

ROZDZIAŁ 2

MODELE WSPÓŁDZIAŁANIA I ZARZĄDZANIA W MIASTACH KREATYWNYCH

Wprowadzenie

Dzisiejsze życie człowieka charakteryzuje się dużą zmiennością, a powstałe w związku z tym przesilenia dotyczą wszystkich dziedzin ludzkiej egzystencji. Czasy postmodernistyczne są często charakteryzowane jako niepewne [Beck 2007] i nieprzewidywalne [Giddens 2010] oraz płynne [Bauman 2007]. Nie wpływa to pozytywnie na poczucie stabilności i stałości naszej egzystencji. Być może jest to jedna z przyczyn dość powszechnej krytyki i kontestacji zagadnień społecznych dotyczących otaczającej rzeczywistości. Zauważalna jest nadmierna reaktywność na występujące bodźce, a siła procesu pobudzenia będąca wypadkową wielkości problemu, wrażliwości emocjonalnej odbiorców i stopnia ich pobudzenia świadczy poniekąd o silnej stymulacji i nadwrażliwości społecznej w dziedzinie m.in. porządku publicznego, praw obywatelskich. Ta pozornie zła sytuacja może być przesłanką do tworzenia rozwiązań minimalizujących konfliktogenność w przestrzeni miasta.

Obecnie największą bolączką, szczególnie w kontekście gospodarki i biznesu jest nieprzewidywalność [Krupski 2003; Jędralska 2007; Markowski, Drzazga 2015]. Nikt wcześniej nie musiał stawiać czoła takiej akcydentalnej rzeczywistości. Ogromne przemiany zdają się powstawać w ciągu jednego dnia, zarządzanie przypomina wędrówkę rzeką o wartkim nurcie. W tym momencie przewidywanie na poziomie strategicznym stanowi jedno z największych wyzwań. W naukach społecznych, obecnie coraz częściej wysuwa się postulaty konieczności uwzględniania dynamiki przemian zarówno w przebiegu ludzkiego życia, jak i w relacjach z innymi – a więc holistycznego ujmowania funkcjonowania człowieka w coraz szybciej zmieniającym się świecie³.

³ Sytuację pogarsza fakt, że obecnie coraz częściej mówi się o kryzysie autorytetów, ich dewaluacji i zgubnym wpływie takiej sytuacji na wychowanie i kondycję psycho-społeczną ludzi młodych, bo to im najtrudniej funkcjonować bez wzoru osobowego, bez naturalnych odniesień natury aksjologicznej, których nośnikiem jest autorytet. W polskiej myśli pedagogicznej zawsze obecna była refleksja na temat znaczenia, rewolucji i przemian autorytetu. Swoją niezaprzeczalną wkład w jej tworzenie miało zbyt wielu pedagogów, aby wymienić nazwiska ich wszystkich.

Znamienne w temacie realizacji projektów miejskich mogą być słowa D. Libeskinda: *Teraz, bowiem nie tylko w Nowym Jorku i Ameryce, ale prawie wszędzie nawet niewielkich projektów nie można realizować bez udziału społeczeństwa. Ludzie chcą wiedzieć, co się buduje. Dlaczego tak, a nie inaczej? Co znaczy to lub owo? Kto jest wykonawcą? Czy projekt nie stwarza zagrożenia dla środowiska? Ludzie interesują się nie tylko techniczną, ale też kulturalną stroną projektów. Nie chcą już polegać na decyzjach podejmowanych w salach konferencyjnych. Społeczeństwo pragnie dziś uczestniczyć w procesie kształtowania naszego otoczenia*⁴.

Wśród zasad dotyczących realizacji projektów strategicznych o przewidywanych rezultatach w nieprzewidywalnych warunkach, podkreślane są cztery warunki: bezbłędna realizacja, zaufanie ze strony wszystkich interesariuszy, osiąganie więcej mniejszą liczbą środków, przekształcenie strachu w zaangażowanie. Jednym, ze sposobów „ograniczania zmienności” staje się przejście przez państwo coraz to większej części odpowiedzialności za los obywatela, gospodarki i państwa oraz częściowe odizolowanie się od świata, czyli protekcjonizm [Szot 2001; Stiglitz, Kaldor 2013; Gunnella, Quaglietti 2019]. Jeszcze do niedawna ten sposób wydawałoby nam się w ustrojach demokratycznych nieakceptowalny, chociaż wobec bardzo silnych uwarunkowań zewnętrznych może okazać się jednym z nielicznych skutecznych sposobów na łagodzenie niektórych procesów.

Innym sposobem unikania konfliktów, wydają się wyprzedzające konsultacje społeczne i propozycja wariantowych rozwiązań, co zresztą jest dość powszechnie stosowane w planowaniu przestrzennym [Czekiel-Świtalska 2012; Pawłowski 2015; Szlachetko 2015]. Chociaż globalnie w systemach planowania przestrzennego zmiany idą w kierunku wieloetapowych konsultacji społecznych na różnych poziomach rozwiązywania danego problemu, to jednak wariantowość w połączeniu z wrażliwością społeczną może relatywnie zmniejszać zarzewia konfliktów i sprzeczności.

