housekeeping*). Osoby te zauważamy dopiero wtedy, gdy nie chcą dla nas czegoś zrobić, ponieważ wykracza to poza ich godziny pracy lub obowiązki, rzadko im również dziękujemy, kiedy zostają dłużej podczas realizacji projektu lub gdy bardziej się angażują. W środowisku znane są jako „pani Jola” lub „pan Andrzej”. Nawet jeśli je doceniamy, to czy robimy dla nich wystarczająco dużo? (YB)

## ZMIANA

– każda transformacja intencjonalnie prowadząca do czegoś lepszego, choć, jak mówi starożytne przysłowie: lepsze jest wrogiem dobrego. Jak wynika z obserwacji, potrzeba zmiany wypływa z niemożliwości funkcjonowania w zastanej strukturze. W zależności od historycznej konieczności i artykułowanych inte-

## ZRÓWNOWAŻONOŚĆ

– kategoria często błędnie utożsamiana wyłącznie z działaniami na rzecz ochrony środowiska naturalnego, co skutkuje zresztą tym, że stają się one nieskuteczne. Kryzys klimatyczny nie ma bowiem swojego źródła w naszym stosunku wobec przyrody, ale raczej w tym, jak zorganizowaliśmy świat, w którym żyjemy (→ *rezyliencja*). W przedkładaniu racjonalności instrumentalnej nad tę związaną wartościami, chciwości nad hojność, egoizmu nad solidarność, krótkotrwałych zysków nad długoterminowe korzyści. Dlatego równoważoność jako zasada działania instytucji kultury nie jest wyłącznie metaforą opisującą harmonijne, godzące różne interesy, sprawiedliwe jej funkcjonowanie, ale jest także formą naszej wspólnej przyszłości, jak głosił tytuł założycielskiego dla tego sposobu myślenia raportu Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych z 1987 roku [<https://bit.ly/2YVhHt1>]. W praktyce oznacza to troszczenie się o dobrostan osób zatrudnionych w instytucji kultury, przy jednoczesnym podejmowaniu starań, aby nie uzyskiwać go kosztem innych, funkcjonujących poza nią aktorów i aktorek – zarówno ludzkich, jak i pozaludzkich (→ *Zdżis*). Oznacza to również walkę o godne warunki pracy, ale nie kosztem marnotrawienia różnorodnych zasobów, i starania o wysoką jakość tego, co

oferuje instytucja kultury, czy o to, żeby mogli z tego korzystać wszyscy, a nie tylko uprzywilejowane kategorie społeczne (→ przywilej). Zrównoważoność jako reguła działania instytucji kultury, choć określa przede wszystkim sposoby jej funkcjonowania, przynosi trudne do podważenia korzyści publiczne oraz stanowi ważny środek upowszechniania przekonania, że zagładzie człowieka jako gatunku można zapobiec nie tylko zaprzestając drapieżnej eksploatacji środowiska naturalnego, ale także przebudowując relacje wiążące ze sobą ludzi. (MKr)

## YURIY BILEY

- artysta wizualny i kurator.

Od 2020 roku współtworzy ZA\*Grupę, której praktyka opiera się na badaniu tematu doświadczenia migracji do Polski. Współzałożyciel i członek Open Group, kuratorującej w 2019 roku Ukraiński Pawilon na Biennale w Wenecji. Współkurator niezależnej przestrzeni wystawienniczej NOWY ZŁOTY we Wrocławiu. Od 2011 roku współzałożyciel i współkurator niezależnej galerii sztuki „Detenpyła gallery” we Lwowie. Pochodzi z Użhorodu (Ukraina), od sześciu lat mieszka we Wrocławiu.

- dyrektor BWA Wrocław Galerii Sztuki Współczesnej. Założyciel Fundacji TIFF Collective oraz pomysłodawca TIFF Festival, który współtworzył w charakterze dyrektora programowego od 2010 do 2019 roku. W 2013 roku został absolwentem Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej im. Leona Schillera w Łodzi, w 2019 roku obronił tam doktorat, w 2015 roku ukończył Instytut Twórczej Fotografii w Opawie. W latach 2014-2015 wykładał w Państwowej Wyższej Szkole Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej im. Leona Schillera w Łodzi, w latach 2019-2020 - na Uniwersytecie Wrocławskim. Jako kurator pracował przy wszystkich edycjach TIFF Festival. W latach 2019-2021 brał również aktywny udział w tworzeniu i działaniu Grupy Roboczej Sympozjum Wrocław 70/20.

