

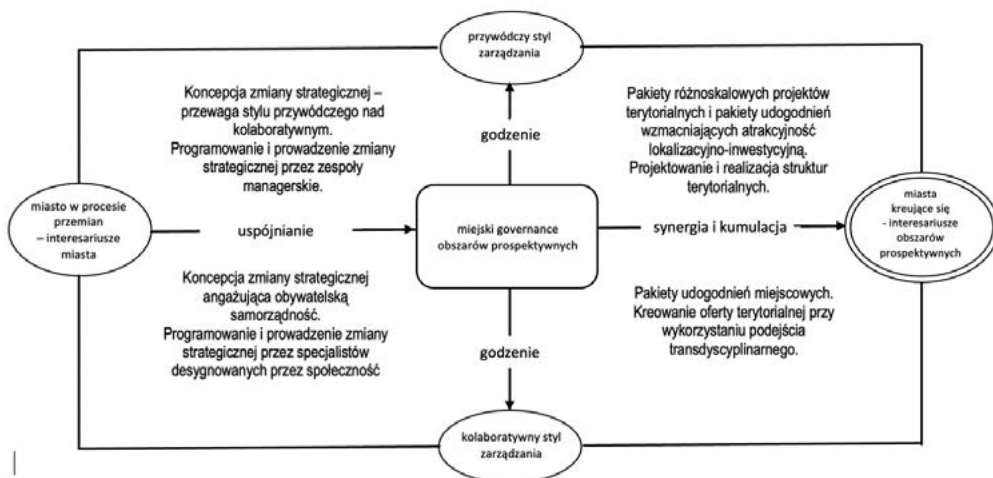
# ROZDZIAŁ 1

## GOVERNANCE MIAST KREUJĄCYCH SIĘ.

### RZECZ O WSPÓŁKREOWANIU I WSPÓŁZARZĄDZANIU TERYTORIALNYM

#### Wstępna konceptualizacja zależności dynamiki terytorialnej i stylu *governance*

Punktem ciężkości dla miast w procesie przemian są przekształcenia kulturowe, środowiskowe i strukturalne. Miasta kreujące się są kamieniem milowym dla miast w procesie przemian. W warunkach przejścia od miast w procesie przemian do miast kreujących się może dokonywać się sprzężenie dynamiki terytorialnej z nowymi stylami zarządzania miastem, plasującymi się w kategorii miejskiego *governance* (ryc. 2).



Ryc. 2. Miejski *governance* w kontekście dynamiki terytorialnej

Źródło: opracowanie własne.

Widzą się w tym sprzężeniu; przywództwo menedżerskie, obywatelska samorządność oraz interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni miasta uczestniczący w grze o rozwój miasta oparty na sieci obszarów prospektywnych. W opracowaniu sformułowano propozycje czterech warstw miejskiego *governance* w warunkach dynamiki terytorialnej. Są to warstwy *governance*: 1) gry sieciowej i rynkowej, 2) zmiany strategicznej, 3) wykorzystania mechanizmów podejmowania decyzji na rzecz rozwoju terytorialnego 4) projektów terytorialnych. Systematycznie rozwijane podejście pozwala finalnie na podjęcie próby domknięcia rozważań w formie prezentacji struktury modelu zależności dynamiki terytorialnej i miejskiego *governance*.

## Od miast w procesie przemian do miast kreujących się

Punktem ciężkości dla miast w procesie przemian są przekształcenia kulturowe, środowiskowe i strukturalne. Mówimy o miastach w procesie przemian ujmowanych w aspekcie miasta jako dobra wspólnego, miasta z jego potencjałem rozwojowym, w tym kulturowym i przyrodniczym oraz o miastach podlegających transformacji strukturalnej. Miasto jako dobro wspólne ująć można w aspekcie kulturowych wzorców kształtowania wspólnot terytorialnych i miejskiej terytorialności. Z kolei, potencjał kulturowy i przyrodniczy stanowi podstawę do myślenia o rozwoju w kategoriach zachowania i wykorzystania dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego miasta. Transformacja strukturalna dokonuje się w formie przemiany struktury aktywności ekonomicznych, aktywności i zachowań społecznych oraz przemiany stylów życia wraz z istotnymi przekształceniami układów urbanistycznych. Miasta w procesie przemian to te otwierające perspektywę myślenia długoterminowego [zob. Heffner *et al.* 2022].