Miasta, zagrożenia, współdziałanie

Miasta mają zdolność dostarczania czegoś każdemu, tylko dlatego i tylko wtedy, gdy są one tworzone przez każdego – takie motto przyświecało Światowemu Forum Miejskiemu, zorganizowanemu w 2014 r. przez ONZ w Kolumbii. To prawie że intuicyjne postrzeganie miasta otwiera perspektywę potrzeby zaangażowania całych społeczności w budowę i życie miast. Jakkolwiek miasto postrzegane jako produkt milionów interakcji decyzji, to jednak w świecie XXI w. w strukturach administracyjnych zbyt często narzucamy mu odgórne bardzo sztywne systemy porządku, które nie respektują tej złożoności, poprzez akty administracyjne, prawo finansowe i przepisy dotyczące planowania.

⁴ Rozmowa Vladimira Belogolovsky’ego z Danielem Libeskindem: [One-on-One... 2011].

„Dyktatura administracyjna” rodzi się wtedy, gdy „doskonałość” administracyjna zabija dobro i poprawne rozwiązania. W systemie prawniczym jest to moment, gdy administracyjne rozporządzenia (łac. *lex*) znajdują się ponad podstawowymi normami prawa (łac. *ius*). W biurokracji wierność i ślepe podporządkowanie się przepisom traktowane jest w przypadkach nieprzewidzianych w jurysdykcji, jako brak możliwości, a więc faktycznie zakaz realizowania ewidentnie dobrych idei, rozwiązań i pomysłów. Brak aprobaty ze strony administracji wynika z podstawowej regulacji, że powinna ona działać w ramach ustalonego prawa rozumianego literalnie jako przepisy. Sugerowane przezeń uwolnienie urzędów od nadmiernych ograniczeń wewnętrznych nadaje im także elastyczność konieczną do samodzielnego usprawniania swojej działalności (życie bowiem nie dopasowuje się do statystycznych struktur), a także do reagowania na nietypowe sytuacje.

Współdziałanie stanowi swoistego rodzaju antidotum na problemy planowania przestrzennego, które mają wymiar powszechny i ogólny [Faludi 2010; Kafka 2013; Pilarz 2019]. Problemy te są zarówno natury merytorycznej, jak i metodologicznej, a pewne towarzyszące im zjawiska obserwowane są od wielu lat⁵. W zakresie merytorycznym problemy przestrzenne zazwyczaj w jakiejś mierze wpływają na problemy społeczne, prawne i ekonomiczne, jednak w tym wzajemnym związku występuje również sprzężenie zwrotne. Permanentne występowanie konfliktów jest niejako nieodłączną cechą procesów planowania i wdrażania zmian w przestrzenno-architektonicznym kształcie jednostek osadniczych. Jednak defekty planowania przestrzennego są często nieodwracalne, a szkody społeczne, gospodarcze i środowiskowe są nieproporcjonalne do oczekiwanych skutków procesu planowania [Owens, Cowell 2011]. Na zagadnienie to zwracał w swojej twórczości uwagę A. Aalto, który przestrzegał przed rozwiązywaniem kompleksowych i złożonych problemów dzieląc je na mniejsze autonomiczne i niezależne zjawiska. A. Aalto argumentował, że życia nie da się podzielić na jednostkowe urywki, kwestie i zagadnienia. Dlatego problemy miast muszą być rozwiązywane kompleksowo – na różnych płaszczyznach ze szczególnym uwzględnieniem aspektu społecznego.

Generalnie wszelkiego rodzaju współdziałanie, które rozszerza zakres konsultacji stwarza szanse dla sprawniejszego uniknięcia błędów możliwych do popełniania na poziomie decyzyjnym. Weryfikacja rozwiązania przez szersze grono na płaszczyźnie społecznej jest bardzo pozytywna, gdyż rodzi postawę konsensusu, dając poczucie sprawczości poszczególnym obywatelom na poziomie podejmowania decyzji o przeznaczeniu danego obszaru. Współdziałanie w procesie planowania pozwala też na weryfikację, czy realizacją zamierzeń planu, w określonym kształcie, ktoś w ogóle jest zainteresowany. W ten sposób następuje rewizja utopijnych wizji i marzeń polityków, jak i projektantów. W warunkach polskich aktywizacja szerokiej partycypacji społecznej jest bardzo ważna, ponieważ w świadomości obywateli stale funkcjonuje schemat, w którym interesy społeczeństwa są przeciwstawne do działań władz w zakresie planowania i gospodarki przestrzennej [Ziobrowski, Rębowska 2002].

⁵ [Banaszuk, Tokajuk 2017].