- z wykształcenia projektantka graficzna, z zajęcia kuratorka, autorka tekstów i diagramów. Zajmuje się wizualizacją informacji i nielinearnymi formami narracyjnymi. Używa diagramu jako narzędzia komunikacyjnego i artystycznego, tworząc rysunkowe dokumentacje projektów artystycznych, procesów grupowych oraz archiwów. Od 2018 roku prowadzi *Groszowe sprawy* na Bazarze Namysłowska w Warszawie.

- absolwentka Wydziału Ceramiki i Szkła Akademii Sztuk Pięknych we Wrocławiu. Studiowała również na Uniwersytecie Anadolu w Eskişehir (Turcja). Pracuje jako kierowniczką i kuratorką wrocławskiej galerii SIC! BWA Wrocław (którą przekształciła z Galerii Szkła i Ceramiki), kładąc nacisk na eksperyment i poszukiwanie nowych wartości. Autorka wielu wystaw sztuki współczesnej, w tym *Kino Awangarda* (wystawa zbiorowa w galerii Awangarda), *Gdy uciekał rowerem wodnym Philémona Vanorlégó* (Studio BWA), *Część zamiast całości* Kariny Marusińskiej (Galeria SIC!), *A still Life* Johna Morana (Galeria SIC!), *Syndrom Florencki* Einara de la Torre i Jamexa de la Torre (Galeria SIC!). Koordynatorka dwóch edycji Biennale Sztuki Zewnętrznej Out of STh (2012, 2014) i projektu „Dywan Miejski” dla galerii Dizjan BWA Wrocław. Jej zainteresowania skupiają się na szkłe i ceramice jako mediach sztuki współczesnej.

Z kolej jej doświadczenie i głębokie zainteresowanie sztuką w przestrzeni publicznej powoduje, że stara się operować na styku tych dwóch obszarów (czego przykładem jest projekt gry miejskiej GlassGo oraz Sztuka na Zamówienie – Mobilna Galeria z wystawą *Gatunki Inwazyjne* Bena Wrighta). Współautorka programu rezydencyjnego w BWA Wrocław. Obecnie, w odpowiedzi na zaproszenie Pilchuck Glass School w Stanwood, pracuje nad wystawą zbiorową na pięćdziesięciolecie programu Emerging-Artists-in-Residence.

- historyczka sztuki, kuratorka. Absolwentka historii sztuki na Uniwersytecie Warszawskim. W ramach stypendium studiowała również na Freie Universität w Berlinie. Od 2011 roku prezeska Fundacji Salony, w latach 2012-2014 współkuratorka projektu „Park Tysiąclecia” w Zielonej Górze, w latach 2016-2021 dyrektorka Miejskiego Ośrodka Sztuki w Gorzowie Wielkopolskim. Wykładowczyni w Instytucie Sztuk Wizualnych Uniwersytetu Zielonogórskiego w Zielonej Górze. Współpracowała i współpracuje z Instytutem Goethego w Warszawie, Austriackim Forum Kultury, a także z licznymi organizacjami pozarządowymi oraz instytucjami w Polsce i za granicą, kuratorując lub współorganizując wystawy i projekty, między innymi w: Kunsthau w Grazu, <rotor> w Grazu, uqbar w Berlinie, Zona Sztuki Aktualnej w Szczecinie, BWA w Zielonej Górze, BWA we Wrocławiu.

- socjolog, profesor zwyczajny zatrudniony w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu. Autor licznych artykułów dotyczących współczesnej kultury, sztuki i edukacji kulturowej oraz książek: *Kultury kultury popularnej* (2003), *POPamiętane* (2006), *Za fotografię!* (2010, wspólnie z Rafałem Drozdowskim), *Są w życiu rzeczy...* (2013), *Incydentologia* (2017), *(Nie) nawidzenia. Świat przez nienawiść* (2020). W latach 1998-2004 kurator Zewnętrznej Galerii AMS oraz pomysłodawca projektu „Niewidzialne miasto” ([www.niewidzialnemiasto.pl](http://www.niewidzialnemiasto.pl)). Współtwórca programu propagującego edukację kulturową Bardzo Młoda Kultura oraz projektu Archiwum Badań nad Życiem Codziennym ([www.archiwum.edu.pl](http://www.archiwum.edu.pl)).



