

CZEŚĆ I

**MIASTA DYNAMICZNEJ
RÓWNOWAGI
I ROZWOJU INTELIGENTNEGO**

*CITIES OF DYNAMIC EQUILIBRIUM
AND SMART DEVELOPMENT*

MIASTA DYNAMICZNEJ RÓWNOWAGI A STYL ZARZĄDZANIA MIEJSKIEGO

Andrzej Klasik, Florian Kuźnik

Wprowadzenie

Współczesne miasta doświadczają występowania w nich różnych nierównowag. Nierównowagi wydają się mieć charakter permanentny. Powyższe stwierdzenia prowadzą do zakwestionowania istnienia statycznej równowagi. Styl zarządzania oparty na statycznej równowadze prowadzi do zakwestionowania koncepcji rozwoju zależnego od ścieżki. Co więcej, wyklucza możliwość operowania nieliniowymi trajektoriami rozwoju miejskiego, dla których cechą charakterystyczną są: wahania, załamania i zerwania ustalonych dotąd kierunków rozwoju. Styl zarządzania miastami dynamicznej równowagi otwiera perspektywę eksploracji różnych nierównowag występujących w miastach. Wymaga finalnie zdefiniowania warunków równowagi dynamicznej.

Źródeł nierównowag we współczesnych miastach można upatrywać w intensywności zmian technologicznych i w różnorodności innowacji [Batty 2017: 81–96]. Ma miejsce, z różnym natężeniem dezaktualizacja form i funkcji miejskich. Przewartościowanie dokonuje się w sferze wzorców wartości, postaw i zachowań ludzkich. Pojawiają się istotne różnice międzypokoleniowe, zerwaniu ulegają relacje interpersonalne i międzypokoleniowe. Potęgują się zagrożenia płynące ze środowiska (otoczenia) biofizycznego, w tym zaburzenia klimatyczne. Dokonują się radykalne przewartościowania o charakterze geopolitycznym. Pojawianie się coraz to nowych modeli i aktywności biznesowych jest rezultatem zaawansowania czwartej rewolucji przemysłowej. Prowadzi to do zmiany profili orientacji lokalizacyjnych, wzorców przekształceń miejskich systemów, wzrostu mobilności i dostępności do rynków miejskich. Nierównowagi w mieście są także pochodną wielu procesów miejskich, które wywołują zmiany o różnej intensywności czasowej [Simmonds *et al.* 2013].

Objawy nierównowag we współczesnych miastach mogą mieć charakter spontaniczny i/lub wymuszony (sprowokowany). Nierównowagi spontaniczne są ubocznym skutkiem

różnorodnych procesów dostosowawczych. Natomiast nierównowagi wymuszone mogą być wynikiem oddziaływania otoczenia lub skutkiem oddziaływań regulacyjnych różnych podmiotów decyzyjnych. Nierównowagi spontaniczne i wymuszone objawiają się w kluczowych sferach miasta. W sferze środowiska i krajobrazu miejskiego dotyczą zjawisk chaosu przestrzennego i rozlewającej się suburbanizacji. W sferze zasobów przyrodniczych miasta nierównowagi dotyczą nadmiernej eksploatacji wyczerpywania się zasobów nieodnawialnych oraz degradacji przyrody. W sferze społeczno-demograficznej są to nierównowagi związane z depopulacją i migracjami oraz wielokulturowością i przemianami tożsamościowymi. Nierównowagi w sferze ekonomicznej miasta odczytywać należy jako rozpiętości między zamożnością a ubóstwem w przestrzeniach miejskich. W sferze biznesu nierównowagi dają się wyrazić syndromem miasta poidustrialnego, w którym rozwój technologiczny, cyfryzacja i przemysł 4.0 koegzystują z tradycyjnymi sektorami aktywności gospodarczej. W sferze energetyki, transportu miejskiego i komunikacji medialnej mamy do czynienia z nierównowagami tranzytywności w procesie przechodzenia do nowej, cyfrowej i zero-emisyjnej gospodarki. W sferze segregacji przestrzennej nierównowagi przejawiają się w nowych obszarach peryferyjnych miasta oraz nowej policentryczności degradującej tradycyjne centra miejskie.

