

Jakub Wydra, Michał Pałasz

Zarządzanie kulturą w czasach dewzrostu – fabulacja spekulatywna

Polski sektor kultury zмага się obecnie z licznymi wyzwaniami, do których należą m.in. niedofinansowanie instytucji, niskie zarobki kadr, prekarność zatrudnienia, a także projektyzacja pracy czy wypalenie zawodowe¹. Niektóre z tych problemów poruszył, inaugurując rok akademicki

Jakub Wydra (ORCID: 0000-0002-0970-7315) – doktorant Szkoły Doktorskiej Nauk Społecznych UJ w interdyscyplinarnym programie „Society of the Future”. Pracownik Zespołu Badań Społeczno-Środowiskowych Instytutu Nauk o Środowisku UJ oraz członek Humanistic Management Network i Polskiego Towarzystwa Socjologicznego. Krytyk sztuki, dziennikarz, badacz miast w czasach antropocenu. Sekretarz redakcji czasopisma „Zarządzanie w Kulturze”. Kontakt: jakub.wydra@doctoral.uj.edu.pl.

Michał Pałasz (ORCID: 0000-0002-5470-6960) – doktor, adiunkt w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Bada zarządzanie w antropocenie, dewzrost i posthumanizm. Współredaktor książki *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk* (2022). Członek International Degrowth Network oraz Dewzrost Polska / Degrowth Poland. Kontakt: michal.palasz@uj.edu.pl.

1 W 2022 r. pracownicy z sektora kultury zarabiali przeciętnie 5,5 tys. zł brutto. Zob. „Rocznik Kultury Polskiej” 2023. Przeciętne wynagrodzenie w całej polskiej gospodarce narodowej wynosiło tymczasem wówczas 6346,15 zł: *Minimalne i przeciętne wynagrodzenie*, „Zakład Ubezpieczeń Społecznych” [online], 10 II 2023 [dostęp: 12 XI 2024]: <<https://web.archive.org/web/20230216014153/https://www.zus.pl/baza-wiedzy/skladki-wskazniki-odsetki/wskazniki/minimalne-i-przecietne-wynagrodzenie>>. Por. P. Schmidt, *Instytucja kultury w dobie ubóstwa*, [w:] *Ułbóstwo w Polsce*, red. J. Blicharz, L. Klat-Wertelecka, E. Rutkowska-Tomaszewska, E-Wy dawnictwo, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wydział Prawa, Administracji

2014/2015 na Akademii Sztuk Pięknych w Gdańsku, Paweł Potoroczyn. W wystąpieniu zatytułowanym *Na co komu kultura?* podkreślił, że w liberalnej narracji jest ona kosztem, a w obecnym systemie ekonomiczno-politycznym dominuje przeświadczenie, że powinna na siebie zarabiać. Przytoczył również następującą anegdotę:

Rok 1941, Zjednoczone Królestwo chwieje się w posiadach, Brytyjczycy praktycznie sami stawiają czoła Hitlerowi, skarb państwa świeci pustkami. Do Churchilla przychodzi minister finansów i pyta: „To co, panie premierze, tniemy w kulturze?“, na co Churchill patrzy i mówi: „Proszę mi przypomnieć, o co dokładnie toczy my tę wojnę?”².

Choć od wygłoszenia wykładu minęła dekada, pod wieloma względami pozostaje on aktualny. Doświadczenia globalnego kryzysu finansowego oraz pandemii COVID-19 pokazują, że w niespokojnych czasach świat kultury pozbawiany jest środków jako pierwszy. Wynika to zarówno z działań oddolnych (obniżenia wydatków obywateli na kulturę), jak i odgórnych (obniżenia dotacji i przesuwania środków)³. Kultura bywa też w takiej sytuacji podatna na instrumentalizację. Wykorzystuje się ją m.in. do militaryzacji społeczeństw w obliczu konfliktów zbrojnych, jak inwazja Rosji na Ukrainę czy bombardowanie przez Izrael terytorium Palestyny. Potoroczyn wskazywał na krótkowzroczność strategii marginalizujących zna-

i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014, s. 183–193; K. Szreder, *ABC Projektariatu. O nędzy projektowego życia*, Fundacja „Bęc Zmiana”, Warszawa 2016; M. Janaszak, *Lista uchybień, czyli o bolączkach ludzi kultury*, „Zbiór Wiadomości do Antropologii Muzealnej” 2024, nr 11, s. 323–328.

- 2 Wykład Pawła Potoroczyna inaugurujący rok akademicki 2014/2015, „You Tube. Akademia Sztuk Pięknych w Gdańsku” [online], 3 XI 2014 [dostęp: 12 XI 2024], 4:08–4:16, 5:23–5:26, 20:12–20:35: <<https://youtu.be/gZYYx0hiImQ?si=9wPwDHYK04uP47Dm>>. Zdaniem badacza biografii i twórczości Winstona Churchilla słowa te nigdy nie padły z ust brytyjskiego dyplomaty, co jednak nie wpływa na trafność anegdoty w omawianym kontekście. Por. R.M. Langworth, *Safeguarding the Arts: Churchill Quotes and Misquotes*, „Richard M. Langworth” [online], 30 IV 2022 [dostęp: 12 XI 2024]: <<https://richardlangworth.com/arts/>>.
- 3 P. Kern, *Wpływ pandemii COVID-19 na sektor kultury i działalności twórczej. Raport dla Rady Europy*, KEA Creative Europe, Bruksela 2020. Warto jednak zaznaczyć, że w Polsce w okresie pandemii COVID-19 podjęte zostały znaczące działania antykryzysowe na rzecz kultury. Por. S. Skuza i in., *Działania antykryzysowe w obszarze kultury w trakcie pandemii SARS-CoV-2. Stan obecny i wnioski de lege ferenda w zakresie zwiększenia partycypacji obywatelskiej oraz instytucjonalnej*, „Przegląd Sejmowy” 2021, nr 4 (165), s. 89–104.

czenie kultury: podkreślał jej rolę w konkurencji międzynarodowej oraz bliską zależność kondycji kultury i stanu gospodarki. Z drugiej strony jego wizja w pełni mieści się w paradygmacie neoliberalnego kapitalizmu. Celem tego artykułu jest pokazanie, że zmiana paradygmatu ekonomiczno-politycznego na taki, który w sposób skuteczny i sprawiedliwy pozwala stawić czoło kryzysom współczesności, może stanowić dla sektora kultury nowe otwarcie i szansę, a zarazem przynajmniej częściowe remedium na nękające go problemy, i to nie tylko w Polsce.

Wывód rozpoczynamy od diagnozy kluczowych wyzwań, jakie stoją przed społecznością globalną w XXI w. Następnie zwięźle prezentujemy propozycję dewzrostu, która może stanowić odpowiedź na wskazane bolączki, po czym dla porządku omawiamy najogólniej, czym jest zarządzanie kulturą. W kolejnych krokach przedstawiamy zaś metodologię badania oraz jego wyniki, zarysowując silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia, jakie mogą stanąć przed współczesnymi praktykami zarządzania kulturą w rzeczywistości opartej o paradygmat dewzrostu.