Badania i ekspertyzy koncentrujące się na zmianie strategicznej i przemianach tożsamościowych wymagają od przywództwa i *managementu* miejskiego oraz interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych sceny miejskiej [zob. Freeman 1984; Baron, Ochojski 2013] posługiwania się myśleniem i podejściem inteligentnym i kreatywnym. Miasta inteligentne [Caragliu *et al.* 2011; Nam, Pardo 2011; Deakin 2014; Ochojski 2022] i miasta kreatywne [Florida 2002; Klasik 2008; Landry 2013], jako dwa główne koncepty miejskie są zaczynem kreślenia nowego stylu zarządzania przyszłością miasta i rozwojem miejskim. W tym kontekście, w myśleniu o przyszłości miast w procesie przemian konieczne jest uwzględnienie aspektu terytorialności miejskiej oraz zewnętrznych tendencji instytucjonalnych, ekonomicznych i społecznych. Terytorialność miejską rozumiemy jako współzależne występowanie w przestrzeni miejskiej obszarów prospektywnych i obszarów wymagających prorozwojowej regeneracji. Uruchamiając myślenie strategiczne można podążać ścieżką miasta kreującego się, a następnie przejść do trajektorii miasta nowej generacji z nowym porządkiem terytorialnym. Miasta kreu-

jące się są kamieniem milowym dla miast w procesie przemian. Stawanie się miast, miastami kreującymi się jest:

- uruchamianiem się w ich przestrzeni szerzej pojmowanej dynamiki terytorialnej (dynamiki miejskiej w ujęciu wewnątrz i międzymiejskim) oraz
- spontanicznym pojawianiu się w przestrzeni miejskiej obszarów prospektywnych generujących przestrzenie nieznające granic administracyjnych i podnoszących rangę miasta jako całości w otoczeniu.

Miasta znajdujące się na ścieżce stawania się miastami kreującymi się wymagają współkreowania i współzarządzania. Podmioty współkreujące i współzarządzające w miastach kreujących się uruchamiają nowe otwarcie kulturowo-cywilizacyjne bazujące na aktywach:

- finansowych i infrastrukturalnych miast i interesariuszy<sup>1</sup> (wewnętrznych i zewnętrznych) pozostających w relacjach partnerskich,
- zorganizowanych społeczności lokalnych i interesariuszach (wewnętrznych i zewnętrznych), pozostających w relacjach współpracy.

Miasta stające się miastami kreującymi się pozwalają wejść na ścieżkę trwałości procesów rozwojowych w perspektywie długoterminowej poprzez obecność w przestrzeni miejskiej twórczości, innowacyjności i przedsiębiorczości.

## Od miejskiej terytorialności do dynamiki terytorialnej miast

### Podejście poznawcze i normatywne

Obszary prospektywne, przyszłościowe dla miasta jako całości odznaczają się tym, że w ich rozwoju łączą się jego wewnętrzne i zewnętrzne kapitały i potencjały rozwojowe miasta. Obszary prospektywne są przestrzeniami (w rozumieniu terytorium) wewnątrz i międzymiejskimi mającymi zdolność wywoływania impulsów rozwojowych [por. Klasik, Ochojski 2019] kształtujących przyszłość miasta w ujęciu sieciowym [zob. Camagni 2016a]. Można to rozumieć jako zaistnienie w przestrzeni miejskiej nowego rodzaju zinternalizowanego mechanizmu rozwoju. Terytorialność miejska<sup>2</sup> oznacza, że

---

<sup>1</sup> Interesariusze rozumiani są jako: biznes i inwestorzy dysponujący kapitałem intelektualnym i kreatywnym oraz finansowym, obecni i nowi rezydenci, jako gospodarstwa domowe o ponadprzeciętnej zamożności i dochodach reprezentujący wysoki poziom wykształcenia, a także wewnętrzni i zewnętrzni odbiorcy oferty terytorialnej i globalnej. Przywództwo i management są podmiotami miasta jako całości. Podmiotami tymi mogą być także zorganizowane społeczności obywatelskiej samorządności.