Skrajnym niebezpieczeństwem po drugiej stronie procesu współdziałania i partycypacji jest kompromis wszystkich ze wszystkimi lub kompromis jako bezwarunkowa zgoda na wszystko [Heins *et al.* 2002; Rembarz 2005; Baja *et al.* 2007]. Podobnie jak partycypacja pojmowana, wprost jako oddanie decydującego głosu osobom zainteresowanym jest błędnym zrozumieniem tego zagadnienia. Tego typu społeczne postawy nie prowadzą do systemowo dobrych rozwiązań i mogą stanowić rodzaj pułapki. Konieczne jest dochodzenie do kompromisów przez zrozumienie priorytetów w tym, co jest istotnego do osiągnięcia. Priorytety planowania przestrzennego w większości są obiektywne, a są nimi m.in. większa efektywność w zagospodarowaniu terenu osiągnięta poprzez większą gęstość oznaczającą efektywniejsze wydatkowanie pieniędzy na infrastrukturę, zmniejszenie kosztów mieszkań i innych inwestycji, mniejsze koszty stałe utrzymania terenu, większą efektywność energetyczną, mniejszy ślad węglowy. Ustalanie priorytetów nie jest czymś, co urbaniści powinni robić w odosobnieniu. Priorytety – założenia muszą być ustalone z góry w porozumieniu z decydentami, czyli władzami polityczno-administracyjnymi, przed podjęciem procesu planowania przestrzennego. W praktyce należałoby w dyskusji z władzami danego terytorium ustalić, jakie efekty planowania mają być priorytetem. Warto przy tym jednak obiektywizować dyspozycje, by były one wolne od partykularnych interesów lub nacisków politycznych, a opierały się na podstawowych zasadach planowania przestrzennego chociażby w postaci kluczowej sentencji A. Aalto, że *mniej znaczy więcej*, prowadzącej w konsekwencji do racjonalizacji i obiektywizacji rozwiązań.

Dostosowanie projektowania i gospodarowania miastem do potrzeb ludzkich stawia człowieka i jego potrzeby w centrum jako ostateczny punkt odniesienia. Hipokryzją jest zatem autorytarne projektowanie i podejmowanie decyzji przestrzennych bez wysłuchania opinii i uwag społecznych. Miasta były, są i będą dla ludzi – nawet gdybyśmy temu naszymi działaniami próbowali zaprzeczyć. Pod tym względem aktualna jest fundamentalna intuicja Williama Szekspira *Czymże jest miasto, jeśli nie ludźmi?*⁶

Modele współdziałania: uspołecznianie, partycypacja, rewitalizacja, powszechne zaangażowanie

Najbardziej rozpowszechnione formy współdziałania w planowaniu przestrzennym to formy uspołecznienia tego procesu przez: informowanie, konsultowanie i współdecydowanie [Boryczka 2016].

Pojęcie partycypacji społecznej oznacza zapewnienie udziału obywateli w zarządzaniu sprawami społeczności, której są członkami [Sieminski 2007; Curry 2012; Kobielska 2015]. Potrzeba uspołecznienia procesu rozwoju wynika z ustrojowych zasad

⁶ William Szekspir, *Koriolan*, akt 3, scena 1.

funkcjonowania administracji publicznej, jak i zasady pomocniczości, i idei samorządności terytorialnej [Górniak *et al.* 1999]. Partycypacja społeczna oznacza, zatem udział członków społeczności lokalnej w procesach decyzyjnych, jest też formą zinstytucjonalizowanego dialogu społecznego, odgrywa również rolę narzędzia rozwiązywania konfliktów społecznych w mieście [Gawroński 2021: 15].

Współcześnie partycypacja społeczna w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego coraz częściej oznacza nie tylko sam udział różnych grup społeczności lokalnych w tworzeniu planów lub strategii rozwoju, ale przede wszystkim partycypację wspólnie z władzami w podejmowaniu decyzji i wdrażaniu polityki przestrzennej. W toku gospodarowania i zarządzania miastem potrzebny jest elastyczny model decyzyjny oparty na rozluźnionych powiązaniach pomiędzy różnymi jednostkami sektora publicznego, prywatnego, gospodarczego, środowiskowego i społecznego [Boryczka 2016]. W efekcie podstawą działania gminy jest tworzenie platformy oraz organizacja współpracy różnych uczestników życia społecznego i gospodarczego, która służy realizacji wspólnie określonych celów. Nie jest to więc już bezpośrednio podejmowanie decyzji przez władze miasta oparte na legitymizacji władzy, ale bardziej skupienie się na umiejętności włączania i mobilizowania lokalnych zasobów (społecznych, ludzkich, finansowych, instytucjonalnych i kapitałowych itp.) dla osiągnięcia wspólnie wyznaczonego celu [Swianiewicz *et al.* 2004].

Do bardzo aktywnego uczestnictwa społeczeństwa, często dochodzi w procesie rewitalizacji [Lorens 2010; Strzelecka 2011; Jarczewski *et al.* 2019], gdzie niezwykle istotna jest akceptacja działań i współuczestnictwo zarówno samych mieszkańców, jak i lokalnych podmiotów, w tym przedsiębiorców, w celu dokonania zmian struktury społecznej, w przeciwdziałaniu wkluczeniom i patologiom społecznym, zmniejszaniu pauperyzacji społeczeństwa, a przy tym np. zachowaniu dziedzictwa kulturowego. Ważnym niejako równoległym jej zadaniem jest również tworzenie korzystnego „klimatu mentalnego” wśród mieszkańców dzielnic poddawanych procesom rewitalizacji [Godlewska-Majkowska 2008].