Pamiętniki z końca świata

Rygorystyczne badania przyrodoznawców nie pozostawiają wątpliwości: świat, jaki znamy, ulegnie w najbliższych latach znaczącym transformacjom⁴. We wrześniu 2023 r. Sztokholmskie Centrum Rezyliencji ogłosiło, że sześć z dziewięciu granic planetarnych zostało przekroczonych, co oznacza spotęgowane ryzyko występowania gwałtownych, nieodwracalnych, a także nieliniowych (kaskadowych, wykładniczych) zmian środowiskowych na niespotykaną skalę⁵. Afliowany przy ONZ Międzyrządowy Zespół ds. Zmian Klimatu (IPCC) alarmuje:

4 Kierunek przewidywanych zmian sygnalizują zwroty pojawiające się w tytułach publikacji naukowych z tej tematyki: „filozofia i estetyka po końcu świata”, „za pięć dwunasta koniec świata” czy „pamiętnik z końca świata”. A. Marzec, *Antropocień. Filozofia i estetyka po końcu świata*, PWN, Warszawa 2001; *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*, red. K. Jasikowska, M. Pałasz, Uniwersytet Jagielloński, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2021: <<https://za512.uj.edu.pl>> [dostęp: 31 VII 2024]; P. Szaj, *Pamiętnik z końca świata (jaki znamy)*, Wydawnictwo „Wolno”, Lusowo 2022.

5 *Planetary boundaries*, „Stockholm Resilience Center” [online, dostęp: 30 XI 2023]: <<https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>>.

W porównaniu z latami 1850–1900 średnia temperatura powierzchni Ziemi w latach 2081–2100 z dużym prawdopodobieństwem będzie wyższa o 1,0–1,8°C w ramach scenariusza bardzo niskiej emisji gazów cieplarnianych (SSP1-1.9), o 2,1–3,5°C w scenariuszu średniego poziomu emisji gazów cieplarnianych (SSP2-4.5) i o 3,3–5,7°C w scenariuszu bardzo wysokich emisji gazów cieplarnianych (SSP5-8.5). Ostatni okres, gdy temperatura powierzchni Ziemi utrzymywała się na poziomie przynajmniej 2,5°C wyższym niż w latach 1850–1900, zdarzył się ponad 3 mln lat temu⁶.

Najgorszy z tych scenariuszy zakłada dalszy dynamiczny wzrost gospodarczy w oparciu o paliwa kopalne. 99 proc. naukowców zgadza się przy tym z tezą, że współczesne zmiany klimatu wywołane są przez ekstraktywistyczną działalność gospodarczą człowieka⁷. Tego rodzaju sugestia zawarta jest także w wariantach nazwy nowej epoki geologicznej, którą cechuje przemożny wpływ człowieka i dominującego systemu ekonomiczno-politycznego na planetę: od antropocenu, przez kapitałocen czy oligocen, po wzrostocen⁸.

Destabilizacja klimatu to tylko jedna z dziewięciu granic planetarnych, jednak warto ją wyróżnić z uwagi na jej rozległe i nieoczywiste konsekwencje. Należy do nich m.in. uchodźstwo klimatyczne, czyli migracje miliardów ludzi z najsrożej dotkniętego nimi, a jednocześnie najmniej odpowiadającego za nie globalnego Południa⁹. Ruchy ludności przebiegać będą z terenów zbyt gorących oraz zbyt suchych czy wyjałowionych, by nadawały się do uprawy roli czy hodowli zwierząt, a także z regionów zalanych przez wodę w wyniku topnienia lodowców, czyli takich, które znikną z mapy świata, ku dostatniej globalnej Północy¹⁰. W przypadku dalszego

6 *Summary for Policymakers*, [w:] *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, ed. V. Masson-Delmotte i in., Cambridge University Press, Cambridge–New York 2021, s. 14.

7 M. Lynas, B.Z. Houlton, S. Perry, *Greater than 99% Consensus on Human Caused Climate Change in the Peer-Reviewed Scientific Literature*, „*Environmental Research Letters*” 2021, vol. 16, No. 11, art. 114005.

8 F. Chwałczyk, *Around the Anthropocene in Eighty Names – Considering the Urbanocene Proposition*, „*Sustainability*” 2020, vol. 12, issue 11, art. 4458.

9 H.M. Fussel, *How Inequitable Is the Global Distribution of Responsibility, Capability, and Vulnerability to Climate Change. A Comprehensive Indicator-Based Assessment*, „*Global Environmental Change*” 2010, vol. 20, issue 4.

10 Północ wzbogaciła się m.in. dzięki wiekom nieodpowiedzialnej emisji gazów cieplarnianych oraz różnym sposobom eksploatacji globalnego Południa (kolonializmowi, postkolonialni-

dryfowania demokracji liberalnych ku autorytaryzmem i populizmowi migracje te mogą doprowadzić do zapaści humanitarnej na ich granicach, jak również do konfliktów zbrojnych i wojen¹¹. Nierówności społeczne jako jedna z głównych przyczyn braku reakcji globalnej społeczności na kryzys klimatyczno-ekologiczny ulegną w ten sposób pogłębieniu¹². Grozi to powstaniem serii sprzężeń zwrotnych: im większe nierówności, tym mniej działań na rzecz klimatu; im poważniejszy kryzys klimatyczno-ekologiczny, tym głębsze nierówności i tym mniej działań proklimatycznych, które dodatkowo pogłębiają kryzys, itd. Podobny mechanizm może się pojawić w związku z wywołanym przez działalność człowieka spadkiem bioróżnorodności, który pogorszy rezyliencję społeczeństw i ekosystemów, a tym samym zmniejszy ich zdolność do rozwiązywania problemów klimatycznych¹³.

zmowi, neokolonializmowi). Przyglądając się wkładowi poszczególnych krajów w skumulowaną emisję dwutlenku węgla przekraczającą planetarną granicę 350 ppm (*parts per million*) w perspektywie równego dostępu do atmosferycznych dóbr wspólnych, Jason Hickel dochodzi do wniosku, że globalna Północ odpowiada za 92 proc. nadliczbowej emisji. Co więcej, kraje globalnego Południa, w tym Indie i Chiny, mieściły się w przysługujących im granicach sprawiedliwego udziału w globalnej emisji. J. Hickel, *Quantifying National Responsibility for Climate Breakdown: An Equality-Based Attribution Approach for Carbon Dioxide Emissions in Excess of the Planetary Boundary*, „The Lancet Planetary Health” 2020, vol. 4, issue 9, e399–e404. Okrutna niesprawiedliwość tej sytuacji polega na tym, że przynajmniej w najbliższych dekadach zmiany klimatu dotkną Północ w dużo mniej bezpośredni i drastyczny sposób niż Południe.