- doktora, historyczka sztuki, dziekana Wydziału Zarządzania Kulturą Wizualną Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie, wykładowczyni Collegium Civitas, założycielka Fundacji Arton (2010), która zajmuje się prywatnymi archiwami artystek i artystów, oraz Fundacji im. Edwarda Hartwiga (2017). Kuratorka licznych wystaw, redaktorka i autorka książek o sztuce. Obecnie realizuje między innymi międzynarodowy projekt „Historie jeszcze nienapisane. Archiwa artystek on-line” w ramach programu Kreatywna Europa, którego liderem jest Fundacja Arton. Jego rezultatem jest między innymi cyfrowe repozytorium [www.forgottenheritage.eu](http://www.forgottenheritage.eu).

- menedżerka kultury specjalizująca się w sieciowaniu, mobilności, kształtowaniu relacji i zarządzaniu projektami. Absolwentka filologii serbskiej i chorwackiej oraz studiów podyplomowych „Menedżer kultury we współpracy regionów Unii Europejskiej” na Uniwersytecie Wrocławskim. Koordynatorka międzynarodowych projektów, między innymi Polish Paradise (Fundacja TIFF Collective, 2020), oraz programów, między innymi AIR Wro i Kultura Mobilna (Europejska Stolica Kultury Wrocław 2016, Strefa Kultury Wrocław, 2014-2019). Współpracowała między innymi z Fundacją Olgi Tokarczuk i Fundacją Avant Art. Pracowała przy realizacji Wrocławskiego Kongresu Kultury (2020) i Europejskiego Kongresu Kultury (2011).

- artysta i kurator poruszający się na styku działań artystycznych i społecznych. Inicjator działań z cyklu „Zawód Artysty”, mających wpłynąć na zmianę polityki kulturalnej. Założyciel i redaktor portalu „Miej Miejsce”. Współprowadzi latającą „Galerię Czynną”. Absolwent Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej im. Leona Schillera w Łodzi. Stypendysta ministra kultury i dziedzictwa narodowego. W 2016 roku został odznaczony honorową odznaką „Zasłużony dla Kultury Polskiej”. Mieszka i pracuje w Łodzi.

- kulturoznawca, kurator i krytyk sztuki. Pracuje w Katedrze Performatyki na Wydziale Polonistyki Uniwersytetu Jagiellońskiego. Współzałożyciel niezależnej przestrzeni dla sztuki i muzyki współczesnej „Elementarz dla mieszkańców miast” w Krakowie. Absolwent De Appel Curatorial Programme, sekretarz w zarządzie Sekcji Polskiej Międzynarodowego Stowarzyszenia Krytyków Sztuki AICA. Jako autor tekstów współpracował między innymi z „Dwutygodnikiem”, „Magazynem Szum”, „Przełęczą kulturoznawczym” i „Didaskaliami”, a jako kurator - z Galerią Studio i Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski w Warszawie, wiedeńskim festiwałem curated\_by (wspólnie z Goschką Gawlik) czy Galerią Arsenał w Białymstoku.

- filozof, pedagog, filantrop. Założyciel Fundacji Razem Pamoja, współzałożyciel Fundacji Dzielna i wydawnictwa PamojaPress. Autor artykułów z zakresu filozofii dydaktyki oraz podręcznika do nauki filozofii dla licealiistów *Myślenie krytyczne*. Praktykuje idee edukacji opartej na współpracy, łącząc społeczności artystów, rzemieślników, nauczycieli i uczniów żyjących na globalnej Północy i globalnym Południu. Od 2009 roku realizuje projekty artystyczne, społeczne i infrastrukturalne w Kenii, na Haiti oraz w Polsce.

- historyk sztuki, galerzysta, tata Kazika i Irenki.