Dzisiaj aktywności mieszkańców nie są tak ograniczone terytorialnie i skompresowane przestrzennie, jak jeszcze kilkadziesiąt lat temu, aktywności te rozlewają się po całym mieście, a nierzadko i poza jego granicami. Społeczeństwo staje się coraz bardziej mobilne, a witalność jego mieszkańców realizuje się w różnych, oddalonych od siebie miejscach. Daje to możliwość użycia szerszej i bardziej powszechnej partycypacji społecznej przy rozwiązywaniu problemów miejskich. Symptomatycznym rodzajem zaangażowania społecznego w mieście może być powszechne i masowe zaangażowanie w sprawy miejskie [Boonstra, Boelens 2011; Kowalewski 2013]. Pod tym względem, oryginalnym jakkolwiek nie jedynym przykładem jest Bristol, który opracował tzw. symulator miejski o nazwie „Bristol Brain”. Jest to otwarte i dostępne narzędzie łączące dane z sieci czujników w całym mieście z danymi zebranymi od opinii publicznej; narzędzie to następnie analizuje dane i tworzy scenariusze, aby zwizualizować wiele możliwych przyszłości miasta w zakresie udoskonalania strategii rozwoju niskoemisyjnego. Tworzenie tych scenariuszy pozwala Bristolowi ocenić aktualny stan miasta i opracować najbardziej efektywną strategię prowadzącą do pożądanego rezultatu.

tatów. Bristol Brain nie jest statycznym ujęciem i przedstawieniem miasta. Ewoluuje wraz z miastem, stale otrzymując i analizując nowe dane odpowiednio modyfikuje scenariusze. Symulator Bristol Brain skupia się przede wszystkim na korkach ulicznych i jakości powietrza. Terenowo zawężony jest do obszaru, w którym obywatele dostarczają dane i omawiają możliwe przyszłe scenariusze na podstawie rejestracji własnych aktywności – chodzenie do szkoły, jazda samochodem do pracy, miejsca robienia zakupów itd. Kluczową częścią projektu Bristol Brain jest zaangażowanie bardzo wielu różnych stron. Obywatele przekazują dane, podczas gdy przedsiębiorstwa i partnerzy wdrażający wykorzystują Bristol Brain do konceptualizacji projektów infrastrukturalnych i tworzenia finalnej strategii miejskiej⁷.

Modele zarządzania: przywództwo kolektywne, inkluzywność, innowacje społeczne, wspomagane inicjatywy oddolne, eksperyment

Podejście do sposobu zarządzania miastem stale się zmienia, poszukiwania modeli optymalnego kierowania i jednocześnie uspołeczniania tego procesu odbywają się w szerokiej dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinach socjologii, prawa, ekonomii, jak i zarządzania [Noworól 2011; Szoltysek, Otręba 2015]. Zarządzanie jest tu dyscypliną, która przenosi doświadczenia z podmiotów gospodarczych na podmioty publiczne.

Wśród różnych koncepcji na szczególną uwagę zasługuje strategia przywództwa kolektywnego opisywana m.in. w publikacji M. Sotarauty. *Przywództwa nie można sprowadzić do indywidualnego wyczynu jednostki – potrzeba więcej niż wizjonerskiej jednostki, aby «zrobić rzeczy wspólnie». Jest to proces oparty na współpracy, który można nazwać «wspólnym przywództwem»* [Sotarauta et al. 2012]. Sotarauta podkreśla odejście od trybu pojedynczych charyzmatycznych i podejmujących ryzyko jednostek, które tworzą nowe możliwości, projekty lub koncepcje, na rzecz rozwoju trzeciego sektora np. jako przedsiębiorstwa społecznego opisywanego przez C. Borzagę i J. Defournego [Borzaga, Defourny 2001]. W takich rozwiązaniach dochodzi do zacierania granic kompetencji administracyjnych poprzez innowacje społeczne opisane przez A. Nichollsa i A. Murdocka [Nicholls, Murdock 2012].

Przykładem współzarządzania w ramach stworzonego Laboratorium Miejskiego może być projekt nowego centrum miejskiego Aspern Seestadt. Jest to projekt urbanistyczny, którego celem było stworzenie zrównoważonej dzielnicy Wiednia przeznaczonej dla 20 000 mieszkańców i 20 000 pracowników na przestrzeni 240 hektarów. Seestadt to niekonwencjonalna miejska strefa ekspansji w północno-wschodnim Wied-

⁷ [<https://talkofthecities.iclei.org/innovative-tools-for-urban-planning/>].