We współczesnych polskich miastach mamy do czynienia z występowaniem mieszkanki specyficznych źródeł i objawów nierównowag. Autorów interesuje zjawisko nierównowagi występujące w miastach śląskich, z akcentem na miasta poidustrialne. W przypadku tego typu miast można w ogólnym zarysie wyróżnić te, które dzięki swoim nierównowagom przyspieszyły proces zmiany strukturalnej (miasta sukcesu), miasta, które mimo pozytywnych objawów inspirowanych nierównowagami nie dokonały przełomu oraz miasta, dla których nierównowagi stały się dodatkowym obciążeniem ze względu na przewagę wywołanych skutków negatywnych. Zjawisko to można analizować posługując się siecią obszarów perspektywnych i obszarów prorozwojowej regeneracji. Tylko nieliczne śląskie miasta można w skrócie nazwać miastami sukcesu. Przykładowo, należą do nich Katowice, Gliwice i Bielsko-Biała [Klasik *et al.* 2023: 71–104yp].

Koncept miasta dynamicznej równowagi

Definicja dynamicznej równowagi miasta zakłada, że miasto jest organizmem żywym, posiadającym zdolność wytwarzania nowych elementów składowych, aby permanentnie utrzymywać się jako całość funkcjonująca w relacjach z otoczeniem. Jest ekosystemem posiadającym mechanizm zdolny do pobierania energii i zasobów z otoczenia dla trwałego podtrzymywania swojego istnienia [*Dynamic Equilibrium City* 2025]. Z miastem dynamicznej równowagi mamy do czynienia wtedy, gdy poziom napięcia między przeciwstawnymi siłami, które pojawiają się w jego miejskich systemach powoduje, że miasto to funkcjonuje sprawnie i jest w stanie osiągać coraz lepsze rezultaty i stawać się „prawdziwym miastem”. Miasto dynamicznej równowagi zachowuje spójność wewnętrzną pozostając

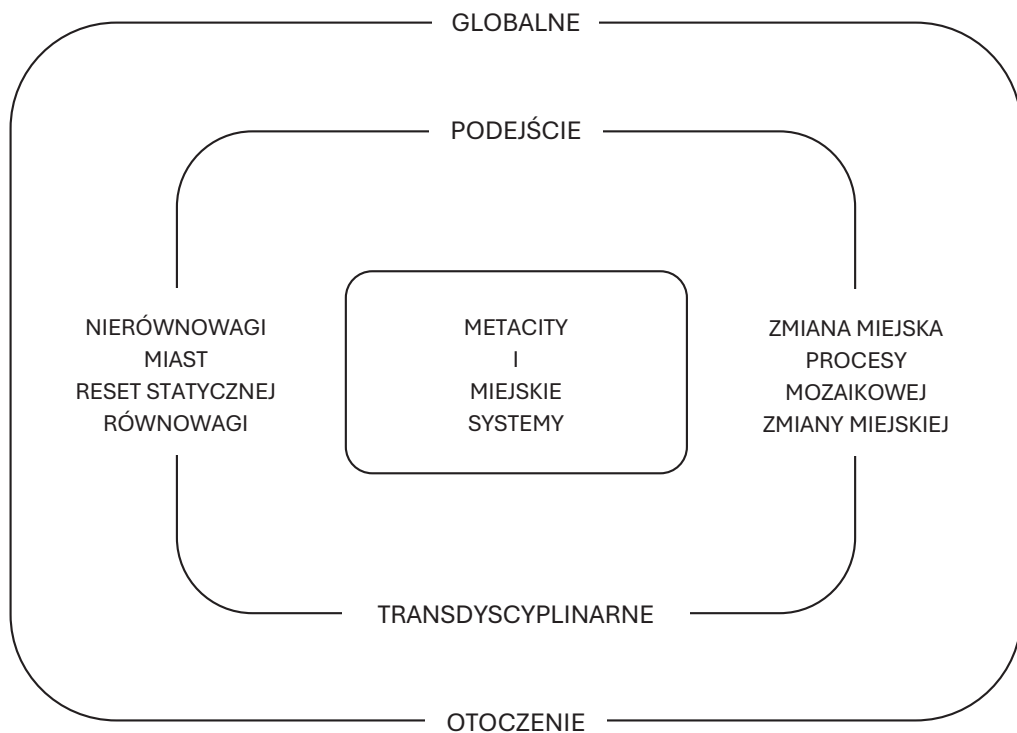
pod oddziaływaniem, pozytywnym i negatywnym, swojego specyficznego otoczenia. Jest również w stanie dotrzymać warunków koherencji swoich miejskich systemów w perspektywie intertemporalnej. Koherencja jest istotna w decyzjach o lokalizacji aktywności i sposobach przeznaczenia terenów.