- 11 G. Dyer, *Climate Wars: The Fight for Survival as the World Overheats*, Simon and Schuster, New York 2010; H. Welzer, *Wojny klimatyczne. Za co będziemy zabijać w XXI wieku?*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2010.
- 12 K. Jasikowska i in., *(Nie)sprawiedliwość klimatyczna*, [w:] *Za pięć dwunasta...*, s. 181–232.
- 13 P. Łukasik, E. Iwaszkiewicz-Eggebrecht, *Utrata bioróżnorodności*, [w:] *Za pięć dwunasta...*, s. 115–152. Pętle związanych ze zmianami klimatu sprzężeń zwrotnych mogą wypchnąć go poza planetarne punkty krytyczne, np. im jest cieplej, tym mniej lodu, a im mniej lodu, tym mniej białej powierzchni odbijającej ciepło Słońca poza Ziemię; im jest cieplej, tym bardziej rozmarza długoletnia zmarzlina (dawniej zwana wieczną), uwalniając do atmosfery uwieczony w niej metan, który jest wielokrotnie silniejszym gazem cieplarnianym niż dwutlenek węgla. Por. B. Berwyn, *Scientists Examine Dangerous Global Warming „Accelerators”*, „Inside Climate News” [online], 17 II 2023 [dostęp: 30 XI 2023]: <<https://insideclimatenews.org/news/17022023/climate-feedback-loop-accelerators>>.

Dziesięć postulatów dewzrostu

Kapitalistyczny *business as usual* – oparty na ekstraktywizmie zasobów oraz eksploatacji społeczeństw i ludzi – może zakończyć się sam, w sposób wymuszony przez nowe warunki klimatyczne, przyrodnicze i społeczne¹⁴. Odejścia od obecnej wersji kapitalizmu wymagają również świadome plany uniknięcia katastrofy klimatycznej lub przynajmniej znaczącego odroczenia jej w czasie, w tym pilna dekarbonizacja społeczeństw i gospodarek. Ekonomiści ekologiczni i badacze dewzrostu argumentują w oparciu o liczne i rygorystyczne dane empiryczne¹⁵, że nie może się to powieść bez wystudzenia wzrostu gospodarczego w gospodarkach zamożnych (obniżenia produkcji i konsumpcji) oraz bez redystrybucji bogactwa między krajami i wewnątrz nich¹⁶.

Spełnienie obu postulatów wydaje się z definicji niemożliwe w obrębie kapitalizmu jako systemu opartego o założenie nieskończonej ekspansji i niezwykle mało prawdopodobne w paradygmacie zielonego lub zrównoważonego wzrostu. Wyjaśnijmy tę kwestię. Badania pokazują po pierwsze, że zakładany przez zwolenników zielonego wzrostu *decoupling*, czyli uniezależnienie wzrostu ekonomicznego od ilości energii i materiałów transformowanych przez gospodarkę, jest niemożliwy¹⁷. Po drugie, zwiększenie efektywności (np. energetycznej), fetyszyzowane w paradygmacie zielonego oraz zrównoważonego wzrostu, nie daje szans na rozwiązanie problemu przyspieszonego gospodarczego metabolizmu materii i energii. Na przeszkodzie stoi tu efekt odbicia (paradoks Jevonsa): wzrostowi wydajności bezwzględnie towarzyszy spadek cen, a w konsekwencji zwiększenie

14 Por. J. Bendell, *Głęboka adaptacja: mapa nawigacyjna katastrofy klimatycznej*, przeł. A. Wierzbą, 2018: <<http://lifeworth.com/DeepAdaptation-pl.pdf>> [dostęp: 30 XI 2023].

15 Por. E. Bińczyk, *Uspołecznianie antropocenu. Ekowerwa i ekologizowanie ekonomii*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2024.

16 A. Reichel, R. Perey, *Moving beyond Growth in the Anthropocene*, „The Anthropocene Review” 2018, vol. 5, issue 3, s. 246.

17 Por. J.D. Ward i in., *Is Decoupling GDP Growth from Environmental Impact Possible?*, „PLoS One” 2016, vol. 11, issue 10, s. e0164733: <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0164733>> [dostęp: 31 VII 2024]; R. Fletcher, C. Rammelt, *Decoupling: A Key Fantasy of the Post-2015 Sustainable Development Agenda*, „Globalizations” 2016, vol. 14, No. 3, s. 450–467.

szenie konsumpcji, produkcji i zużycia zasobu, którego efektywność wykorzystania podlegała optymalizacji¹⁸.

Z opisanych względów za realistyczną i potencjalnie skuteczną propozycję zmiany dzisiejszego systemu ekonomiczno-politycznego uznajemy dewzrost, rozumiany jako transformacja społeczno-gospodarcza (w pierwszej kolejności w państwach wysoko rozwiniętych), która z jednej strony polega na wystudzeniu produkcji i konsumpcji napędzanych przez sektory szkodliwe, a z drugiej – na wzmacnianiu roli sektorów pożytecznych środowiskowo i społecznie (opieki, edukacji, kultury czy zdrowia). Chodzi zatem o stabilizowanie metabolizmu przegrzanych gospodarek¹⁹. W artykule *Exploring Degrowth Policy Proposals: A Systematic Mapping with Thematic Synthesis*, który stanowi systematyczny przegląd 1166 tekstów na temat dewzrostu z lat 2005–2020, autorzy wskazują dziesięć najczęściej występujących w literaturze propozycji zmian. Należą do nich:

- skrócenie czasu pracy;
- redystrybucja: dochodu, bogactwa, pracy, ziemi, wiedzy, pracy opiekuńczej, infrastruktury, zasobów i czasu wewnątrz krajów i między nimi;
- gwarancja odtowarowionego i powszechnego zaspokojenia podstawowych potrzeb ludzkich;
- decentralizacja procesów decyzyjnych;
- promowanie współdzielonego mieszkalnictwa;
- wspieranie wolnych od spekulacji systemów wymiany, takich jak lokalne waluty i sieci kredytowe;
- priorytetyzowanie małych, bardzo samowystarczalnych społeczności;
- kreowanie kultury samowystarczalności i samoograniczenia;
- relokalizacja podejmowanych działań w celu ograniczenia emisji i wsparcia lokalnej odporności;
- obrona i odzyskanie dóbr wspólnych²⁰.

18 R. York, J.A. McGee, *Understanding the Jevons Paradox*, „Environmental Sociology” 2016, vol. 2, issue 1, s. 77–87.

19 E. Bińczyk, *Uspołecznianie...*, s. 172; G. Kallis, *In Defence of Degrowth*, „Ecological Economics” 2011, vol. 70, s. 874.

20 N. Fitzpatrick, T. Parrique, I. Cosme, *Exploring Degrowth Policy Proposals: A Systematic Mapping with Thematic Synthesis*, „Journal of Cleaner Production” 2021, vol. 365, art. 132764, s. 5.

W dalszej części tekstu powyższy zestaw posłuży do określenia szans i zagrożeń oraz słabych i silnych stron zarządzania kulturą w warunkach dewzrostu.

