

Wprowadzenie. Oblicza przemocy w kulturze

Marcin Laberschek  <https://orcid.org/0000-0002-1081-5073>

Uniwersytet Jagielloński

Marta Kudelska  <https://orcid.org/0000-0001-5436-3075>

Uniwersytet Jagielloński

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

Uniwersytet Wrocławski

Sugerowane cytowanie: Laberschek Marcin, Kudelska Marta, Wydra Jakub (2025). Wprowadzenie. Oblicza przemocy w kulturze. *Zarządzanie w Kulturze*, 26(4), VII–XI.

Przemoc w miejscach pracy może przyjmować różną postać. Ta najbardziej charakterystyczna, fizyczna, wcale nie musi występować najczęściej i nie bywa największym problemem. Równie dużym może być przemoc werbalna, której źródłem stają się pozornie niewinne żarty lub słowne zaczepki. W organizacjach można spotkać się także z przemocą ekonomiczną, przejawiającą się w nierównym dostępie do zasobów przez osoby współtworzące daną instytucję, lub ekonomicznym podporządkowaniem sobie jednych osób względem innych.

Przemoc w organizacjach może występować w formie indywidualnej, ale także instytucjonalnej, zwanej strukturalną (Jadlecka 2017; Markiewicz 2021). Strukturalna agresja to przemoc zorganizowana, polegająca na tworzeniu relacji podległości z wykorzystaniem istniejących procedur (Garver 1972); chodzi o to, że osoby związane z konkretnym miejscem pracy, a co za tym idzie: z określonymi procedurami i systemem norm wewnętrznych, są pozbawione możliwości dokonywania wyboru – muszą się dostosować do panujących zasad. Przemoc strukturalna może mieć postać symboliczną, o której pisał Pierre Bourdieu. Przemoc symboliczna ma charakter kulturowy i jest niewidoczna dla osób poddawanych jej wpływowi. Polega ona na stosowaniu przez osoby zajmujące dominujące pozycje w hierarchii społecznej różnych działań o charakterze symbolicznym, dzięki którym osoby stojące niżej w hierarchii postrzegają rzeczywistość w taki sposób, w jaki chcą ci pierwsi, i przyjmują tę rzeczywistość jako własną, nie dostrzegając jednocześnie relacji władzy (Bourdieu, Wacquant 2001).

W ostatnich latach mamy do czynienia z nagłaśnianiem historii dotyczących przemocy, molestowania i innych form wyzysku w instytucjach kultury. Trudno nie zauważyć, że publiczny sektor kultury jest w kryzysie. Wieloletnie zaniedbania i patologie w zarządzaniu organizacjami kultury znajdują właśnie swoje ujście – o wspólnym dla sektora kultury doświadczeniu przemocy przez wiele lat nie wypadało albo

też nie można było mówić. Obecnie to się zmienia. Coraz częściej głośno i dobitnie opisywane są patologie pracy w instytucjach. Najczęściej to media wskazują miejsca, w których różne formy przemocy zamiatane były pod przysłowiowy dywan, ale do dyskusji na ten trudny temat włączają się również środowiska akademickie różnych dyscyplin, w tym przedstawiciele nauk o zarządzaniu.

Przemoc w świecie kultury może przyjmować różne formy. Nierzadko występuje pod postacią mobbingu. Mobbing jest problemem trudnym do wykrycia, dlatego też można zaliczyć go do kategorii „przemocy w białych rękawiczkach” (Jadlecka 2017). Przyczyny mobbingu w kulturze mogą być różne, w tym: ścieranie się ambicji osób reprezentujących środowisko artystyczne, presja i oczekiwania dyrekcji, publiczności czy lokalnych władz, utrwalone negatywne czy wręcz patologiczne normy i zwyczaje, które determinują zachowania i wpływają na postawy pracowników i przełożonych.