<sup>2</sup> Odnosimy się do pojęcia *terytorium* rozumianego jako a) ewoluujące dzięki relacjom i uczeniu się różnych interesariuszy terytoria: por. m.in. [Crevoisier, Maillat 1991; Perrin 1995] oraz b) kon-

relacje w obszarach wewnątrz i międzymiejskich przenoszą się na wspólnoty życia miejskiego otwarte na świat. Kreowane i utrwalane są style i rytmy życia regulowane normami zachowań w mikro- i wielkomiejskich przestrzeniach miasta. Dotyczy to w równym stopniu modeli biznesowych, zachowań firm oraz wytwarzających się skupień aktywności inteligentnych i kreatywnych. Fermentem tkanki terytorialnej są pojawiające się w skalach lokalnych radykalne innowacje wynikające z przemian kulturowo-cywilizacyjnych płynących z szerokiego otoczenia. W przypadku wewnątrzmijskich obszarów prospektywnych, o ich terytorialności decyduje bliskość (ang. *proximity*) w znaczeniu geograficznym, organizacyjnym i instytucjonalnym [Colletis-Wahl *et al.* 2008]. W szerszym ujęciu można mówić o bliskości społeczno-kulturowej. Bliskość może generować powiązania typu zobowiązania, łączenie lub budowanie mostów stałej współpracy [Angeon 2008]. Bliskość, w połączeniu z koordynacją i *governance* jaka rodzi się na danym terytorium definiuje dynamikę terytorialną [Colletis-Wahl *et al.* 2008]. Terytorium staje się zmienną dynamiki, uczestniczy w jej tworzeniu [Fourcade 2008]. Dla nas takim kluczowym terytorium jest obszar prospektywny miasta jako obszar wewnątrz lub międzymiejski. Oddziaływanie wewnątrzmijskie ma miejsce w układach wykraczających poza granice kwartałów i dzielnic w obszarach śródmiejskich oraz na obszarach peryferyjnych. Następuje w sposób naturalny odejście od podziałów urbanistycznych i podziałów miasta na jednostki pomocnicze na rzecz kształtowania się nowego obrazu terytorialnego miasta kształtującego się poprzez relacje bliskości. Międzymiejskość obszarów prospektywnych jest rezultatem istnienia i rozwoju relacji komplementarnych miast i sąsiedztwa w warunkach „pożyczania” rynków i funkcji [zob. m.in. Alonso 1973; Meijers, Burger 2017]. Międzymiejskość wiąże ze sobą endogenne aktywa rozwoju technologicznego i infrastrukturalnego. Zawiązują się sieci w podwójnym znaczeniu; zarówno w sensie informacyjno-komunikacyjnym, jak i infrastrukturalno-usługowym. Pomiędzy miastami i ich sieciami następuje przepływ kapitału intelektualnego i finansowego. Rozwijają się sieci powiązań poziomych i ujawnia się wysoka użyteczność myślenia i podejścia horyzontalnego ponad granicami administracyjnymi miast. Cechą charakterystyczną obszarów prospektywnych miast i ich sieci jest różnicowanie się ich rangi i zasięgu oddziaływania. Zarówno wewnątrzmijskie, jak i międzymiejskie obszary prospektywne napędzają rozwój miasta i jego sieci jako całości. Dynamika terytorialna miasta oparta jest na koordynacji. Wielowymiarowa dynamika terytorialna miasta i jego sieci generowana przez obszary prospektywne wyraża się w różnych skalach i zasięgach terytorialnych oddziaływania wewnątrz i międzymiejskiego.

Rdzeniem dynamiki miasta jest rozwijająca się gospodarka inteligentna i kreatywna. Gospodarka inteligentna i kreatywna, z natury rzeczy zakłada przejście od dobrej tradycji zamykającej się w skalach lokalnych do radykalnych innowacji wynikających z przemian kulturowo-cywilizacyjnych globalnej otwartości. Są to przemiany idące od gospodarki lokalnej do nowych modeli biznesu w zmieniającym się świecie budowa-

---

strukcje społeczne w miastach zorientowane na interakcję, wymianę i efektywność ekonomiczną dzięki bliskości zróżnicowanych interesariuszy i ich relacji: por. [Camagni 1999; Cusinato 2007].