Zarządzanie kulturą

W artykule *W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą* Mateusz Lewandowski wskazuje, że jest to kategoria niezwykle trudna do jednoznacznego zdefiniowania i zaskakująco pojemna, obejmuje bowiem zarówno cywilizacyjne bądź systemowe płaszczyzny oddziaływania, jak i poziom *stricte* indywidualny. Autor pisze, że każdy człowiek w pewnym sensie jest także menedżerem kultury. Podobne trudności sprawia zresztą samo pojęcie *kultura*. Niezależnie od kłopotów definicyjnych stanowi ona bowiem dla menedżerów zarówno środek, jak i cel. Z tego powodu Lewandowski opisuje zarządzanie kulturą jako „zestaw działań realizowanych za pomocą możliwych do wykorzystania zasobów kultury i organizacji (rozumianej nie zawsze w sensie instytucjonalnym), zmierzających do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów w sposób skuteczny, korzystny i ekonomiczny”²¹.

Definicja ta wskazuje na znaczenie pozakulturalnych zasobów organizacji, do których, idąc za popularną definicją zarządzania, można zaliczyć specyficzne miękkie umiejętności kadr kultury, ekonomiczne uwarunkowania instytucji, techniczne i infrastrukturalne zaplecze czy gromadzoną i generowaną wiedzę, a więc zasoby rzeczowe, ludzkie, fizyczne i informacyjne²². Mają one specyficzny charakter ze względu na funkcjonowanie organizacji kulturalnych w sektorze misyjnym, nastawionym na potrzeby, które zasadniczo można określić estetycznymi czy duchowymi. W kontekście dewzrostu bardzo istotne są również wymienione w roboczej definicji Lewandowskiego oczekiwane rezultaty oraz skuteczne, korzystne i ekonomiczne sposoby ich osiągania. Skutki ekonomiczne to w warunkach dewzrostu raczej ograniczanie produkcji

21 M. Lewandowski, *W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą*, „Zarządzanie w Kulturze” 2010, t. 11, s. 25, 28.

22 R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 38.

i konsumpcji, a więc sfera działań niekomercyjnych, co musi powodować oderwanie zarządzania kulturą od jego finansowych konotacji, które w Polsce pojawiły się w trakcie krystalizowania się subdyscypliny w okresie transformacji ustrojowej, gdy sektor kultury został ukierunkowany na profesjonalizację i menedżeryzację²³.

Kultura w czasach dewzrostu

Jak mogłoby zatem wyglądać zarządzanie kulturą po kapitalizmie pozwalające uniknąć katastrofy²⁴ w świecie przeprojektowanym w zgodzie z założeniami dewzrostu? Próbę odpowiedzi na to pytanie stanowi proponowane przez nas mapowanie spekulatywne²⁵ niektórych aspektów, ról, funkcji czy możliwych przekształceń zarządzania kulturą w warunkach dewzrostu. Jako ramę wykorzystaliśmy klasyczną, wręcz ikoniczną dla teorii i praktyki zarządzania analizę SWOT, która pozwala na ukazanie wewnętrznych mocnych stron i słabości oraz zewnętrznych szans i zagrożeń pojawiających się w kontekście badanego zjawiska²⁶. W tabeli 1 rozpatrujemy zarządzanie kulturą przez pryzmat dziesięciu wskazanych wcześniej postulatów.

23 M. Pałasz, *Zarządzanie bardziej ludzkie, ludzkie, więcej-niż-ludzkie*, [w:] *Za pięć dwunasta...*, s. 567–607.

24 Zob. pionierską na polu dewzrostu książkę: P. Victor, *Managing without Growth. Slower by Design, Not Disaster*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2019.

25 Fabulacje spekulatywne, do których można zaliczyć niniejszą, należą do coraz częściej wykorzystywanych metod, technik, narzędzi czy filozofii badawczych, także na gruncie zarządzania. Ich wariantem jest np. wizja organizacji. Por. M. Pałasz i in., *Nigdy nie byliśmy normalni. Wizja odpowiedzi na wyzwanie klimatyczne inspirowana pandemią COVID-19*, [w:] *Hakowanie antropocenu. Nowe koncepcje wspólnot więcej-niż-ludzkich w ekologicznych fabulacjach spekulatywnych*, red. M. Sugiera, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2023.

26 Analiza ta stanowi podstawowe narzędzie zarządzania strategicznego, wykorzystywane m.in. w zarządzaniu kulturą. Por. *Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030*, red. J. Szulborska-Lukaszewicz, Urząd Miasta Krakowa, Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Kraków 2017, s. 47–56. Nasze zestawienie nie stanowi wyniku profesjonalnie przeprowadzonej analizy SWOT; wykorzystaliśmy to narzędzie w sposób spekulatywny.

Tabela 1. Zarządzanie kulturą w warunkach dewzrostu, analiza SWOT, silne i słabe strony

Postulat	Mocne strony	Słabe strony
Skrócenie czasu pracy	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość zagospodarowania uwolnionego czasu (animowania go przez kulturę); – potencjał do współdzielenia pracy (<i>job sharing</i>); – doświadczenie korzystania z wolontariatu, stażu, bezpłatnych form pracy (istnieją wypracowane modele angażowania nowych osób do pracy w kulturze) 	<ul style="list-style-type: none"> – brak doświadczenia w animowaniu dodatkowego czasu wolnego w sposób niskoemisyjny, wspierający praktyki antykonsumpcyjne; – pauperyzacja niedofinansowanych sektorów (groźba spadku wynagrodzeń proporcjonalnie do skrócenia czasu pracy); – doświadczenie korzystania z wolontariatu, stażu, bezpłatnych form pracy jako pole potencjalnych nadużyć w obliczu zredukowanego czasu pracy
Redystrybucja: dochodu, bogactwa, pracy, ziemi, wiedzy, pracy opiekuńczej, infrastruktury, zasobów i czasu wewnątrz krajów i między nimi	<ul style="list-style-type: none"> – doświadczenie działań w ramach ruchów otwartych: dostępu, wiedzy, kultury; – potencjał do współdzielenia pracy; – <i>know-how</i> w zakresie edukacji społecznej; – doświadczenie pracy opiekuńczej (w polskich warunkach zebrał np. podczas ukraińskiego kryzysu uchodźczego w 2022 r.); – dostępność infrastruktury, z reguły niewykorzystywanej poza godzinami pracy instytucji, w tym infrastruktury kokreacji, tworzenia oddolnego, zaplecza materiałowego i technicznego 	<ul style="list-style-type: none"> – kultura wysoka wymaga wstępnego kapitału kulturowego, bywa ekskluzywna, a przy użyciu przemocy symbolicznej może służyć podtrzymywaniu nierówności; – kultura popularna wciąż stanowi narzędzie promocji polityki prozwrostowych; – kultura to jeden z najgorzej dofinansowanych sektorów gospodarki, a realna redystrybucja jest niezwykle trudna; – postkolonialna historia instytucji kultury i ich roli społecznej; – strukturalna dla sektora kultura męczeństwa, przepracowania z poczucia misji
Gwarancja odtowarowanego i powszechnego zaspokojenia podstawowych potrzeb ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> – infrastruktura kulturalna jest zasadniczo dostępna dla wszystkich, przez co umożliwia dostęp do wody, higieny, schłodzenia się i ogrzania; – umożliwia zaspokojenie potrzeb wyższych; – daje dostęp do wiedzy, informacji o otoczeniu, zaspokajając jedne z podstawowych potrzeb ewolucyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> – istnieją tendencje do odcięcia się od lokalnych społeczności, negatywnego wpływu prywatyzacji przestrzeni, gentryfikacji itp.