- kuratorka, redaktorka i autorka wielu tekstów oraz publikacji na temat kultury materialnej. Prowadzi program galerii Dizajn BWA Wrocław, w którym koncentruje się na upowszechnianiu zagadnień związanych z projektowaniem odpowiedzialnym społecznie, odpornością, nadkonsumpcją, wykorzystaniem narzędzi projektowych w procesach adaptacji do zmiany klimatu. Obecnie prowadzi w galerii długofalowy projekt „Żyjnia”, czyli przestrzeń społeczną i edukacyjną galerii, która w czasie wolnym od zajęć programowych pełni funkcję dostępnego i darmowego miejskiego sanatorium, zajmuje się również zagadnieniem regeneracji w aktywnościach projektowych. Kuratorka wystawy *Pole Regeneracji. Wrocławskie Pola Irygacyjne*.

- dialektyczno-materialistyczny teoretyk i badacz społeczny. Studiował polonistykę, filozofię i psychologię na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz na Université Paris 8 w Saint-Denis. Doktor socjologii, habilitował się z kulturoznawstwa. Prowadził badania i wykładał na uczelniach w Polsce i za granicą (ostatnio między innymi na Uniwersytecie São Paulo w Brazylii oraz na Akademii der Künste der Welt w Kolonii). Był współtwórcą wydawnictwa Ha!art oraz Spółdzielni Goldex Poldex. Pracował również jako dziennikarz w Polskim Radiu i jako kurator w galerii Bunkier Sztuki w Krakowie. Członek Komitetu Nauk o Kulturze Polskiej Akademii Nauk, związany z Wolnym Uniwersytetem Warszawy. Jest kuratorem programu dyskusyjnego i badań Biennale Warszawa. Autor i redaktor kilkunastu książek, w tym *Sezon w teatrze lalek i inne eseje* (2004), *Ciesz się, późny wnuku! Kolonializm, globalizacja i demokracja*

*radykalna* (2007), *Fantomowe ciało króla* (2012), *Inna Rzeczpospolita jest możliwa* (2015) oraz – wspólnie z Krzysztofem Wolańskim – *Sport nie istnieje. Igrzyska w społeczeństwie spektaklu* (2017).

– kuratorka i historyczka sztuki.

Ukończyła Historię Sztuki na Uniwersytecie Wrocławskim i Podyplomowe Studia Kuratorskie na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie.

Od 2005 roku pracuje w BWA Wrocław, prowadzi program galerii Studia BWA Wrocław, kuratorka i współkuratorka wielu wystaw. Wyróżniona i nagrodzona za wystawy w ramach Międzynarodowego Biennale Sztuki Zewnętrznej OUT OF STH.

Od 2014 roku współkuratorka programu rezydencyjnego w BWA Wrocław. Jej zainteresowania koncentrują się między innymi na sztuce w przestrzeni miejskiej, a zwłaszcza na jej społecznym wymiarze, odzwierciedlającym współczesne demokratyczne tendencje uczestniczenia w kulturze.

- kuratorka, twórczyni, aktywistka, członkini Stowarzyszenia Nomada. Z Dominiką Łabądz rozwija wydawnictwo Dzikie Przyjemności, tworząc publikacje artystyczne i literackie. Współpracowała z galeriami BWA Wrocław, BWA Tarnów, Muzeum Współczesnego Wrocław, Lokal\_30. Pracuje w szerokim polu sztuki i przestrzeni społecznej. Jest współkuratorką takich wystaw jak *Tajsa* - odnosząca się do sytuacji Romów w Europie, czy *Część wspólna - archiwum społeczne* - wystawy o niezależnych działaniach we Wrocławiu w ostatnim dwudziestoleciu. W 2015 i 2020 roku stypendystka ministra kultury i dziedzictwa narodowego. W ramach stypendium z 2020 roku stworzyła esej wizualno-literacki w postaci artbooka *Wszystko w moich rękach*, którego tematem jest macierzyństwo. Mama Bruna.