niu, to też nowe centrum 22 dzielnicy Wiednia i jego bezpośredniego otoczenia oraz regionu Centrepe. Centrum ma zostać ukończone w 2028 r. Jako laboratorium miejskie stanowi część inicjatywy Smart City Wien. Właściciele terenu i miasto Wiedeń zgodzili się przyjąć podejście oparte na współpracy i współzarządzaniu w celu zapewnienia ogólnej wysokiej jakości planowania i projektowania urbanistycznego. Za realizację projektu odpowiada agencja deweloperska Wien 3420 AG, a organizacje stojące za Aspern Seestadt to Miasto Wiedeń, wraz z siecią silnych partnerów biznesowych oraz partnerów sektora publicznego. Wien 3420 Aspern Development AG i program miasta Wiedeń Zarządzanie Obszarami Rozwoju Miejskiego to dwa podstawowe punkty kontaktowe dla wszystkich interesariuszy w Seestadt. Zespół Seestadt Aspern Neighborhood Management ma za zadanie m.in. dostarczać informacji o bieżących wydarzeniach w Seestadt i jego okolicach oraz pracę nad wspieraniem, wykorzystaniem i budowaniem powiązań sieci społecznych. Już na etapie planowania mieszkańcy Seestadt byli zachęceni do dzielenia się swoimi pomysłami i sugestiami dotyczącymi rozwiązań oraz do aktywnego udziału w kształtowaniu ich nowego środowiska i domów. Seestadt Neighborhood Management oferuje wiele możliwości sąsiedzkich interakcji, które mają pomóc w kształtowaniu rozwijającego się miasta w mieście, są to różnego rodzaju projekty budowania społeczności np. muzykowanie i ogrodnictwo, a także liczne inicjatywy organizowane dla i przez lokalnych mieszkańców, przez co zachęcają ludzi do zaangażowania się i włączania w życie dzielnicy. Seestadt jest poligonem doświadczalnym dla nowych podejść do rozwoju przestrzennego, opartym na pomysłach rozwijania miasta w mieście. W ramach projektu dążono do wdrożenia nowych ścieżek rozwoju, które miały pozwolić na stworzenie innowacyjnych i aktywnych oraz nowoczesnych przestrzeni na całe życie. Szczególną rolę przywiązano do praktycznego zastosowania koncepcji inteligentnego rozwoju głównie w obszarze środowiska naturalnego i środowiska społecznego. Zwrócono uwagę na zanieczyszczenie powietrza i ochronę klimatu, a podstawą koncepcji było wsparcie e-mobilności i nowych form prowadzenia działalności gospodarczej, a także partycypacji zainteresowanych stron.

Inkluzywność w działaniach na poziomie gospodarowania i zarządzania przestrzenią opiera się na przesłance możliwości uczestnictwa w procesie planowania i zarządzania przestrzenią przez różne grupy społeczne. Immanentną cechą wzrostu i rozwoju inkluzywnego jest szeroko i różnokierunkowo rozumiane włączenie społeczne. Za E. Mączyńską można przyjąć, że inkluzywność to sprzyjające społecznej spójności wielowymiarowe zaangażowanie wszystkich uczestników życia społeczno-gospodarczego na rzecz optymalnego kreowania oraz wykorzystywania potencjału rozwojowego [Mączyńska 2016]. Zgodnie z tym założeniem przestrzeń o cechach inkluzywnych może być wykorzystywana przez różnych użytkowników w różnym czasie w różnych celach. Według założeń Cities For All⁸, inkluzywne, dostępne miasto to

⁸ *Global Compact on Inclusive and Accessible Cities* to deklaracja, która łączy kluczowe zobowiązania w zakresie dostępności, uniwersalnego projektowania i integracji z celami zrównoważonego rozwoju, nową agendą miejską, Konwencją o prawach osób niepełnosprawnych oraz ramami WHO dotyczącymi miast przyjaznych wiekowi. Potwierdza prawa 1 miliarda osób niepełnosprawnych

miejsce, w którym każdy, niezależnie od sytuacji ekonomicznej, płci, pochodzenia etnicznego, niepełnosprawności, wieku, narodowości czy religii, może i ma prawo w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, gospodarczym, kulturowym i politycznym zgodnie z możliwościami miasta.

Jednym z pierwszych miast, które zdecydowało się podjąć tę ideę była Barcelona, publikując przewodnik po inkluzywnej urbanistyce, który opiera wszystkie swoje polityki na życiu codziennym. Ten typ urbanistyki uwzględnia wiele aspektów, w tym płeć, wiek i pochodzenie etniczne, usuwając bariery i czyniąc miasto bardziej sprawiedliwym i bezpieczniejszym miejscem do życia.

Innowacje społeczne uwzględniające kolektywne relacje między zainteresowanymi stronami w celu poprawy jakości życia ludzi poprzez zaspokojenie potrzeb społecznych, są kolejnym ważnym zagadnieniem [Kazepov *et al.* 2022]. Istnieje coraz więcej literatury na temat innowacji społecznych, która koncentruje się na teorii i koncepcjach, obszarach działalności i politykach [Moulaert *et al.* 2013].