nym na relacjach zaufania i współpracy konkurencyjnej (koopetycji). Globalna zmiana jest wynikiem tysięcy lokalnych inicjatyw prospektywnych. Tak rozumiana gospodarka inteligentna i kreatywna jest zacznym terytorialnego rozumienia miast i regionów miejskich, a w szczególności rodzących się w nich obszarów prospektywnych i ich wewnętrznego mechanizmu rozwoju. Dynamika terytorialna miasta w układach sieciowych oznacza zachodzącą w formie obszarów prospektywnych dynamikę rozwoju miasta jako całości. Oznacza to efektywne wyzwianie się znajdujących się tam potencjałów rozwojowych (atrybuty kulturowe, aktywa materialne i atuty wyróżniające), dążąc przy tym do uzyskania efektu synergicznego włączeniu ze sobą kapitału intelektualnego i kreatywnego. Pojawiają i wyłaniają się aktywności rokujące na przyszłość będące zwyczajowo załączkiem nowych projektów terytorialnych, inicjatyw, w tym inicjatyw klastrowych, czy specjalizacji. Podstawą tych aktywności są przełomowe innowacje (technologiczne i produktowe; społeczne i instytucjonalne). Tutaj ujawnia się bliskość, skupianie się i efekty zewnętrzne. Tak rozumiana aglomeracyjność wytwarza siły przyciągania i multiplikują się powiązania zewnętrzne. Obszary prospektywne budują siłę miasta jako całości, której przejawem są projekty inwestycyjne firm i inwestycje gospodarstw domowych. Wytwarza się w takich przestrzeniach impuls kulturowo-cywilizacyjny będący załączkiem nowego porządku instytucjonalnego, którego emanacją są magnetyczne formy zagospodarowania przestrzennego i związane z tym przepływy ludzi, kapitałów finansowych, kapitału wiedzy [por. Camagni 2016b].

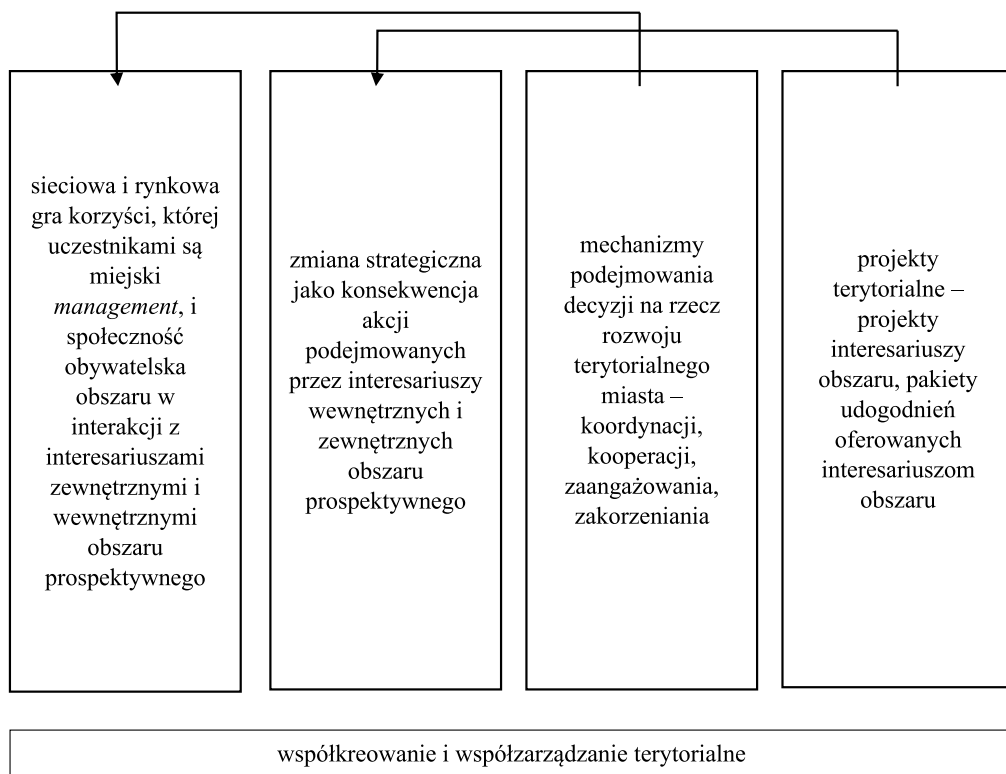
Reasumując, dynamika terytorialna wyrasta z podłoża i impulsu kulturowo-cywilizacyjnego i z tkanki społecznej przenosząc się na rozwiązania innowacyjno-przedsiębiorcze, modele biznesu i nowo projektowane układy urbanistyczne (lub szerzej nowe struktury przestrzenne). Generalnie biorąc pojawia się wysoka dynamika terytorialna, którą wyraża rosnąca mobilność wewnątrz i międzymiejska połączona z coraz silniejszym związaniem z terytorium, czyli z obszarami prospektywnymi (Crevoisier *et al.* 2008]. Załączkowe obszary wewnątrz i międzymiejskie są źródłem rozwijania się coraz bardziej dynamicznej tkanki społecznej, biznesowej oraz wyrastania nowych przestrzeni publicznych, dopełniając w ten sposób obraz terytorialny miasta. Miasto jako całość zyskuje na tym procesie, co więcej wyłania się wyraźnie obraz miasta kreującego się.