Postulat	Mocne strony	Słabe strony
Decentralizacja procesów decyzyjnych	– znaczna część kultury funkcjonuje w obiegu pozasektorowym, tzn. kultury niezależnej, żywej, a w ramach tej istnieje znaczne doświadczenie w oddolnym, niehierarchicznym organizowaniu się	– system publicznych organizacji kultury jest scentralizowany i hierarchiczny, również wewnątrz instytucji; – instytucje mogą w pierwszej kolejności działać we własnym, niekoniecznie wspólnym interesie
Promowanie współdzielonego mieszkalnictwa	– dostępność infrastruktury, z reguły niewykorzystywanej poza godzinami pracy instytucji	– niedostępność infrastruktury z uwagi na specyfikę funkcjonowania narzędzi pracy i ich magazynowania
Wspieranie wolnych od spekulacji systemów wymiany, takich jak lokalne waluty i sieci kredytowe	– pełni rolę misyjną, opartą o niematerialny wymiar wartości kultury; – wykorzystuje prestiż jako walutę niematerialną	– uwikłanie w międzynarodowe rynki finansowe (artefakty kultury stanowią przedmioty spekulacji finansowej); – tendencja do walki o odbiorcę i skupienie się na frekwencyjnym wzroście w dobie spadających dotacji centralnych
Priorytetyzowanie małych, bardzo samowystarczalnych społeczności	– lokalne usytuowanie instytucji: kluby, domy, centra kultury, biblioteki w Polsce obowiązkowo funkcjonujące w każdej gminie (ma to również znaczenie na poziomie sąsiedzkim, dzielnicowym w budowaniu lokalnych tożsamości)	– postępująca blockbusteryzacja kultury, wielkich artystycznych marek i nazwisk gwarantujących popularność
Kreowanie kultury samowystarczalności i samoograniczenia	– kluczowy wpływ na kreowanie kultury, wartości, norm, zachowań i postaw, w tym dotyczących samowystarczalności i samoograniczenia; – otwartość na praktyki eksperymentalne, nieoczywiste, nienastawione na czysto ekonomiczny zysk	– dotychczasowe rozliczanie ilościowe sektora kultury (kultura bywa wysoko konsumpcyjna w obszarze zasobów materialnych)
Relokalizacja podejmowanych działań w celu ograniczenia emisji i wsparcia lokalnej odporności	– istnienie lokalnych instytucji kultury (publicznych, prywatnych, pozarządowych, pozaformalnych) zapewnia dostęp do kultury, kreuje więzi społeczne, a jednocześnie jest działaniem o niskiej zasobo- i energochłonności	– negatywny, a istotny lub miejscami kluczowy dla sektora wpływ globalnego ruchu turystycznego; – znaczenie pozycji (centrum/peryferia) wpływające na nierówność pośród instytucji kultury

Postulat	Mocne strony	Słabe strony
Obrona i odzyskanie dóbr wspólnych	<ul style="list-style-type: none"> – kultura jest w większości finansowana ze środków publicznych; – kultura, sztuka i dziedzictwo kulturowe są w sensie symbolicznym wartością kolektywną, dzieloną w ramach konkretnych społeczności i dzięki temu częściowo odporną na zawłaszczenia 	<ul style="list-style-type: none"> – coraz większe znaczenie globalnych rynków w polu sztuki jako miejscu alokacji globalnego kapitału; – podatność na upolitycznianie, zawłaszczanie instytucji i instrumentalizację sektora w ramach narracji i polityk historycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Lewandowski, *W poszukiwaniu...*; D.W. O'Neill i in., *A Good Life for All within Planetary Boundaries*, „Nature Sustainability” 2018, vol. 1

Postulowane przez dewzrost skrócenie czasu pracy może stworzyć sektorowi kultury możliwości w zakresie efektywnego zagospodarowywania uwolnionych zasobów czasowych publiczności. Należy jednak pamiętać, że proces ten powinien przebiegać w sposób niskoemisyjny i wspierający praktyki antykonsumpcyjne, co wiąże się z koniecznością zdobycia przez kadry kultury *know-how* w tych obszarach. Szczególnie obiecujące są w tym kontekście niszowe praktyki edukacji kulturalnej, które w przeciwieństwie do wydarzeń masowych sprzyjają realizacji postulatów dewzrostu. Warto też zwrócić uwagę na możliwość angażowania do pracy w kulturze osób dysponujących większą ilością czasu wolnego, wykorzystując doświadczenia współpracy z wolontariuszami przy jednoczesnym wyczerpaniu na ryzyko nadużyć. Istnieje również potencjał rozwoju modelu współdzielenia pracy, pod warunkiem że nie będzie on prowadził do obniżenia wynagrodzeń.

W obszarze redystrybucji sektor kultury dysponuje odpowiednią infrastrukturą oraz cennymi doświadczeniami z zakresu otwartego dostępu, edukacji społecznej czy aktywnego reagowania na bieżące kryzysy. Konieczne jest tu jednak rozwiązanie problemów związanych z elitarnym charakterem kultury i ograniczonym dostępem do zasobów instytucji kultury. Te ostatnie mają również potencjał do odtowarowionego zaspokajania zarówno potrzeb podstawowych, jak i wyższych, w tym w zakresie dostępu do wiedzy. Wymaga to jednak dalszego zbliżania kultury do otoczenia społecznego, niwelowania dystansu i elitarności, a także ułatwiania bezpośredniego dostępu do infrastruktury kulturalnej.

Decentralizacja procesów decyzyjnych w sektorze kultury może się opierać na doświadczeniach pozainstytucjonalnych, charakterystycznych

dla wielu kadr kultury. Istnieje jednak ryzyko, że jeśli będzie to bazować wyłącznie na doświadczeniach pracowników instytucjonalnych, to może dojść do reprodukcji hierarchicznych struktur typowych dla publicznego, biurokratycznego zarządzania kulturą. W obszarze promowania współdzielonego mieszkalnictwa instytucje kultury dysponują niewykorzystywaną w określonych godzinach infrastrukturą, ale dostęp do niej może być utrudniony w wyniku prywatyzacji przestrzeni publicznej i obaw o sprzęt, np. komputery czy projektory, a także bezpieczeństwo artefaktów kulturowych. Elitarność instytucji kultury, choć w niektórych przypadkach stanowi wadę, może być wykorzystana do redefinicji pojęcia sukcesu, przesuwając jego znaczenie z bogactwa materialnego na prestiż jako walutę niematerialną. Niemniej jednak w obszarze związanym z systemami monetarnymi i transakcjami finansowymi instytucje kultury bywają uwikłane w spekulacje dobrami kultury.