Wiele prac badawczych z ostatnich lat opisujących przejawy przemocy w kulturze skoncentrowało się na środowisku teatralnym (Siwak 2021; Głowacka 2022). Impulsem do poruszania tej tematyki było wiele doniesień medialnych i postawa samego środowiska artystycznego, zwłaszcza aktorskiego, które – inspirowane rozpoczętym w 2017 roku ruchem #Mee Too – przestało być bierne wobec przejawów mobbingu, molestowania i innych form przemocy występujących w ich miejscach pracy i zaczęło o nich publicznie informować. Aneta Głowacka, która zajęła się tą tematyką, widzi w tym szersze zjawisko. Stwierdziła, że polski teatr przechodzi obecnie rodzaj kryzysu, „który można określić mianem etycznego bądź moralnego” (Głowacka 2022: 3). Kryzys ten,

spowodowany ujawnianiem w przestrzeni publicznej nadużyć władzy w teatrach instytucjonalnych i szkołach artystycznych w Polsce, odsłonił kulisy działania polskich teatrów, w których przemoc ma charakter systemowy. W dużej mierze wynika ona z hierarchicznej struktury władzy i dyrektorsko-reżyserskiego modelu teatru. W teatrze dyrektor, a często też reżyser, ma władzę niemal absolutną (Głowacka 2022: 16).

Poświęcając niniejszy numer „Zarządzania w Kulturze” zagadnieniu przemocy w sektorze kultury, chcielibyśmy nie tylko poznać społeczne mechanizmy pojawiania się, utrwalania i ukrywania tego zjawiska jako cienia organizacyjnego. Naszym celem jest także wypracowanie mechanizmów przeciwdziałających przemocy. Kierujemy się przekonaniem, że potrzebujemy realnych i systemowych, a nie jedynie fasadowych lub personalnych zmian dotyczących przemocy w organizacjach kultury. Niezbędne jest przy tym zbadanie i zmapowanie zjawiska przemocy; opis różnorodnych form, które obejmują zarówno przemoc bezpośrednią oraz fizyczną, jak i bardziej subtelne formy przemocy psychicznej i ekonomicznej. Zależy nam również na tym, aby akademicka dyskusja o przemocy stała się obecna też na innych polach kultury niż teatralne, które podjęło prekursorskie, odważne decyzje o publicznym wypowiedzeniu się na temat patologii środowiskowej. Artykuły zebrane w niniejszym tomie

podejmują więc problematykę przemocy z różnych perspektyw, nie zamykając się na jednej dziedzinie kultury i sztuki. Trzeba jednakże zaznaczyć, że niniejszy numer „Zarządzania w Kulturze” należy traktować jako wstęp do szerszej dyskusji.

Zeszyt ten otwieramy tekstem Dawida Adrjanczyka, który w swoim artykule *Ekstraktywizm. Przemoc strukturalna w sektorze kultury* analizuje, jak neoliberalna logika oparta na efektywności, elastyczności i konkurencyjności przekształciła sektor kultury w obszar systemowej przemocy i wyzysku. Autor pokazuje, że formy przemocy obecne w praktykach kulturowych mają charakter strukturalny i przejawiają się m.in. w prekaryzacji i niskim poczuciu bezpieczeństwa w pracy, a także w presji produktywności oraz postępującej erozji poczucia podmiotowości przez pracowników. Centralną kategorią, którą posługuje się autor w swoim tekście, jest „ekstraktywizm”, czyli termin oznaczający gospodarkę opartą na wydobywaniu i eksporcie dużej ilości surowców przy ich niewielkim przetworzeniu. Dla Adrjanczyka pojęcie to staje się metaforą opisującą pracę w kulturze, bazującą na mechanicznym wydobywaniu wiedzy, czasu i kreatywności z pracowników, bez adekwatnej do tego dyspozycji korzyści dla tworzących ją ludzi. Refleksja Adrjanczyka przedstawia nam sektor kultury jako miejsce będące w ciągłym kryzysie, który sprzyja normalizacji przemocy i utrwalaniu systemów władzy. Ta przemoc obejmuje nie tylko poziomy: ekonomiczny oraz organizacyjny, ale także emocjonalny i symboliczny. Czy jednak istnieje szansa, by przetrwać w tej sytuacji? Autor nadzieję widzi w praktykach wspólnotowych, horyzontalnych modelach organizacji, solidarności i trosce o siebie nawzajem.