Miasto dynamicznej równowagi to miasto „w ruchu”, osadzone w relacjach konkurencyjności i partnerstwa ze swoim specyficznym otoczeniem, to miasto dynamicznej równowagi w sieciach rozwoju. Praktyczna użyteczność konceptu miasta dynamicznej równowagi pozwala miastom zachowywać swoją trwałość oraz generować trwały rozwój poprzez posiadane zdolności adaptacyjne, odporność na turbulencję otoczenia i progowe kapitały będące fundamentem jego siły konkurencyjnej i atrakcyjności.

Miasta mogą przez długi czas funkcjonować w stanie permanentnej nierównowagi. Nierównowaga nie oznacza ani pogarszania się kondycji i zdolności rozwojowych miast, ani tym bardziej ich przejścia na ścieżkę walki o przetrwanie i rozwój. Operowanie kategorią równowagi dynamicznej pozwala także zrozumieć różne paradoksalne zjawiska zachodzące we współczesnych miastach. Paradoksy, obrazujące pewne rodzaje dualności w procesach zmiany miejskiej, mogą ale nie muszą prowadzić do dylematów w procesach decyzyjnych [Monot-Fouletier, Thelisson 2022: 9–16]. Koncept miasta dynamicznej równowagi nie stoi w opozycji do stanowiska i poglądu naukowego, obecnego w fachowej literaturze, które podnosi kwestie nierównowag i paradoksów rozwojowych. Oferuje jednak nowe pozytywne i ofensywne spojrzenie na przyszłość i rozwój miast we wszystkich trzech perspektywach czasowych, tj. w połączeniu krótkiego, średniego i długiego horyzontu czasowego. To stwierdzenie wyczerpuje sens przywołanej wcześniej intertemporalności.

Posługiwanie się konceptem miasta dynamicznej równowagi, przez miasta różnej wielkości i rangi, domaga pojawienia się nowej generacji przywództwa i managementu miejskiego umiejętnie łączącego podejście diachroniczne z podejściem synchronicznym (ryc. 2). Podejście synchroniczne łączy się ze statycznym postrzeganiem rzeczywistości miejskiej. Podejście diachroniczne, uwzględniające ewolucję badanego systemu w dłuższej perspektywie czasowej, lepiej pasuje do rozumienia dynamiki terytorialnej i dynamicznej równowagi miasta. W badaniach miejskich przyjmuje to postać podejścia dywergencyjnego [Colletis-Wahl *et al.* 2008]. Takie połączenie prowadzi do stopniowego wyłaniania się relacji współwystępowania, współpowiązania, współzależności i wreszcie, relacji współdziałania. Dopiero posługiwanie się tymi relacjami pozwala na uruchomienie nowych praktyk, interwencji i strategii prowadzenia procesów zmiany miejskiej generujących zmianę mozaikową.

Zmiana mozaikowa w procesach zmiany miejskiej zakłada pojawienie się w przestrzeniach miejskich miejsc, obiektów i zdarzeń, które w połączeniu ze sobą tworzą nowe, złożone formy i funkcje miejskości będące wynikiem erupcji piękna, kreatywności i doskonałości profesjonalnej. Czasami przejawem zmiany mozaikowej jest jedynie patchwork mozaikowy. Zmianę mozaikową dobrze oddaje koncept metacity umiejscawiający różne obiekty, miejsca i obszary w szerszej perspektywie miasta w jego globalnym otoczeniu



Źródło: opracowanie własne.