W zakresie wspierania samowystarczalnych małych społeczności oraz relokalizacji działań potencjał instytucji kultury, szczególnie tych peryferyjnych, wydaje się oczywisty. Wiele do zrobienia mają jednak instytucje duże, opierające się na kulturze globalnej i masowej, m.in. w obszarze rynku sztuki oraz turystyki. W przypadku kreowania wartości, takich jak samowystarczalność i samoograniczenie, sektor kultury wydaje się predysponowany do ich promowania. Wymaga to jednak zmiany podejścia w zakresie rozliczania aktywności kulturowej, zaprzestania ewaluowania jej według kryteriów ilościowych oraz samoograniczenia w codziennej działalności celem podtrzymania wiarygodności sektora w kwestii transformacji dewzrostowej. Na polu wspierania odzyskiwania dóbr wspólnych sektor kultury wykazuje zaś potencjał do pełnienia roli takiego dobra, jednak należy zachować czujność wobec współpracy z rynkami finansowymi oraz ryzyka upolityczniania kultury.

W kolejnym kroku naszej fabulacji spekulatywnej korzystamy z optyki oferowanej przez analizę PESTEL. Skupia się ona na wpływie czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, środowiskowych oraz prawnych, co pozwala spojrzeć na zewnętrzne szanse i zagrożenia związane z zarządzaniem kulturą w warunkach dewzrostu z maksymalnie szerokiej perspektywy²⁷. Wyniki spekulacji przedstawia tabela 2.

27 K. Oblój, *Strategia Organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 107, 209.

Tabela 2. Zarządzanie kulturą w warunkach dewzrostu, szanse i zagrożenia

Czynniki	Szanse	Zagrożenia
Polityczne	– uniezależnienie się od wpływów zewnętrznych, samowystarczalność	– wygaszanie i wykorzystanie instrumentalne (doktryna szoku)
Ekonomiczne	– w warunkach polskich i europejskich: wsparcie finansowe ze źródeł UE; – wzrost efektywności i racjonalnego gospodarowania ograniczonymi zasobami, rezygnacja z nadprodukcji (projektozy), gospodarowanie cyrkularne; – oparcie w lokalnych zasobach pozaekonomicznych (gospodarka wartości); – oparcie w progresywnym systemie podatkowym; – synergie z koniecznymi zielonymi transformacjami	– ograniczenie finansowania ze źródeł centralnych (UE, państwa, samorządu); – brak środków na prowadzenie wymarzonych aktywności, konieczność ograniczania się, sztuczne limity, niedostatki; – wymuszona redukcja sektora; – obniżona jakość pracy wynikająca z braku czasu; – kapitałochłonność infrastruktury kultury
Społeczne	– otwarcie nowych horyzontów działalności kulturalnej; – poszerzenie zakresu działalności, tworzenie więzi z nowymi interesariuszami; – silniejsze powiązanie z lokalnymi społecznościami, tworzenie się piętnastominutowych społeczności zawiązywanych przez lokalne inicjatywy kulturalne; – pluralizacja produkcji kulturalnej, deglomeracja kultury; – napływ kreatywnych pracowników dzięki uwolnionemu czasowi; – wzrost jakości produkcji kulturalnej ze względu na mniejszą liczbę projektów; – wzrost liczby odbiorców mających więcej czasu wolnego; – wzrost znaczenia kultury – prestiż, nowe wartości społeczne	– wzrost nierówności ze względu na nierówność w dostępie do zasobów między lokalnymi społecznościami; – spadek znaczenia kultury, pojawienie się nowych bazujących na lokalności baniek informacyjnych, a zatem prowadzących do izolacjonizmu; – trudności w adaptowaniu nowych kreatywnych pracowników, przyzwyczajonych do innego systemu wartości w pracy
Technologiczne	– ucyfrowienie szeregu aktywności; – samowystarczalność energetyczna dzięki lokalnym OZE	– konieczność zrezygnowania z części działań historyczno-archiwalnych ze względu na energochłonność; – przeciążenie infrastruktury, wykorzystanie jej w niepożądany sposób

Czynniki	Szanse	Zagrożenia
Środowiskowe	– wzrost znaczenia instytucji i ich infrastruktury w procesach mitygacyjnych i adaptacyjnych	– destabilizacja klimatu i jej konsekwencje, np. uchoźstwo klimatyczne, ekstremalne zjawiska pogodowe, które mogą utrudnić lub uniemożliwić ciągłość działania
Prawne	– reformy prawne umożliwiające przekształcanie struktur w bardziej demokratyczne, lokalne, inkluzywne względem przyrody i aktorów pozaludzkich	– chaos organizacyjny, paraliż wynikający z wydłużenia procesu decyzyjnego lub braku narzędzi umożliwiających pilne działanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Lewandowski, *W poszukiwaniu...*; D.W. O'Neill i in., *A Good...*

W aspekcie politycznych uwarunkowań zarządzania kulturą istnieje szansa na uwolnienie się od hierarchicznych struktur oraz dążenie do samowystarczalności i autonomii, ale wiąże się to z ryzykiem wygaszania działań oraz instrumentalnego wykorzystywania sektora kultury. W sferze ekonomicznej można liczyć na wsparcie finansowe z funduszy międzynarodowych (co jest sprawą oczywistą w UE), rezygnację z nadprodukcji oraz wdrożenie zasad gospodarki cyrkularnej, jak również na koncentrację na zasobach pozaekonomicznych i synergii z celami zielonych ładów. Równocześnie istnieje ryzyko redukcji finansowania ze źródeł zewnętrznych, konieczność dostosowania się do wymogów uszczuplenia sektora oraz związane z tym problemy z kapitałochłonnością i niedostatkami zasobów.

W zakresie społecznym mogą się pojawić nowe możliwości rozwoju działalności kulturalnej, w tym nowe grupy interesariuszy, silniejsze więzi z piętnastominutowymi społecznościami, deglomeracja kultury, napływ kreatywnych pracowników, wzrost liczby odbiorców oraz prestiżu kultury. Z drugiej strony mogą wystąpić nierówności w dostępie do zasobów kultury, a lokalność może prowadzić do izolacjonizmu i powstawania baniek filtrujących. Istnieje ryzyko trudności w adaptacji nowych pracowników i publiczności, a zmiany te mogą mieć nieprzewidywalny wpływ na sektor kultury, także w odniesieniu do sposobu pracy. W sferze technologicznej możliwe jest przejście na cyfryzację oraz dążenie do samowystarczalności energetycznej, a w ślad za tym redukcja energochłonności infrastruktury. W niektórych przypadkach może wszakże zajść konieczność rezygnacji

z działań np. na rzecz ochrony dziedzictwa, jeśli okaże się to zbyt zasobochłonne.