Powyższa logika w zakresie dynamiki terytorialnej odnosi się do podejścia poznawczego (pozytywnego), zaś w ujęciu normatywnym oznaczać będzie, że rozwijające się spontanicznie załączkowe obszary prospektywne przekształcają się w coraz bardziej dynamiczną tkankę. Rodzi to potrzebę reorientacji wizji przyszłości strategii rozwoju miasta. Powstające obszary prospektywne nie mogą jednak pozostawać odosobnionym zjawiskiem w przestrzeniach miejskich. Wymagają każdorazowo ujęcia rynkowego i sieciowego. Co więcej, mogą rozwijać się lub być pod presją nowych, zewnętrznych impulsów – będących wynikiem zachowań inwestorów, przedstawicieli klasy metropolitalnej, czy zachowań gospodarstw domowych cechujących się ponadprzeciętną zamożnością. Podobnie, presje płynące z otoczenia konkurencyjnego i kooperacyjnego dla rozwijanych aktywności stają się źródłem powstawania relacyjnego i sieciowego charakteru obszarów prospektywnych. Terytoria te oddziałują na siebie. Obszary pros-

pektywne są obszarami inicjatyw strategicznych i projektów terytorialnych, a co najmniej nadszanie za impulsami interesariuszy pojawiających się w przestrzeni miasta i tych terytoriów. Powstaje miasto kreujące się „od nowa”.

## Miejski *governance* w warunkach dynamiki terytorialnej

*Governance* miejskiej terytorialności jest wyważoną kombinacją elementów stylu przywództwa menedżerskiego występującego obok przywództwa politycznego miasta jako całości i stylu współdziałania kolaboratywnego obywatelskiej społeczności obszaru perspektywnego – rozumianego jako przywództwo obywatelskie. Wywodzi się z anglosaskiej literatury, gdzie pojęcie te ma swoje konotacje w nurtach decydowania przez pluralne struktury podmiotowe o przyszłości jednostek terytorialnych (zob. m.in. Pierre 1988; Barczyk 2010; Kuźnik 2012; Pierre, Peters 2020; Ochojski 2022] W prezentowanym opracowaniu *governance* miejskiej terytorialności proponujemy uznać za podstawę współkreowania i współzarządzania terytorialnego miastem realizowany z użyciem formuły warstwowej przedstawionej na ryc. 3.



Ryc. 3. Warstwy *governance* w warunkach dynamiki terytorialnej

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza warstwa *governance* oznacza kształtowanie dynamiki obszarów prospektywnych przez miejski *management* (decyzje zarządcze) i społeczność obywatelską (samorządność obywatelska) obszaru prospektywnego (współrzędzenie i współzarządzanie) w interakcji z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi obszarów prospektywnych. Na scenie obszarów prospektywnych miasta prowadzona jest rynkowa oraz sieciowa gra korzyści. Jest to *governance* sieciowej i rynkowej gry korzyści, której uczestnikami są biznes i inwestorzy, obecni i nowi rezydenci, jako gospodarstwa domowe oraz odbiorcy lokalni i globalni oferty obszarów.

Druga warstwa *governance* miejskiej terytorialności to zarządzanie zmianą strategiczną dokonującą się z wykorzystaniem podejścia *top-down* inicjowanego przez miejski *management* i kolaboratywnego podejścia *bottom-up* do zmiany strategicznej, którym posługuje się społeczność obszaru w różnych formach obywatelskiej samorządności. Przedmiotem oddziaływania są interakcje interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych na scenie obszaru prospektywnego. Interesariuszami wewnętrznymi obszaru są lokalne podmioty tkanki gospodarczej realizujące swoje aktywności, zaś interesariuszami zewnętrznymi, podmioty zainteresowane lokalizowaniem swojej działalności/ zamieszkaniem w obszarze. Zmiana strategiczna jest w konsekwencji zmianą w wyniku akcji podejmowanych przez interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych obszaru i jest rezultatem godzenia ze sobą podejścia odgórnego i oddolnego podmiotów *governance* miejskiej terytorialności wobec interesariuszy sceny obszaru prospektywnego. Jest to zarządzanie typu *governance* grą o rozwój obszarów prospektywnych miast w procesie przemian zorientowanych na miasta stające się miastami kreującymi się. W grze tej ścierają się wartości, interesy i korzyści miasta jako całości, zorganizowanej terytorialnej społeczności obywatelskiej oraz korzyści i interesy interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych podejmujących akcje na obszarze prospektywnym.