Praktyka wykazuje, że innowacje społeczne i zmiany przestrzenne wprowadzane bez współpracy są trudne do utrzymania ze względu na przeciwstawne interesy obywateli i podmiotów. Opisywali to m.in. T. Brandsen, S. Cattacin, A. Evers i A. Zimmer w swojej publikacji [Brandsen *et al.* 2016]. Nawet mocno wspomagany wspólny rozwój lokalny opisywany przez A. Galvan'a i A. Hamdouch'a, na przykładzie Santo Domingo na Dominikanie może nie w 100% się udać [Hamdouch, Galvan 2019]. Dynamika zmian ujawnia, że rozwój społecznie innowacyjny nie jest przewidywalną trajektorią rozwiązania, a raczej poszukiwaniem mechanizmów osiągnięcia lepszej jakości życia i sprawiedliwości społecznej. Nawet zmiany ustawodawcze polityczne tworzące odpowiednie procedury administracyjne nie są w stanie zapewnić sukcesu na poziomie lokalnym. Czasami ze względu na istniejące bariery, nastawienia, środki, sposób zarządzania projektem, różne cele władz, administracji i ludności w projektach nie dochodzi do właściwej kooperacji podmiotów. Nawet nastawienie, do polityków, którzy wcześniej w innych okolicznościach „składali deklaracje bez pokrycia” może uniemożliwić realizację projektu. Doświadczenia afrykańskie opisane przez A. Galvana i A. Hamdoucha, wskazują, że w niektórych przypadkach udział przedsiębiorców wykazujących się skutecznością działania może stać się gwarantem uwiarygodniającym dane działania. Z tego punktu widzenia kluczowy jest świadomy i zamierzony udział podmiotów chcących się zaangażować w zmiany na poziomie lokalnym. Skutki społeczne kreatywnych inicjatyw zależą od konkretnych kontekstów terytorialnych, warunków instytucjonalnych i politycznych oraz złożonych procesów, które kształtują warunki ich przebiegu, wdrażania i zarządzania. Okoliczności wskazują, że warto podejmować inicjatywy, gdyż często one pomagają znaleźć nowe „lokalne” sposoby rozwiązania konkretnych problemów bez konieczności oficjalnego zarządzania i skomplikowanych procesów decyzyjnych. Czym innym jest jednak współfinansowanie czy

i rosnącej części globalnej populacji w wieku 60 lat lub starszej, która doświadcza barier w swoim sprawiedliwym uczestnictwie w społeczeństwie. To globalne wezwanie do działania leży u podstaw kampanii [# Cities4All . <https://cities4all.org/>].

subsydiowanie firm inwestycyjnych, a czym innym planowanie i zarządzanie przestrzenią [Dvouletý *et al.* 2021].

Koncepcja innowacji społecznych cieszy się coraz większym zainteresowaniem w obszarach nauki, polityki i praktyki. Podstawą najczęściej jest budowanie konsensusu, jako głównego źródła modelowania koncepcji. R. Ziegler wzywa do bardziej pogłębionego rozumienia innowacji społecznych, jako koncepcji opartej na współpracy, nie tylko pod względem badań interdyscyplinarnych, ale także pod względem metody jej stosowania [Ziegler 2017]. Proponując skupienie się na kryterium otwartości, wzajemności i "modelu prototypu", a także ogólnym abstrakcyjnym tworzeniu przestrzeni różnych dyscyplin i podmiotów. Wydaje się, że w tej materii istnieje pilna potrzeba oparcia się na większej liczbie studiów przypadku, która umożliwiłaby weryfikację projektów i podejść.

Innowacją w niewielkiej skali jest zakończona dużym sukcesem podjęta inicjatywa ogrodu społecznego zlokalizowanego na dachu parkingu – Garten Deck St. Pauli w Hamburgu. Garten Deck był początkowo – tymczasowo i spontanicznie stworzonym ogrodem miejskim. Obecnie te 1100 m² powierzchni dachowej jest przede wszystkim miejscem, gdzie podtrzymywane i animowane są kolektywy społeczne: sąsiedzi poznają się, razem pracują i w ten sposób współtworzą społeczność dzielnicy. Administracyjne włączenie tego miejsca w system przestrzeni publicznych sprawia, że z powierzchni dachu może skorzystać nie tylko osoba, która zapłaciła za postój swojego auta na parkingu, ale każdy, kto ma tylko ochotę na spędzenie wolnego czasu wśród zieleni z imponującym widokiem na miasto⁹.

Dzięki sieciom finansowania, takim jak Joint Program Initiative (JPI) Urban-Europe (wspierany przez Komisję Europejską we współpracy z innymi krajowymi agencjami finansującymi), projekty dedykowane i prowadzone przez ULL lub UNaLab (Urban Living Labs) powstały w całej Europie, a nawet poza nią. Urban Living Labs są koordynatorami współpracy, łącząc różne zainteresowane strony – firmy, instytucje badawcze, sektor publiczny i obywateli – poprzez współtworzenie określonych zmian miejskich. Działanie obejmuje trzy fazy rozwoju, aby osiągnąć ostateczne rozwiązanie. Pierwsza faza uwzględnia wspólną eksplorację zagadnienia w celu zidentyfikowania wyzwań i różnych potrzeb z perspektywy wszystkich zainteresowanych stron. Druga faza –eksperymentów, która obejmuje zbudowanie prototypu proponowanego rozwiązania, przetestowanie go i ponowne zbudowanie – za każdym razem poprawiając rozwiązanie na podstawie informacji zwrotnych zebranych z poprzednich etapów. Trzecią – ostatnią fazą procesu współtworzenia jest ocena i wdrożenie. W tej fazie rozwiązanie jest weryfikowane, a następnie buduje się jego finalną – ostateczną wersję. W Living Labs miejscem eksperymentowania jest zawsze rzeczywiste otoczenie: rozwiązanie jest testowane w realnym środowisku, dokładnie tam, gdzie planowane jest jego wdrożenie. Zwięzła definicja ULL to *podejście lub zestaw metod, ukierunkowanych na wprowadzanie zmian w sposób współtwórczy* [Bylund *et al.* 2020: 19]. Jak podkreślili Bulkeley *et al.*, ULL można *postrzegać jako środek do organizowania*