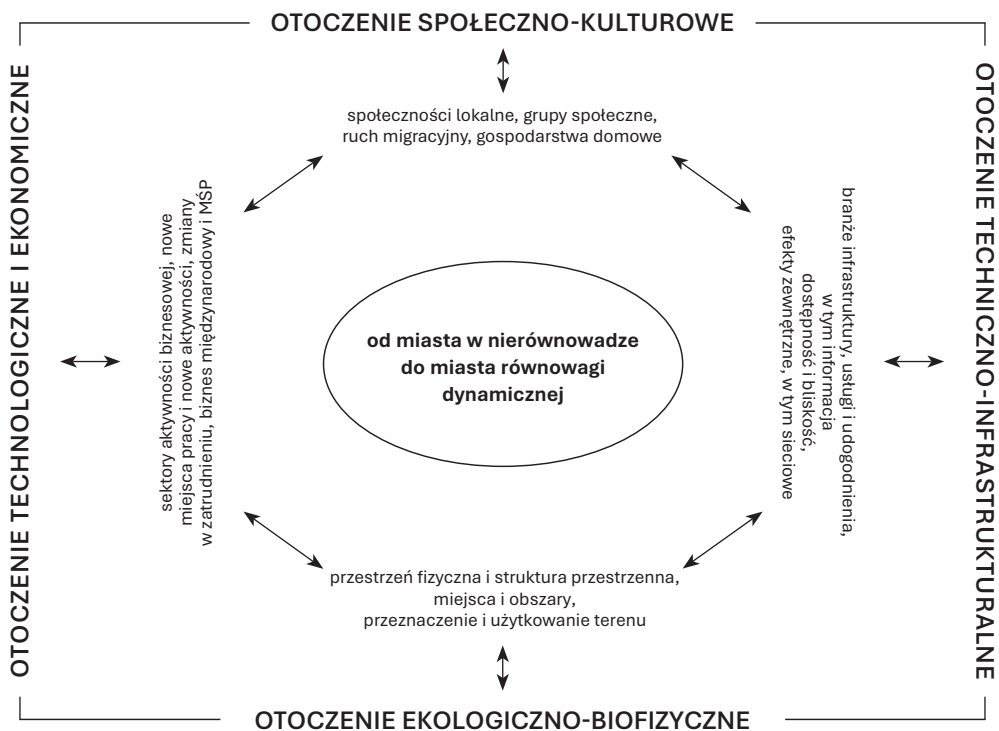
Ryc. 2. Model miasta dynamicznej równowagi

[Zhou *et al.* 2021]. Tworzą one nową miejską terytorialność, którą możemy przedstawić jako wyższego rzędu mozaikę złożoną po części z obszarów perspektywnych oraz po części z obszarów prorozwojowej regeneracji [Klasik *et al.* 2023]. Mozaika jednego i drugiego typu obszarów zapewnia trwałość i trwały rozwój miasta wchodzącego na ścieżkę miasta dynamicznej równowagi.

Koncept miasta dynamicznej równowagi pozwala opanowywać pojawiające się zjawiska chaosu i napięć oraz różnic, oczekiwań i interesów. Prowadzi w praktyce do radykalnej zmiany warsztatu programowania i projektowania nowej rzeczywistości miejskiej. Poruszanie się po ścieżkach, od miast w nierównowadze do miast dynamicznej równowagi wymusza przygotowania odpowiedniej ramy metodologicznej. Rama ta plasuje miasta dynamicznej równowagi w relacjach miejskich systemów i różnych segmentów otoczenia globalnego świata (ryc. 3).

Korzystając z nowej nauki o miastach i miejskich systemach oraz posługując się myśleniem i podejściem transdyscyplinarnym wyróżniamy cztery miejskie systemy:

- społeczności miejskie i ich tożsamość; lokalne centra inicjatyw i innowacji, wydarzenia kulturalne, turystyczne, historyczne,



Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 3. Miejskie systemy i segmenty otoczenia miasta dynamicznej równowagi

- przestrzeń, oglądana poprzez miejsca i obszary; centra i peryferie, klastry i strefy aktywności,
- sektory aktywności inteligentnych i kreatywnych; środowiska kreatywne i innowacyjne, centra atrakcyjności i konkurencyjności, partnerstwa i alianse gospodarcze,
- branże infrastruktury; od mobilności transportowej do komunikacji medialnej; węzły i sieci transportowe, wielodostępowe centra komunikacji medialnej.