Trzecia warstwa *governance* opisywana jest jako *governance* przez mechanizmy podejmowania decyzji otwierających projektowanie struktury terytorialnej obszarów prospektywnych i kształtowania tym sposobem nowego porządku terytorialnego miasta jako miasta kreującego się, otwartego na świat. Na mechanizmy decyzyjne *governance* obszaru prospektywnego składają się cztery współwystępujące w różnych kombinacjach mechanizmy. Są nimi: mechanizm koordynacji, mechanizm kooperacji, mechanizm zaangażowania i mechanizm zakorzeniania. Są to mechanizmy podejmowania decyzji z zakresu rozwoju terytorialnego miast – wewnątrzmijskiego i wychodzącego na zewnątrz, tj. dotyczącego obszarów prospektywnych międzymijskich. Są to mechanizmy zorientowane na diachroniczne i synchroniczne powiązania podejmowanych decyzji i ścieżek wyboru interesariuszy, a także ich zachowań lokalizacyjnych. Mechanizmy koordynacji i kooperacji uznajemy za współwystępujące w procesie zmiany. Przywództwo menegerskie dokonuje zmiany strategicznej i wpływa na przemianę tożsamościową w warunkach synergii kapitałów (intelektualnego i kreatywnego) i potencjałów miasta (aktywa i atuty oraz dziedzictwo przyrodnicze i kulturowe). Inicjatywa wychodzi od *managementu* w relacji do korzyści interesariuszy zainteresowanych obszarem wewnątrz lub międzymijskim. Kolaboratywny styl zarządzania zmianą strategiczną akcentuje mechanizm kooperacyjny. Mechanizm ten pozwala na wychodzenie

środowisk obywatelskich z inicjatywami projektowymi na scenie miejskiej i między-miejskiej, na które pozwala *insight* potencjału terytorialnego. Obydwa mechanizmy mają naturę pozwalającą na ich jednocześnie wykorzystanie w ramach danego terytorium. Koordynacja zachowań, działań i decyzji interesariuszy dotyczy także alokacji kapitałów, które interesariusze posiadają oraz potencjałów (atutów posiadanych przez miasto) identyfikowanych na obszarach wewnątrz i międzymiejskich. Kooperacja dotyczy również segmentu rezydencjalnego z indywidualnymi podmiotami inwestującymi jako gospodarstwa domowe. W zastosowaniu obydwu mechanizmów ujawniają się po obu stronach (przywództwo – interesariusze oraz obywatelska samorządność – interesariusze) wartości, którymi kierują się przywództwo, interesariusze i społeczności obywatelskie. Jednocześnie ujawniają się i stają się czytelne korzyści i interesy wszystkich stron. W zastosowaniu mechanizmów ważne są relacje i sprzężenie wzajemne interesariuszy oraz interesariuszy z terytorium. Mechanizmy te służą zarządzaniu inicjatywami i kształtowaniu partnerstw przyjmujących różne formy w celu dokonania zmiany strategicznej miasta znajdującego się w procesie przemian i wymagającego impulsu wywoływanego przez efekt miasta kreującego się. Mechanizmy kooperacji i koordynacji są specyficzne ze względu na cykl życia miasta wynikający z dojrzałości – jakości przemiany tożsamościowej oraz ze względu na charakter obszaru. Inaczej będą angażować się w ramach obszarów prospektywnych, inaczej w obszarach regeneracyjnych. Mechanizmy zakorzeniania i zaangażowania wzajemnie się warunkują. Mechanizm zakorzeniania terytorialnego oznacza wejście w relacje z terytorium odbywające się w wymiarze kulturowym, instytucjonalnym i biznesowym. Mechanizm zakorzeniania terytorialnego, dotyczy także zakorzeniania się obywatelskiej społeczności na obszarach prospektywnych. Mechanizm zakorzeniania kształtuje zatem różne relacje bliskości w różnych perspektywach czasowych. W średnioterminowej perspektywie brak zakorzeniania może zostać skompensowany przez zaangażowanie bazujące na silnej motywacji, natomiast w długoterminowej perspektywie zaangażowanie wymaga uruchomienia mechanizmu zakorzeniania w terytorium i w relacjach z innymi podmiotami. Dynamika relacji powstających w wyniku zakorzeniania może być „trampoliną” do generowania nowych inicjatyw prowadzących do rozwoju inteligentnego i kreatywnego, a w konsekwencji skutkujących przemianą tożsamościową miast.