⁹ [<https://www.gartendeck.de>].

demonstracji i wypróbowywania różnych rodzajów interwencji w mieście mających na celu osiągnięcie zrównoważonego rozwoju miejskiego, a także zbliżanie wielu podmiotów, które chcą interweniować [w mieście ...] poprzez formy otwartego i zaangażowanego eksperymentowania [Bulkeley, Castán Broto 2013]. Eksperymenty miejskie w planowaniu analizowano z różnych perspektyw. Bulkeley i Castán Broto patrzą na nie z perspektywy przeskalowania państwa w czasach neoliberalizmu [Peck *et al.* 2013], innowacji instytucjonalnych [Chronéer *et al.* 2018, 2019] oraz projektowania miejskiej przyszłości [Evans 2011; Bulkeley, Castán Broto 2013; Baccarne *et al.* 2014; Karvonen Van Heur 2014; Evans 2016; Savini, Bertolini 2019; Steen, Van Bueren 2017].

Ciekawym doświadczeniem jest eksperyment planistyczny „Meanwhile Projects” realizowany w ramach TAP (Transformative Actions Program) w Reykjavíku. Skupiony jest na obszarach o niejasnym, przyszłym wykorzystaniu i niewykorzystanym potencjale – miejsca te są czymś w rodzaju „obszarów oczekujących” – znajdując się tym samym jakby w poczekalni do przyszłego docelowego zagospodarowania. Zgodnie z założeniami planistycznymi miejsca te są przypisane do testów indywidualnych lub grupowych. Oznacza to, że dowolne grupy obywatelskie mogą przysyłać pomysły do władz miasta dotyczące sposobu zagospodarowania i urządzenia takiej „oczekującej przestrzeni”; w przypadku akceptacji pomysłu przez władze, grupa przejmuje przestrzeń na określony czas urządzając ją w zadekretowany wcześniej sposób. Aby zapewnić przejrzystość, listy informacyjne dotyczące projektu są wysyłane do wszystkich sąsiadów, którzy mogą kontaktować się z kierownikami projektów w celu modyfikacji projektu i aktywnego włączenia się w inicjatywę. Wachlarz pomysłów jest bardzo duży. W ten sposób część przestrzeni została przekształcona w place, na których sąsiedzi odpoczywają, spotykają się; inni organizują targi sztuki, pop-upowe zajęcia jogi i targi żywności. Są to działania w zakresie ogrodów społecznościowych i rolnictwa miejskiego po systemy edukacji dotyczące zmian klimatu, obszary te zapewniają obywatelom idealną okazję do wdrażania zrównoważonych inicjatyw. Reykjavík podkreśla ekologiczny potencjał oryginalnej akcji, udostępniając rzadko i ekstensywnie używane miejsca parkingowe dla grup, aby promować alternatywne środki transportu. Zamiast przechodzić obok opuszczonego parkingu, placu budowy, lub innego nieużytku, mieszkańcy mogą współpracować, aby budować i wzmacniać swoje społeczności. Potencjalnie niebezpieczne puste przestrzenie, zachęcające do przestępczości i innych antyspołecznych zachowań są wypełniane przez nowe aktywności stając się przy tym przestrzenią dedykowaną i kreowaną przez daną grupę. Wypełnione i zagospodarowanie luki w tkance miasta zachęcają do ruchu i aktywności pieszej, tworząc nowy kształt dzielnicy. W szerszym znaczeniu inicjatywa tworzy żywsze i bardziej interaktywne środowisko miejskie.

„Meanwhile Projects – projekty w międzyczasie dla tzw. miejsc oczekujących w Reykjavíku są dość opłacalną metodą na przekształcenie miasta. Przeprowadzane na zasadzie eksperymentu, pozwalają na ocenę, czy podjęte działania są oczekiwane, popularne i skuteczne, jeśli tak, to miasto wspiera ich długofalowy rozwój. Takie oddolne podejście do urbanistyki, jest mocno demokratyczne, a przy tym

efektywne ekonomicznie, gdyż rozpoczęta przez inicjatywę społeczną inwestycja i zmiana wykorzystuje talent, kreatywność i zaangażowanie lokalnych artystów i wolontariuszy.



Fot. 1. Meanwhile Projects w Reykjaviku¹⁰.