W aspekcie środowiskowym sektor kultury zyska rolę adaptacyjną i mitygacyjną, jednak niestabilność warunków klimatycznych i środowiskowych może negatywnie wpłynąć na ciągłość i efektywność jego działań. W sferze prawnej reformy mogą się zarówno przysłużyć kulturze, prowadząc do przekształcenia struktur w bardziej demokratyczne, lokalne i inkluzywne wobec przyrody i aktorów pozaludzkich, jak i ją sparaliżować, prowadząc do organizacyjnego chaosu i opóźnień w podejmowaniu decyzji, a także braku narzędzi umożliwiających przedsięwzięcie pilnych działań.

Wnioski

W artykule podjęty został problem niepewnej przyszłości zarządzania kulturą w obliczu zapaści systemów planetarnych. Wykorzystano do tego niedogmatyczną transdyscyplinarną metodologię łączącą fabulację spekulatywną z analizą SWOT. Podjęta została tym samym próba sektorowego uspołecznienia debaty o antropocenie²⁸. Jako członkowie wspólnoty uniwersyteckiej staramy się w ten sposób odpowiedzieć na wezwanie Ewy Bińczyk, zdaniem której sama debata o antropocenie jest unikatowo transdyscyplinarna, co sprawia, że takiej samej transdyscyplinarności potrzebuje uniwersytet w XXI w.²⁹ Wydaje się, że analiza ta może stanowić inspirację zarówno dla badaczy sektora kultury eksplorujących jego potencjał i przyszłość, jak też dla praktyków zarządzania kulturą, którzy starają się odpowiedzieć na wyzwania współczesności i niedalekiej przyszłości.

Za kluczowe silne strony i szanse stojące przed zarządzaniem kulturą w warunkach dewzrostu uznajemy ogromne pokłady wolnego czasu wśród osób spoza kadr kultury, które powstałyby wskutek dewzrostu-

28 Śladem m.in. Nigela Clarka i Bronisława Szerszynskiego. Por. N. Clark, B. Szerszynski, *Planetary Social Thought. The Anthropocene Challenge to the Social Sciences*, Wiley, Cambridge–Medford 2020.

29 E. Bińczyk, *Uspołecznianie...*, s. 145.

wego skrócenia tygodnia pracy, wysokie kompetencje sektora kultury w zakresie zarządzania wartościami niematerialnymi, potencjału na polu kreowania prestiżu (a zatem możliwego dematerializowania znaczenia sukcesu), a także lokalnego, sąsiedzkiego i rozproszonego wymiaru infrastruktury kulturalnej oraz możliwości włączania w działalność instytucji kultury nowych osób dzięki doświadczeniu współpracy z wolontariuszami. Kompetencje sektora kultury w zakresie wypracowywania nowych wzorców postępowania oraz wspólnych wartości i celów wydają się tu oczywiste.

Słabe strony i zagrożenia dewzrostowej transformacji kultury to natomiast brak doświadczenia w świadomym niskoemisyjnym organizowaniu działalności kulturalnej, elitarność i masowość kultury jako współczesnego przedmiotu konsumpcji, kłopoty z centralizacją władzy i hierarchizacją struktur, możliwość prywatyzowania dóbr publicznych i ograniczania dostępu do nich społeczeństwu, niekiedy niejasne związki sztuki z rynkami finansowymi, turystyczny wymiar działalności kulturalnej mogący motywować do wysokoemisyjnych podróży, podatność na instrumentalizację polityczną, a także uzależnienie od środków publicznych (niepewne finansowanie) i energochłonność infrastruktury mającej chronić niedostępne publicznie lub trudno dostępne dobra dziedzictwa i kultury.

Sektor kultury, podobnie jak obszar edukacji, wydaje się predestynowany do odegrania głównej roli w scenariuszu ewentualnej transformacji dewzrostowej zarówno ze względu na zasoby, jakimi dysponuje, jak i bliskość propozycji dewzrostu do ducha i wartości świata kultury. Kultura nie tylko może promować i wdrażać dewzrost, zmieniając indywidualne i zbiorowe wartości, normy i zachowania, ale także stać się kluczowym beneficjentem postulowanych zmian dewzrostowych. Dewzrost może stanowić dla sektora kultury nowe otwarcie, a ten – zwłaszcza biorąc pod uwagę zarysowane tu wstępnie słabości i zagrożenia dewzrostowej transformacji – może stać się materialną i niematerialną infrastrukturą dewzrostu.

Bibliografia

- Bendell J., *Głęboka adaptacja: mapa nawigacyjna katastrofy klimatycznej*, przeł. A. Wierzba, 2018: <<http://lifeworth.com/DeepAdaptation-pl.pdf>> [dostęp: 30 XI 2023].
- Berwyn B., *Scientists Examine Dangerous Global Warming „Accelerators”*, „Inside Climate News” [online], 17 II 2023 [dostęp: 30 XI 2023]: <<https://insideclimatenews.org/news/17022023/climate-feedback-loop-accelerators>>.
- Bińczyk E., *Uspołecznianie antropocenu. Ekowerwa i ekologizowanie ekonomii*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2024.
- Chwałczyk F., *Around the Anthropocene in Eighty Names – Considering the Urbanocene Proposition*, „Sustainability” 2020, vol. 12, issue 11, art. 4458.
- Clark N., Szerszynski B., *Planetary Social Thought. The Anthropocene Challenge to the Social Sciences*, Wiley, Cambridge–Medford 2020.
- Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, ed. V. Masson-Delmotte, P. Zhai, A. Pirani, S.L. Connors, C. Péan, Y. Chen, L. Goldfarb, M.I. Gomis, J.B. Robin Matthews, S. Berger, M. Huang, O. Yelekçi, R. Yu, B. Zhou, E. Lonnoy, Th.K. Maycock, T. Waterfield, K. Leitzell, N. Caud, Cambridge University Press, Cambridge–New York 2021.
- Dyer G., *Climate Wars: The Fight for Survival as the World Overheats*, Simon and Schuster, New York 2010.
- Fitzpatrick N., Parrique T., Cosme I., *Exploring Degrowth Policy Proposals: A Systematic Mapping with Thematic Synthesis*, „Journal of Cleaner Production” 2021, vol. 365, art. 132764.
- Fletcher R., Rammelt C., *Decoupling: A Key Fantasy of the Post-2015 Sustainable Development Agenda*, „Globalizations” 2016, vol. 14, No. 3.
- Füssel H.M., *How Inequitable Is the Global Distribution of Responsibility, Capability, and Vulnerability to Climate Change. A Comprehensive Indicator-Based Assessment*, „Global Environmental Change” 2010, vol. 20, issue 4.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- Hakowanie antropocenu. Nowe koncepcje wspólnot więcej-niż-ludzkich w ekologicznych fabulacjach spekulatywnych*, red. M. Sugiera, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2023.
- Hickel J., *Quantifying National Responsibility for Climate Breakdown: An Equality-Based Attribution Approach for Carbon Dioxide Emissions in Excess of the Planetary Boundary*, „The Lancet Planetary Health” 2020, vol. 4, issue 9.