Czwarta warstwa *governance* miejskiej terytorialności to współkreowanie i współzarządzanie projektami terytorialnymi. Są to projekty inwestycyjno-lokalizacyjne interesariuszy sceny obszaru prospektywnego – interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz pakiety udogodnień różnej skali oferowane interesariuszom i realizujące interesy miasta reprezentowane przez miejski *management* i interesy zorganizowanej społeczności obywatelskiej obszaru prospektywnego. W przypadku miejskiego *managementu* i terytorialnej społeczności obywatelskiej jest to realizacja wartości i osiąganie korzyści miasta jako całości, jak i w odniesieniu do społeczności obywatelskiej obszaru; są to wartości i korzyści, które generują w ich kierunku interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni. Tworzenie warunków do zarządzania projektami terytorialnymi przez interesariuszy ukierunkowane jest na zmianę strategiczną, rozwój inteligentny i kreatywny oraz przemianę tożsamościową miast. W pierwszej kolejności, jest to zarządza-



nie pakietami różnoskalowych projektów inicjowanych na obszarze/rach przez miejski *management* i zarządzanie potencjałem terytorialnym dla kreowania oferty dla zorganizowanej społeczności obywatelskiej terytorium. Drugą część korzyści, którą miasto chce stworzyć obszarowi/om, jest wykorzystanie różnoskalowych projektów kreowanych przez przywództwo dla generowania technologicznych i infrastrukturalnych efektów zewnętrznych adresowanych do interesariuszy obszaru. Udostępnienie potencjału terytorialnego, które umożliwi uzyskanie oczekiwanych korzyści przez interesariuszy, wymaga akceptacji przywództwa miejskiego.

Tworzenie nowych wizji przyszłości i uruchamianie sprawnego wdrażania innowacyjnych projektów będących efektem ich urzeczywistnienia jest nośnikiem zmiany strategicznej miast kreujących się w procesach przemian. Konsekwentnie, rozwój inteligentny i kreatywny obejmuje przemiany tożsamościowe miasta. Już w tej fazie przemian, tzn. stawania się miast, miastami kreującymi się wyłaniają się zręby nowego porządku terytorialnego miast otwartych na świat. Stawanie się miast, miastami kreującymi się w procesie przemian oglądanych i projektowanych w perspektywie długoterminowej jest rezultatem aktywności społeczności i ich terytoriów angażujących technologie informacyjne i komunikacyjne, co oznacza łączenie bliskości przestrzennej z bliskością wirtualną. Z jednej strony obszary prospektywne rangi międzymiejskiej, by nie powiedzieć aglomeracyjnej, czy wręcz metropolitalnej, kształtują procesy i projekty kreatywne i inteligentne oraz małomiasteczkowe i metropolitalne style życia.

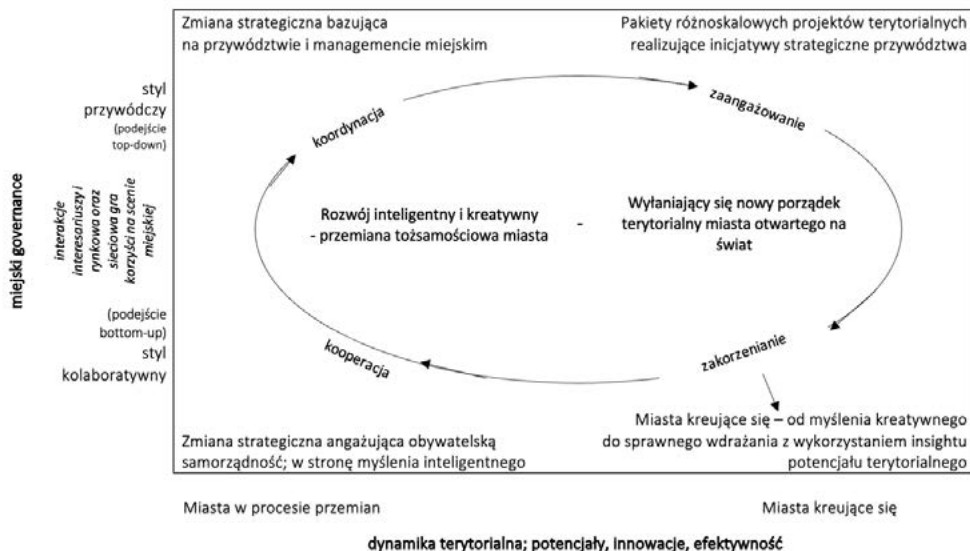
Odbywa się więc dwustronny przepływ – koordynacji i kooperacji. Między koordynacją a zaangażowaniem jest motywowanie do określonych zachowań interesariuszy sceny obszaru prospektywnego, a w przypadku kooperacji niezbędne jest uruchomienie systemu komunikacji i zakorzenienia interesariuszy.