Ta partycypacja i wspólnotowość, o których wspomina Adrjanczyk, znajdują swoją kontynuację w artykule *Systemowe uwarunkowania partycypacji w polskich filharmoniach* Małgorzaty Kaczmarek. Punktem wyjścia dla autorki jest zaobserwowany przez nią rozdzźwięk między znaczeniem przypisywanym partycypacji a realnymi praktykami organizacyjnymi w kulturze, które wciąż w większości opierają się na autokratyzmie i jednoosobowym modelu kierowania instytucjami kultury, co wynika z regulacji ustawowych w Polsce. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z dyrektorami filharmonii Kaczmarek identyfikuje różne praktyki partycypacyjne obecne w tych instytucjach kultury, wskazując jednocześnie na ich selektywny i okazjonalny charakter. Autorka pokazuje tu niestety dość uniwersalną zasadę obecną w dziedzinie sztuki i kultury: poziom współuczestnictwa pracowników w procesach zarządzania instytucją zależy przede wszystkim od stylu zarządzania osoby będącej na stanowisku dyrektorskim, ale także od lokalnej kultury organizacyjnej oraz poziomu zaufania do pracowników. Kaczmarek wskazuje również, że brak formalnych mechanizmów współdecydowania, niski poziom sprawczości pracowników oraz wciąż obecne hierarchiczne relacje w instytucjach kultury ograniczają rozwój bardziej demokratycznych modeli zarządzania.

Marta Seredyńska w tekście *Hejt wobec twórców i instytucji kultury: nowe oblicza przemocy w epoce cyfrowej* przenosi uwagę poza instytucje, opisując zjawiska

przemocy grupowej w mediach społecznościowych. Wykorzystując elementy koncepcji przemocy symbolicznej Pierre'a Bourdieu i Loïca Wacquanta oraz przemocy strukturalnej Johana Galtunga, analizuje dyskurs internetowy wokół spektaklu *Kłątwa*, wystawionego w Teatrze Powszechnym w Warszawie, debaty publicznej na temat ustawy o zabezpieczeniu socjalnym artystów oraz hejtu wobec artystów w czasie pandemii COVID-19 – ukazując, jak staje się on zjawiskiem znormalizowanym i systemowym. Hejt – asymetryczny, grupowy i anonimowy – wobec stosunkowo bezbronnych (również prawnie) publicznych uczestników dyskursu, którymi są artyści i artystki, ujawnia ich podatność na ataki na tle ideologicznym czy tożsamościowym. Ta forma przemocy cyfrowej staje się narzędziem delegitymizacji postulatów i marginalizacji środowisk artystycznych, wpływając w ten sposób nie tylko na dobrostan twórców i zespołów instytucji, ale przede wszystkim stając się narzędziem nacisku politycznego i organizacyjnego na wewnętrzne decyzje instytucji, długofalowo zagrażając także wolności twórczej.