Zakończenie: partycypacja i rozwój zrównoważony, samorządy, koncentracja

Inkorporacja partycypacji obywatelskiej i demokracji bezpośredniej w procesach decyzyjnych dotyczących rozwoju poszczególnych obszarów miejskich jest kluczowa [Baker *et al.* 2007; Stead 2021]. Bezpośredni udział interesariuszy, takich jak właściciele gruntów, spółdzielnie, inwestorzy publiczni i prywatni, w procesach decyzyjnych, a także w procesach wykonawczych dotyczących m.in. realizacji niezbędnej infrastruktury prowadzi do stabilnego i zrównoważonego rozwoju. Włączanie nowych aktorów do współuczestnictwa w zakresie polityki przestrzennej i rozwoju miast stanowi podstawę do rozszerzania współodpowiedzialności obywatelskiej i stabilizacji polityki przestrzennej. Korzystne w tym względzie jest podejmowanie wysiłków na rzecz realizacji działań samoorganizacyjnych i obywatelskich w celu uzupełnienia istniejących

¹⁰ Zdjęcie [z:] [<https://tap-potential.org/tapplications-reykjaviks-meanwhile-projects/>].

lub otwarcia nowych struktur współpracy społeczno-administracyjnej. Poszczególne przypadki światowe wskazują, że racjonalne jest podjęcie współdziałania z określonymi środowiskami społecznymi w celu koordynacji projektów z zakresu polityki osadniczej i transportowej.

Współpraca przy planowaniu i zagospodarowaniu miastem jest budowaniem fundamentów pod większą siłę społeczną, gospodarczą i środowiskową. Jeśli przyjęte zostanie podejście holistyczne, strategie partycypacyjne mogą doprowadzić do rozwiązań inteligentnych miast, które zapewnią stabilność energetyczną, demokratyczne i zdrowe systemy transportowe, łączność i mobilność. Rozwój zrównoważony stanowi okazję do współtworzenia trwałych i rekreacyjnych środowisk miejskich, które są przygotowane na przyszłość o zmieniających się warunkach.

Permanenty proces współodpowiedzialności i współuczestnictwa społeczności lokalnej w decydowaniu o mieście buduje tzw. odporność codzienną miasta i możliwość szybkiej reakcji na zdarzenia nieoczekiwane. Nawet od strony logistycznej kooperacja organizacji społecznych w polityce przestrzennej miasta tworzy struktury, które w szybki sposób mogą wspomóc miasto w różnego rodzaju działaniach, przy zjawiskach ekstremalnych. Przykładem może być ofensywne i kompleksowe włączenie się organizacji NGO w systemową dobrze zorganizowaną logistycznie pomoc uchodźcom z Ukrainy na terenie miasta Lublina¹¹. Jak pokazują przykłady, konsultacje i współpraca umożliwiają działania *just in time*, pomagają miastom na uodpornienie się na zjawiska przypadkowe – pojawiające się niespodzianie w sferze gospodarczej, przestrzennej, a nawet społecznej. Pozwalają także na uniknięcie małych akumulujących się w dłuższej perspektywie zdarzeń w sferze społecznej¹². Niwelują też niestabilności w gospodarce przestrzennej.

Szczególną rolę w procesie budowania odporności miast mają do odegrania samorządy lokalne najniższego szczebla, które odpowiadają za różnorodne sekwencje związane z funkcjonowaniem miasta, a także stanowią pierwszą linię reagowania w każdej sytuacji kryzysowej [Sienkiewicz-Małyjurek 2020; Kubicki 2021]. Samorządy lokalne muszą mieć uprawnienia do skutecznego spełniania tych wymagań, a dobra współpraca na szczeblu krajowym i lokalnym w celu budowania odporności w czasie kryzysu ma kluczowe znaczenie.

Nowa polityka planistyczna powinna promować głęboką reorganizację istniejących dzielnic miejskich. Powinna obejmować tworzenie możliwości pracy i dostępu do usług bliżej domu, w dogodnej odległości pieszej i rowerowej, jest to pomysł spopularyzowany ostatnio przez Paryż jako „miasto 15-minutowe”. Wymaga on nowego sformułowania zagadnień zagęszczenia miast i innego podejścia do planowania segregacji użytkowania gruntów. *Małe jest piękne, ale też mniej krule* tak twierdzi N. N. Taleb, który stawia tezę, że mniejsze miasta są bardziej odporne lub antykruche w ra-

¹¹ Uroczysta gala dla NGO za pomoc dla uchodźców z Ukrainy z: [https://www.lubelskie.pl/aktualnosci/uroczysta-gala-dla-ngo-za-pomoc-dla-uchodzcow-z-ukrainy/, dostęp 15.11.2022].

¹² *Efekt motyla* poruszając skrzydłami powoduje szereg zdarzeń prowadzących w rezultacie do groźnej burzy na drugim końcu świata.

dzeniu sobie z niepewnością i ryzykiem, zarządzają mniejszą ilością gotówki – bardziej mogą liczyć na swoje zasoby, łatwiej się adaptują do zachodzących zmian. Koncepcja koncentracji społeczno-ekonomicznej zwiększa równość społeczną i sprawia, że biedne obszary stają się bardziej odporne. Jednoczesne skupienie się na małych, średnich, dużych firmach skutkuje zielonym wzrostem, tworzeniem miejsc pracy, powstawaniem nowych społeczności, nowymi kompetencjami, konkurencyjnością i innowacjami.