- uprawia kuratorstwo oraz teorię sztuki, wystawiennictwa i instytucji, bada sztukę i życie artystyczne. Ulubione wystąpienia: wystawy *Imhibition* (2006, z Romanem Dziadkiewiczem i Dominikiem Kuryłkiem, Muzeum Narodowe w Krakowie), *Chłoporobotnik i boa grzechotnik* (2016, Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie), *Do zobaczenia po rewolucji* (2019, z Angeliką Matysiak i Karoliną Przywarą), *Wiśnie i Milk me sugar* (2020, wszystkie w Galerii Arsenal w Białymstoku), *Krzywe Koło* (2021, Staromiejski Dom Kultury w Warszawie), wykłady performatywne *Destroy, she said* (2017, do wystawy *Ministerstwo Spraw Wewnętrznych* w Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie) i *Punkt obserwacyjny zmian w sztuce* (2021, z Ewą Polską, „Konteksty” w Sokołowsku). Niegdyś empatyczna recenzentka praktykująca afektywną historię wystaw (ponad dwieście tekstów o sztuce), sympatyczka Partii Wtorek. Współtworzyła

kolektyw Brud. Na Podlasiu współprowadzi ogród Spółdzielni Povoly i uczy się tajników fitoterapii. Działa w Stowarzyszeniu Edukacji Kulturalnej Widok, gdzie zainicjowała Muzeum Sąsiedzkie i wraz z Łukaszem Radziszewskim prowadzi warsztaty piekarnicze Zaczyn. W Warszawie osoba czuwająca w Czuwanie.

– absolwent Wydziału Zarządzania Kulturą Wizualną Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie, krytyk i historyk sztuki, członek nieformalnej grupy Konsorcjum Praktyk Poštartyściycznych, współpomysłodawca inicjatywy Rok Antyfaszystowski, redaktor Magazynu „Szum”. W polu jego zainteresowań leżą tradycja i historia kultury lewicowej i antyfaszystowskiej, historia polskiego pola sztuki oraz wpływ wojen kulturowych na strategie artystyczne i instytucjonalne. Publikował między innymi w „Dwutygodniku”, „Strajk.eu”, „MiejMiej-sce”, „Poštmedium” i „OKO.press”.

- kurator, producent i reasercher. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego (wizualizacja o kulturze) oraz Royal Institute of Art w Sztokholmie. Członek zespołu Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie. Wcześniej współpracownik między innymi Fundacji Bęc Zmiana, galerii „Raster”, studia architektonicznego WWA Architects, Wolnego Uniwersytetu Warszawy. W swojej praktyce zajmuje się kwestiami z pogranicza zarządzania, urbanistyki, sztuki i krytyki kultury.



Biuro – Organ Prasowy BWA Wrocław  
nr 19 (1/2021)  
Słowniczek instytucji  
ISSN 2081-2434

**Redaktorka naczelna:**

Anna Mitus (a.mitus@bwa.wroc.pl)

**Redaktorka prowadząca numeru:**

Maryna Tomaszewska

**Autorki i autorzy:**

Yuriy Biley, Maciej Bujko, Maja Demska,  
Dominika Drozdowska, Marta Gendera, Marek Krajewski,  
Marika Kuźmicz, Berenika Nikodemka, Marcin Polak,  
Arkadiusz Półtorak, Bartosz Przybył-Ołowski,  
Dawid Radziszewski, Katarzyna Roj, Jan Sowa,  
Joanna Stembalska, Joanna Synowiec, Ewa Tatar,  
Aleksy Wójtowicz, Szymon Żydek

**Sekretariat redakcji:**

Patrycja Ścisłowska (p.scisłowska@bwa.wroc.pl)  
Agata Kalinowska (a.kalinowska@bwa.wroc.pl)

**Projekt graficzny i skład:**

Renata Motyka

**Redakcja językowa:**

Marcin Grabski (mesem.pl)

**Druk:**

KID spółka z.o.o.

**Adres redakcji:**

Galeria BWA Wrocław Główny  
ul. Ruska 46 a, segment B, lokal nr 103  
50-079 Wrocław

**Wydawca:**

BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury,  
Dziedzictwa Narodowego i Sportu pochodzących  
z Funduszu Promocji Kultury. Dofinansowano  
ze środków Gminy Wrocław.



**Ministerstwo  
Kultury  
Dziedzictwa  
Narodowego  
i Sportu.**

**Wrocław** miasto spotkań