Obecne w przestrzeni miasta społeczności obywatelskie mają swoją specyfikę kulturową. Ich tożsamość ulega przemianie wraz ze zmianami populacyjnymi i pokoleniowymi oraz procesami migracyjnymi. Na zmiany populacyjne i pokoleniowe oddziałują i mają wpływ kolejne generacje coraz szybciej następujących zmian technologicznych. Zachowania gospodarstw domowych, zróżnicowanie poziomu ich zamożności oraz style i jakość życia stanowią ważną charakterystykę tego miejskiego systemu, a pośrednio nowej mozaikowej miejskości.

Przestrzeń miejska jest w pierwszym oglądzie przestrzenią fizyczną. Jest to przestrzeń naturalna i wytworzona przez aktywność ludzką. Z perspektywy aktywności ludzkiej ważne są kolejne trzy rodzaje przestrzeni; biznesowa, rezydencjalna i publiczna. Z punktu

widzenia gospodarowania w przestrzeni i przestrzenią można operacyjnie wyróżniać konkretne miejsca i obszary ze względu na formę zabudowy i funkcje przez nie spełniane. Patrzenie na obszary jako mozaikę obszarów prospektywnych i obszarów prorozwojowej regeneracji definiuje nową terytorialność miejską.

Trzeci miejski system tworzą sektory aktywności. Są to najczęściej struktury wielosektorowe inicjujące i organizujące przestrzeń aktywności ekonomicznej. Świat biznesu to świat globalnych przedsiębiorstw i interesów oraz silnych, innowacyjnych tkanek małego i średniego biznesu. Obydwa wymienione światy są współzależne, połączone relacjami konkurencyjności i komplementarności. Ważną charakterystyką miejskiego sektora aktywności jest zatrudnienie i wykorzystanie różnych endogennych oraz pozyskiwanych z otoczenia zasobów i aktywów. Miejskie sektory aktywności, poprzez pulsującą kreatywność technologiczną, otwartą na globalną gospodarkę, kształtują mozaikowe formy ekonomiczno-przestrzenne. Zmieniają w ten sposób to co współcześnie zwykło się nazywać miejską terytorialnością.

Czwarty miejski system tworzą branże infrastruktury; od mobilności transportowej do komunikacji medialnej. System miejski branż infrastrukturalnych od strony wynikowej stanowią wzbogacające się z okresu na okres tkanki usług i udogodnień miejskich. W odniesieniu do nich ważne są dwie kluczowe charakterystyki, a mianowicie, bliskość i dostępność obecnych w dwóch połączonych rzeczywistościach miejskich, tj. rzeczywistości realnej i rzeczywistości wirtualnej. Usługi i udogodnienia infrastrukturalne kształtują w fundamentalnym zakresie atrakcyjność społeczną, przestrzenną i ekonomiczną w świecie globalnej konkurencji. Nawiązując do wcześniej użytych podejść do kształtowania mozaikowych form miejskości, a mianowicie podejścia diachronicznego i podejścia synchronicznego, czwarty miejski system można traktować jako domknięcie wielopłaszczyznowej, mozaikowej zmiany miejskiej.

Dynamiczna równowaga miasta jako zespołu miejskich systemów

Badanie dynamicznej równowagi miasta plasujemy w tworzącej się od ponad dwóch dekad nowej nauce o miastach, której efektem jest nowa transdyscyplinarna wiedza. Jest to nauka posługująca się konceptem metacity oraz miejskich systemów w perspektywie procesów mozaikowej zmiany miejskiej [Karvonen *et al.* 2021]. Nowa nauka o miastach (nowa wiedza o miastach) jest nauką (wiedzą) o miejskich systemach postrzeganych jako konwergencyjne całości pozostające w interakcjach; relacjach komplementarności i relacjach współzależności z wyróżnionymi typami otoczenia. W dalszej części rozdziału będziemy posługiwać się czterema miejskimi systemami, u podstaw których leży koncepcja miasta inteligentnego i kreatywnego. Zostały one zaprezentowane na ryc. 2.