## Próba syntezy – podejście podmiotowe i procesowe do zależności dynamiki terytorialnej i miejskiego *governance*

Zawarta w opracowaniu propozycja podejścia badawczo-eksperymentalnego do sformułowania i rozwinięcia zależności dynamiki terytorialnej miast i miejskiego *governance* znajduje uzasadnienie w studiach literaturowych. Jej istotność i praktyczna użyteczność zyskują na znaczeniu w realiach śląskich miast będących modelowymi miastami w procesie przemian. Nasza teza brzmi, że w warunkach miast w procesie przemian kamieniem milowym jest przejście na poziom miasta kreującego się, niejako miasta „stającego się od nowa”. Proces przejścia kulturowo-cywilizacyjnego i ekonomiczno-społecznego warto przyspieszać wykorzystując sprzężenie dynamiki terytorialnej z miejskim *governance*.

Dwa kierunkowe ujęcia tego sprzężenia są dla nas kluczowe – od miast w procesie przemian do miast kreujących się w warunkach rozwijającej się dynamiki terytorialnej

miast oraz od stylu odrębności przywódczego i kolaboratywnego stylu zarządzania do *governance* miejskiej terytorialności będącego wyważonym połączeniem wymienionych stylów zarządzania miejskiego. W odniesieniu do ujęcia pierwszego, punktem ciężkości dla miast w procesie przemian są transformacja strukturalna i przemiana tożsamościowa oraz posługiwanie się myśleniem inteligentnym (*smart*) i kreatywnym. Co się tyczy ujęcia drugiego, chodzi o wyważenie zalet różnych stylów zarządzania poprzez ich weryfikację za pomocą interakcji zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy miasta działających na jego obszarach prospektywnych (por. ryc. 4).



Ryc. 4. Moduły modelu miejskiego *governance* w warunkach dynamiki terytorialnej

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie rozważań różnych ujęć zależności dynamiki terytorialnej miast i *governance* miejskiej terytorialności pozwala na dokonanie ich syntezy w formie modelu, który składa się z pięciu modułów. Moduł pierwszy dynamiki terytorialnej miasta bazuje na jego potencjałach rozwojowych, w tym na kapitale intelektualnym i kapitale kreatywnym miasta jako całości oraz na potencjale terytorialnym obszarów prospektywnych, w tym na ich dziedzictwie kulturowym i przyrodniczym. Moduł drugi miejskiego *governance*, będącego wyważonym połączeniem przywódczego oraz kolaboratywnego stylu zarządzania miejskiego, kształtuje relacje rynkowe i sieciowe interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych powstających obszarów prospektywnych. Moduł trzeci zmiany strategicznej programowanej i prowadzonej przez przywództwo miejskie we współdziałaniu ze zorganizowaną społecznością obywatelską, generuje w miastach w procesie przemian, w szczególności w sieci ich wewnątrzmijskich i międzymijskich obszarów prospektywnych rozwój inteligentny i kreatywny oraz przemianę tożsamościową. Moduł czwarty tworzenia i realizacji projektów terytorial-

nych, w ramach *governance* miejskiej terytorialności sprawia, że miasta stają miastami kreującymi się. W efekcie wyłania się nowy porządek terytorialny miast otwartych na świat. Moduł piąty mechanizmu podejmowania decyzji, opartego na koordynacji, kooperacji, zaangażowaniu i zakorzenianiu, spina cztery poprzednio wyróżnione moduły i zwiędza *governance* miejskiej terytorialności miast przechodząc od procesu przemian do współkreowania się.