Weronika Żyła w artykule *Strategie rewolucji bez przemocy w teatrze. Przypadek spektaklu „1986//biegnij, mała, biegnij”* analizuje spektakl w reżyserii Remigiusza Brzyka, przedstawiając go jako przykład świadomej praktyki teatralnej, która dystansuje się od dominującej w polskim teatrze tradycji fetyszyzowania przemocy – zarówno na poziomie tematycznym, jak i zarządczym. Autorka, umieszczając analizowany przez siebie spektakl na tle intensywnych dyskusji o nadużyciach w środowisku teatralnym (ruch #MeToo czy krytyka hierarchiczności tych instytucji), pokazuje, że stał się on formą metakomentarza do współczesnych mechanizmów opresji wpisanych w praktyki artystyczne. Spektakl Brzyka potwierdza, że przemoc polityczna, instytucjonalna i symboliczna mogą być pokazane w sztuce poprzez mechanizmy nieeskapistyczne, ale zarazem pozbawione wizualności przemocy. Analizując spektakl, Żyła pokazuje również alternatywne modele pracy aktorskiej i twórczej, które zamiast eskalować doświadczenia przemocowe, proponują praktyki oparte na bezpieczeństwie zarówno fizycznym, jak i psychicznym. W tym ujęciu analizowane przedstawienie staje się przykładem sztuki teatralnej, która nie tylko opowiada o przemocy, ale wskazuje na możliwości jej przezwyciężenia.

Naszą refleksję nad zjawiskiem przemocy w kulturze zamyka bardzo aktualny tekst Doroty Sieroń *Syndrom schizofrenii instytucjonalnej – próba kulturowego opisu*. Ta tytułowa „schizofrenia instytucjonalna” staje się dla autorki pretekstem do opisanie zjawiska, który dokonał się w szkolnictwie wyższym na skutek narzucenia mu nowego, rynkowego modelu zarządzania i ewaluacji pracy. Zdaniem Sieroń reforma z 2018 roku doprowadziła do zastąpienia tradycyjnych wartości akademickich: dialogu, solidarności, odpowiedzialności i rozwoju intelektualnego – nieobiektywnymi wskaźnikami punktowymi, niepotrzebną konkurencyjnością oraz kulturą ewaluacyjnego przymusu. Autorka analizuje, w jaki sposób ta nowa logika życia akademickiego generuje takie zjawiska, jak: zarządzanie strachem, erozja więzi wspólnotowych, patologiczne praktyki publikacyjne czy obniżenie jakości dydaktyki. Czy jest jednak

możliwe przerwanie tego impasu? Sieroń udziela odpowiedzi twierdzącej. Jednak można to uczynić tylko wówczas, gdy przywrócimy wartości humanistyczne – te, które są niezbędne do odbudowy kultury akademickiej.

Jako zespół redakcyjny pragniemy serdecznie podziękować wszystkim osobom, które nadesłały artykuły do niniejszego numeru tematycznego „Zarządzania w Kulturze”. Mamy nadzieję, że Państwa badania i opublikowane tutaj opracowania przyczynią się do rozwoju dyskusji akademickiej na trudny temat przemocy w działalności kulturalnej, do głębszego jej poznania i jednocześnie do ograniczenia tego zjawiska. Teksty te mogą stać się także impulsem do zmian w praktyce zarządzania w kulturze i uwrażliwienia kadry kierowniczej oraz pracowników na problemy, które są pozornie błahe, niezauważalne czy wręcz przezroczyste, a które mogą pozostawić wyraźny i trwały ślad w psychice osób zatrudnionych czy w relacjach międzyludzkich i zachwiać reputacją organizacji kultury.

Bibliografia

- Bourdieu Pierre, Wacquant Loic J.D. (2001). *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Garver Newton (1972). What Violence Is. W: James Rachels, Frank A. Tillman (red.), *Philosophical Issues: A Contemporary Introduction*. New York: Harper and Row Publishers, 223–228.
- Głowacka Aneta (2022). Teatr jako instytucja krytyczna. *Śląskie Studia Polonistyczne*, 2(20), 1–19.
- Jedlecka Wioletta (2017). Formy i rodzaje przemocy. *Wrocławskie Studia Erazmiańskie*, 11, 13–29.
- Markiewicz Miłosz (2021). Instytucja kultury jako źródło cierpień. Autoetnografia przemocy strukturalnej. *Czas Kultury*, 4(211), 44–50.
- Siwak Agata (2021). Zachwiany ekosystem. U źródeł przemocy w polskim teatrze. *Czas Kultury*, 4(211), 34–43.