Kluczowym konceptem metodologicznym będącym u podstaw tworzącej się nowej nauki o miastach jest koncept metacity [Zhou *et al.* 2021]. Koncept *metacity* jest przestrzennie wyskalowaną prezentacją mozaikowej zmiany w miejskich systemach. Zakłada współzależne posługiwanie się różnymi skalami i poziomami szczegółowości analiz – od miejsc i obiektów opisywanych fizycznie w przestrzeni geograficznej, poprzez różne typy obszarów wewnątrz miasta po miejskie systemy. Przechodzenie od charakterystyk szczegółowych do ujęć ogólnomiejskich wymaga posługiwania się różnorodną, zestandaryzowaną i zdigitalizowaną informacją. Na każdym poziomie szczegółowości analiz wymagane jest uwzględnianie złożoności otoczenia, aż do otoczenia globalnego włączenie. Koncept metacity pozwala ominąć dotychczasowe podejścia i skupić się na interdyscyplinarności nowej nauki o miastach operującej miejskimi systemami (nowa wiedza o miejskich systemach).

Rama koncepcyjna nowej nauki o miastach posługującej się konceptem *metacity* zawiera cztery kluczowe charakterystyki miejskich systemów, na których zakotwiczą się transdyscyplinarne badania miejskie. Transdyscyplinarność oznacza nowy styl badań miejskich. Są to badania miejskie operujące takimi cechami, jak: złożoność, dyfuzyjność, łączalność i różnorodność miast oglądanych w perspektywie globalnej. W końcowym rezultacie umożliwia to zaawansowane ujęcie sustensywności. Miasta są organizmami złożonymi (kompleksowymi) wyrażającymi sobą ich holistyczne postrzeganie. Dyfuzyjność można dookreślić jako przenikanie i rozprzestrzenianie się procesów i efektów rozwojowych. Staje się to możliwe dzięki uruchomieniu mechanizmów współpracy i wzajemnego zaangażowania posiadanych aktywów i potencjałów rozwojowych miast i ich otoczenia. Trzecią kluczową charakterystyką miast w ujęciu nowej nauki o miastach jest łączalność, wewnętrzna i zewnętrzna, rozumiana jako możliwość skutecznego uruchomienia kontaktów i przepływów. Połączalność stanowi podstawę spójności wyróżnionych miejskich systemów i trwałości powiązań zewnętrznych w ramach różnych segmentów otoczenia. Różnorodność jako domykająca kluczowa charakterystyka miast i ich miejskich systemów wyraża się w wielości i bogactwie ich głównych składowych w przekroju kulturowym, ekonomicznym, transportowo-medialnym oraz bioróżnorodności i form zagospodarowania przestrzennego.

Transdyscyplinarność i podejście transdyscyplinarne sprawiają, że badania miejskie opierają się na czterech filarach. Są nimi:

- Złożony ekosystem miejski (*human ecosystem*) czyli całościowy, społeczny, ekologiczny i technologiczny ekosystem różnorodnych obszarów miejskich.
- Zaburzenia równowagi pojmowanej statycznie umożliwiające zastosowanie idei miasta dynamicznej równowagi.
- Odporność jako posiadanie zdolności adaptacyjnej zapewniającej trwałość miejskich systemów w procesach zmiany miejskiej.
- Dynamiczna heterogeniczność rozumiana jako zmieniająca się przedmiotowa zawartość trajektorii zmiany miejskiej.

Zspolenie ze sobą kluczowych charakterystyk miejskich systemów i czterech filarów transdyscyplinarnych badań nad przyszłością i rozwojem miast pozwala ogarnąć:

- zjawisko sustensywności miast dynamicznej równowagi,
- kontinuum procesów urbanizacyjnych i miejskości oglądanej przez pryzmat procesów mozaikowej zmiany miejskiej miast dynamicznej równowagi.

Synergia kluczowych charakterystyk miejskich i czterech filarów transdyscyplinarnych badań prowadzi w formie syntezy do ujęcia miasta dynamicznej równowagi w kategoriach narzędziowych i w perspektywie antropologicznej.