- Janaszak M., *Lista uchybień, czyli o bolączkach ludzi kultury*, „Zbiór Wiadomości do Antropologii Muzealnej” 2024, nr 11.
- Jasikowska K., Sierpowski P., Styrnol N., Guzik D., *(Nie)sprawiedliwość klimatyczna*, [w:] *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*, red. K. Jasikowska, M. Pałasz, Uniwersytet Jagielloński, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2021: <<https://za512.uj.edu.pl>> [dostęp: 31 VII 2024].
- Kallis G., *In Defence of Degrowth*, „Ecological Economics” 2011, vol. 70.
- Kern P., *Wpływ pandemii COVID-19 na sektor kultury i działalności twórczej. Raport dla Rady Europy*, KEA Creative Europe, Bruksela 2020.
- Langworth R.M., *Safeguarding the Arts: Churchill Quotes and Misquotes*, „Richard M. Langworth” [online], 30 IV 2022 [dostęp: 12 XI 2024]: <<https://richardlangworth.com/arts>>.
- Lewandowski M., *W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą*, „Zarządzanie w Kulturze” 2010, t. 11.
- Lynas M., Houlton B.Z., Perry S., *Greater than 99% Consensus on Human Caused Climate Change in the Peer-Reviewed Scientific Literature*, „Environmental Research Letters” 2021, vol. 16, No. 11, art. 114005.
- Łukasik P., Iwaskiewicz-Eggebrecht E., *Utrata bioróżnorodności*, [w:] *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*, red. K. Jasikowska, M. Pałasz, Uniwersytet Jagielloński, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2021: <<https://za512.uj.edu.pl>> [dostęp: 31 VII 2024].
- Marzec A., *Antropocień. Filozofia i estetyka po końcu świata*, PWN, Warszawa 2001.
- Minimalne i przeciętne wynagrodzenie*, „Zakład Ubezpieczeń Społecznych” [online], 10 II 2023 [dostęp: 12 XI 2024]: <<https://web.archive.org/web/20230216014153/https://www.zus.pl/baza-wiedzy/skladki-wskazniki-odsetki-wskazniki/minimalne-i-przecietne-wynagrodzenie>>.
- Obłój K., *Strategia Organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- O'Neill D.W., Fanning A.L., Lamb W.F., Steinberger J.K., *A Good Life for All within Planetary Boundaries*, „Nature Sustainability” 2018, vol. 1.
- Pałasz M., *Zarządzanie bardziej ludzkie, ludzkie, więcej-niż-ludzkie*, [w:] *Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*, red. K. Jasikowska, M. Pałasz, Uniwersytet Jagielloński, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2021: <<https://za512.uj.edu.pl>> [dostęp: 31 VII 2024].
- Pałasz M., Czowicka K., Kuliński T., Siwek J., Wydmańska A., *Nigdy nie byliśmy normalni. Wizja odpowiedzi na wyzwania klimatyczne inspirowana pandemią COVID-19*, [w:] *Hakowanie antropocenu. Nowe koncepcje*

- wspólnot więcej-niż-ludzkich w ekologicznych fabulacjach spekulatywnych, red. M. Sugiera, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2023.
- Planetary boundaries*, „Stockholm Resilience Center” [online, dostęp: 30 XI 2023]: <<https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>>.
- Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030*, red. J. Szulborska-Łukasiewicz, Urząd Miasta Krakowa, Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Kraków 2017.
- Reichel A., Perey R., *Moving beyond Growth in the Anthropocene*, „The Anthropocene Review” 2018, vol. 5, issue 3.
- „Rocznik Kultury Polskiej” 2023.
- Schmidt P., *Instytucja kultury w dobie ubóstwa*, [w:] *Ubóstwo w Polsce*, red. J. Blicharz, L. Klat-Wertelecka, E. Rutkowska-Tomaszewska, E-Wydawnictwo, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014.
- Skuza S., Modzelewska A., Szeluga-Romańska M., Materska-Samek M., *Działania antykryzysowe w obszarze kultury w trakcie pandemii SARS-CoV-2. Stan obecny i wnioski de lege ferenda w zakresie zwiększenia partycypacji obywatelskiej oraz instytucjonalnej*, „Przegląd Sejmowy” 2021, nr 4 (165).
- Summary for Policymakers*, [w:] *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, ed. V. Masson-Delmotte, P. Zhai, A. Pirani, S.L. Connors, C. Péan, Y. Chen, L. Goldfarb, M.I. Gomis, J.B. Robin Matthews, S. Berger, M. Huang, O. Yelekçi, R. Yu, B. Zhou, E. Lonnoy, Th.K. Maycock, T. Waterfield, K. Leitzell, N. Caud, Cambridge University Press, Cambridge–New York 2021.
- Szaj P., *Pamiętnik z końca świata (jaki znamy)*, Wydawnictwo „Wolno”, Lusowo 2022.
- Szreder K., *ABC Projektariatu. O nędzy projektowego życia*, Fundacja „Bęc Zmiana”, Warszawa 2016.
- Ubóstwo w Polsce*, red. J. Blicharz, L. Klat-Wertelecka, E. Rutkowska-Tomaszewska, E-Wydawnictwo, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014.
- Victor P., *Managing without Growth. Slower by Design, Not Disaster*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2019.
- Ward J.D., Sutton P.C., Werner A.D., Costanza R., Mohr S.H., Simmons C.T., *Is Decoupling GDP Growth from Environmental Impact Possible?*, „PLoS One” 2016, vol. 11, issue 10: <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0164733>> [dostęp: 31 VII 2024].

- Welzer H., *Wojny klimatyczne. Za co będziemy zabijać w XXI wieku?*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2010.
- Wykład Pawła Potoroczyna inaugurujący rok akademicki 2014/2015*, „You Tube. Akademia Sztuk Pięknych w Gdańsku” [online], 3 XI 2014 [dostęp: 12 XI 2024]: <<https://youtu.be/gZYYx0hiImQ?si=9wPwHdHYK04u-P47Dm>>.
- York R., McGee J.A., *Understanding the Jevons Paradox*, „Environmental Sociology” 2016, vol. 2, issue 1.
- Za pięć dwunasta koniec świata. Kryzys klimatyczno-ekologiczny głosem wielu nauk*, red. K. Jasikowska, M. Pałasz, Uniwersytet Jagielloński, Biblioteka Jagiellońska, Kraków 2021: <<https://za512.uj.edu.pl>> [dostęp: 31 VII 2024].

Culture Management in Times of Degrowth – A Speculative Fabulation

The aim of the study was to explore the possible future of culture management under conditions of degrowth, which was treated in the research as an appropriate response to what natural scientists regard as the real risk of an imminent collapse of planetary systems due to humanity's historically extractive and exploitative global economic activities. The article fills a research gap on the potential role of culture management in a degrowth-based transformation. The experimental research methodology was based on speculative fabulation, SWOT and PESTEL analytical frameworks. The main conclusion of the study is that degrowth conditions may provide a space for culture management to flourish, while the cultural sector has significant potential to provide infrastructural and value-based support for the degrowth transformation.

Keywords

CULTURE MANAGEMENT, DEGROWTH, SPECULATIVE FABULATION, GREEN DEAL, CULTURE SECTOR