Charakterystyki stylu zarządzania miejskiego w warunkach dynamicznej równowagi miast

Specyfikę stylu zarządzania miastami dynamicznej równowagi ujmujemy w układzie punktów ciężkości oraz wyróżników stylu zarządzania. Punkty ciężkości dotyczą kluczowych procesów zmian w mieście i zostały w wyodrębnionych dziedzinach zarządzania. Wyróżniki stylu zarządzania stanowią już pewne charakterystyki stylu zarządzania w przekroju dziedzin. Punkty ciężkości odpowiadają na pytanie czym, w każdej dziedzinie, trzeba zarządzać, by realizować koncept miasta dynamicznej równowagi. Wyróżniki stylu zarządzania pokazują ramę koncepcyjno-zarządczą związaną z danym punktem ciężkości (tab. 1).

Tabela 1. Punkty ciężkości i wyróżniki stylu zarządzania miastami dynamicznej równowagi

Punkty ciężkości zarządzania miastami dynamicznej równowagi	Wyróżniki stylu zarządzania
Zarządzanie napięciami i zaburzeniami miasta.	Zarządzanie sprzecznymi zamiarami i oczekiwaniami poszczególnych zainteresowanych stron sceny miejskiej w warunkach permanentnych nierównowag miasta.
Zarządzanie procesem dojrzewania miasta do kreowania strategii nowej generacji.	Kreowanie strategii nowej generacji na podstawie nowej wiedzy o miastach z wykorzystaniem inteligencji i kreatywności wszystkich zainteresowanych stron.
Zarządzanie zdolnością adaptacyjną miasta; zarządzanie dostosowaniami pozytywnymi i negatywnymi w miejskich systemach.	Budowanie nowej zdolności adaptacyjnej miasta zapewniającej zwiększoną rezyliencję miasta w warunkach ustawicznego uczenia się miasta.
Zarządzanie procesami zmiany miejskiej; zarządzanie procesami zmiany mozaikowej w trójpoziomym układzie: miejskich systemów, obszarów w mieście oraz obiektów i miejsc.	Zarządzanie wykorzystujące tworzącą się nową wiedzę o miastach i miejskich systemach. Dotyczy ono kluczowych (wybranych) procesów zmiany według stopnia zaawansowania nowych kompetencji profesjonalnych.

Punkty ciężkości zarządzania miastami dynamicznej równowagi	Wyróżniki stylu zarządzania
Zarządzanie miejskie oparte na <i>transitional design</i> . Projektowanie typu <i>transitional design</i> operuje przejściami z jednego stanu do innych nowych stanów.	Zarządzanie miejskie oparte na <i>transactional design</i> . Projektowanie typu <i>transactional design</i> polega na podejmowaniu i realizacji wielorakich akcji rozwojowych.

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie napięciami i zaburzeniami miasta złożonego z wzajemnie oddziałujących na siebie miejskich systemów (podsystemów) z zachowaniem warunków dynamicznej równowagi w otoczeniu globalnym uwzględnia różne nierównowagi jako stany stale obecne w mieście. Uwzględnia także trendy/megatrendy w otoczeniu, w tym zjawiska szokowo-wstrząsowe – syndrom czarnego łabędzia [Taleb 2024]. Napięcia i zaburzenia generują różne nierównowagi miasta.

Zarządzanie miejskie procesem tworzenia nowej generacji strategii ukazuje dojrzewanie miasta do kreowania strategii nowej generacji. Strategia taka jest nastawiona na synergię inteligencji i kreatywności nowej formacji przywództwa i managementu miejskiego oraz środowisk akademickich i pozaakademickich. Łączy inteligencję i kreatywność środowisk akademickich i pozaakademickich.

Zarządzanie zdolnością adaptacyjną miasta można przedstawić jako zarządzanie z wykorzystaniem strategii uczenia się miasta (zaangażowanie ofensywne), z opcją wypełniania cyklicznie pojawiającego się deficytu zdolności adaptacyjnej (zaangażowanie defensywne). Zarządzanie zdolnością adaptacyjną miast dynamicznej równowagi jest warunkiem *sine qua non* trwałości i trwałego rozwoju tych miast. Ma ono charakter strategiczny w rozumieniu rozwoju kulturowo-cywilizacyjnego.

Zarządzanie procesami zmiany miejskiej wykorzystuje tworzącą się nową wiedzę o miastach i miejskich systemach. Dotyczy kluczowych (wybranych) procesów zmiany według stopnia zaawansowania nowych kompetencji profesjonalnych. W odniesieniu do mozaiki obszarów prospektywnych i regeneracyjnych w miastach odnosi się do procesów degeneratywnych i regeneratywnych, schyłkowych i ekspansywnych. Potencjały i bariery rozwojowe miasta odnoszą się do aktorów zainteresowanych lub niezainteresowanych zmianą. Zwolennicy i przeciwnicy zmiany – poprzez zawierane sojusze – napędzają lub blokują kierunek i tempo zmian. Potencjały i bariery rozwojowe miasta odnoszą się do aktorów zainteresowanych zmianą w sensie pozytywnym i negatywnym.

Zarządzanie miastami dynamicznej równowagi jest zarządzaniem opartym na *transitional* i *transactional* projektowaniu. Projektowanie typu *transitional* operuje przejściami z jednego stanu do innych nowych stanów. Natomiast zarządzanie miejskie typu *transactional* wyraża się w podejmowaniu i realizacji wielorakich akcji rozwojowych. Polega na postrzeganiu miasta jako zespołu miejskich systemów (podsystemów) wzajemnie oddziałujących

na siebie. Jest przedsięwzięciem partycypacyjnym ukierunkowanym na produkcję nowej wiedzy o miastach – na poziomie miejskich systemów, obszarów oraz obiektów i miejsc. *Transitional* projektowanie rozwija ideę metamiasta poprzez zwrócenie uwagi na złożoność otoczenia miast dynamicznej równowagi i ich uplasowanie w globalnych oddziaływaniach. Metamiasto staje się narzędziem *transitional design* jako projektowania strategicznego, które umożliwia w ten sposób projektowanie „epokowych przejść” miasta w świecie powszechnej tranzytywności.

Konkluzja końcowa

Syntetycznie rzecz ujmując, styl zarządzania miastami dynamicznej równowagi można wprost określić jako styl prowadzenia zmiany miejskiej oparty na projektowaniu typu *transition design* [Hölscher *et al.* 2018]. Akcentuje on *przejścia miast* z jednego stanu do innych, nowych stanów. Można stwierdzić, że w miastach dynamicznej równowagi ten styl zarządzania jest wyraźnie eksponowany w literaturze. Niektórzy autorzy, np. zajmujący się *governance* w zrównoważonym rozwoju miast [Kemp, Loorbach 2003] używają terminu „zarządzanie tranzytywne”, aby pokazać niezbędność przejścia do zarządzania zmianą w warunkach tranzytywnej rzeczywistości środowiskowej, społecznej, gospodarczej i przestrzennej. Można w tym miejscu przywołać podejście do zarządzania zmianą typu *awareness – desire – knowledge – ability – reinforcement*, czyli model i metodę ADKAR jako wysoce użyteczne w procesach zarządzania zmianą miejską [Angtyan 2019]. Podobnie jak ADKAR w organizacjach biznesowych kształtowanie rozwoju miejskiego w procesach decyzyjnych można przedstawić po pierwsze, jako kierowanie zmianą instytucjonalną, po drugie w procesie projektowania rozwoju miejskiego jako kierowanie zmianą i zarządzanie ryzykiem [Klasik, Kuźnik 2020]. W przypadku kierowania zmianą instytucjonalną inteligencja strategiczna przywództwa i managementu miejskiego oznacza posługiwanie się regułą utrzymywania dystansu poznawczego i intelektualnego w stosunku do różnych stron działających w mieście. Angażowanie inteligencji strategicznej w procesy kreowania i wdrażania projektów rozwoju miejskiego wymaga kierowania zmianą i zarządzania ryzykiem, aby kontrolować procesy zmiany ewolucyjnej oraz zmiany skokowe oznaczające przejście na zupełnie nową ścieżkę rozwoju miejskiego. Połączenie kierowania zmianą instytucjonalną oraz kierowania zmianą i zarządzaniem ryzykiem pozwala na urzeczywistnienie kolejnych etapów przejścia do nowych stanów. Biorąc pod uwagę wszystko powyższe, rodzi się refleksja co do potwierdzenia nowego paradygmatu badań miejskich i prowadzenia polityki miejskiej opartego na nowej nauce i wiedzy o miastach.