

FORUM ROZWOJU MIAST



**Miasto dla mieszkańców
/
mieszkańcy dla miasta**

Obywatelski wymiar strategicznego
zarządzania miastem



POZnań*

➤ **Miasto dla mieszkańców /
mieszkańcy dla miasta**



Publikacja jest podsumowaniem I Forum Rozwoju Miast, które
odbyło się w dniach 6-7 grudnia 2017 roku w Poznaniu

forumrozwojumiest.poznan.pl

ISBN 978-83-950369-0-3

➤ Miasto dla mieszkańców / mieszkańcy dla miasta

Obywatelski wymiar strategicznego
zarządzania miastem

Wydział Rozwoju Miasta
Urząd Miasta Poznania

Poznań 2017

Spis treści

1	LIST WPROWADZAJĄCY	
	PREZYDENTA MIASTA POZNANIA JACKA JAŚKOWIAKA	7
2	DEBATA	
	Jak wykorzystać potencjał miasta?	
	Współczesne przestrzenie dla przyszłego rozwoju	
	Wybrane fragmenty debaty moderowanej przez	
	Bognę Świątkowską i Macieja Frąckowiaka	10
3	ROZMOWY – CZĘŚĆ 1	
1	<i>Sila różnorodności</i>	
	Jerzy Hausner	30
2	<i>Znajdowanie tego, czym miasto jeszcze nie jest</i>	
	Ewa Rewers	37
3	<i>Potrzebujemy uczestnictwa, nie pomysłów</i>	
	Roberto Verganti	43
4	<i>Inne zarządzanie jest możliwe</i>	
	Jerzy Kociatkiewicz	48
5	<i>W pół drogi do dialogu</i>	
	Filip Springer	53
6	<i>Dobry konflikt</i>	
	Dagmara Nickel	57
4	BADANIA	61
	Praca na rzecz rozwoju w urzędach i jednostkach	
	samorządu terytorialnego. Komunikat z badania	
	towarzyszącego Forum Rozwoju Miast	
	Maciej Frąckowiak	61

5 ROZMOWY – CZĘŚĆ 2

- 1** *Rozwój to pole szans*
Wojciech Kłosowski 103
- 2** *Praktyka partycypacji*
Magdalena Piłat-Borcuch 106
- 3** *Samochód wynaleziony na nowo*
Johann Jungwirth 111
- 4** *Myslenie kodem*
Ewa Krupa 115

6 POSŁOWIE

- Wykorzystać pożytecznie wszystkie możliwości*
Iwona Matuszczak-Szulc 120

7 APPENDIX

- Pomysłowość mieszkańców metodą na realne problemy*
Anna Wróblewska 125

8 KOŁOFON 129

▸ LIST WPROWADZAJĄCY

SZANOWNI PAŃSTWO,

żyjemy w czasach rewolucyjnych zmian technologicznych. Internet i cyfryzacja zmieniają nie tylko przemysł i usługi, ale też w dużym stopniu zmieniają miasta i relacje międzyludzkie. W pogoni za innowacyjnością nie zapominajmy jednak o tym, co w miastach najważniejsze: o mieszkańcach. Postęp technologiczny wykorzystujmy roztropnie, by w tym wszystkim nie zapomnieć o ludziach. Florian Znaniecki – wybitny socjolog, założyciel Instytutu Socjologicznego w moim mieście, Poznaniu – już w roku 1931 napisał w jednej ze swoich prac:

„Ludzie zamieszkują wprawdzie terytorium miejskie i z tej racji uważają się za mieszkańców miasta [...]; nie znaczy to jednak, że dają się oni całkowicie na tym terytorium umiejscowić, jak domy lub tramwaje. Wszak są oni nie tylko ciałami, ale doświadczeniami i czynnymi podmiotami, i w tym charakterze nie są oni w mieście, lecz [...] miasto jest w sferze ich wspólnego doświadczenia i działania”.

To my – ludzie – uczestniczymy w przestrzeni miejskiej, korzystamy z niej i ją współtworzymy.

Nowoczesne miasta wykorzystują rozwiązania typu *smart city*. Inteligentne systemy transportowe dostosowują się do aktualnego natężenia ruchu, a specjalne sensory monitorują zapelnienie parkingów czy pojemników na śmieci. Korzystamy z ułatwień oferowanych przez liczne aplikacje w smartfonach, bo wyręczają nas w wielu sprawach. Jednak w restauracjach często widzimy pary, które ze sobą nie rozmawiają, bo właśnie korzystają z aplikacji i komunikatorów. Cyfryzacja, internet i postęp technologiczny niosą ogromne wyzwania dla miast – zarówno dla ich włodarzy, jak i mieszkańców. Technologia ma ułatwiać nam życie, ale nie możemy przez nią stracić tego, co w każdym społeczeństwie najważniejsze: więzi i bezpośrednich kontaktów międzyludzkich. Co z tego, że na Facebooku zebrałem 5000 znajomych,

jeżeli nie mam realnych przyjaciół, z którymi mógłbym rozmawiać i spędzać czas?

W miastach minęła już fascynacja rozwojem motoryzacji. Z niedalekiej przeszłości pamiętamy śródmiejskie autostrady. Nawet rzeki wpuszczano do betonowych zakrytych kanałów – stało się tak na przykład w Seulu. Dzisiaj w wielu miastach burzy się te autostrady i z powrotem odkrywa rzeki lub przynajmniej skruwa betonowe brzegi. Najważniejsze jednak, by nie zgubić w mieście człowieka i człowieczeństwa. By nie podążać nieodpowiedzialnie za nowymi technologiami, nie powielać bezkrytycznie wzorów z innych miast, tylko dlatego, że dane rozwiązanie gdzieś się sprawdziło.

Miasta mają różne zasoby, a więc także różne możliwości. Każde musi znaleźć własną drogę rozwoju. W dobie globalizacji nie starajmy się za wszelką cenę dążyć do unifikacji i naśladownictwa. Czy wszystkie miasta powinny upodabniać się do siebie nawzajem? Najważniejsze, by mieszkańcy dobrze się w nich czuli. Dlatego w Poznaniu istotne jest dla mnie tworzenie miejsc dla ludzi. Kreujemy miejsca spotkań – realne, nie wirtualne. Takim miejscem stał się otwarty dziedziniec Urzędu Miasta Poznania, który wcześniej był zamkniętym parkingiem samochodowym. Teraz, kiedy tak łatwo można utracić bezpośrednie relacje międzyludzkie, musimy tworzyć dla nich odpowiednie warunki. Powinniśmy ułatwiać mieszkańcom bezpośredni kontakt w przestrzeni rzeczywistej, a nie tylko wirtualnej.

W miastach innowacyjnych ważna jest również tradycja, więź i wzajemna bliskość, budowanie poczucia tożsamości i identyfikacji z miastem, a także zdrowe środowisko i produkty.

Kiedy podczas warsztatów poproszono dzieci, by zaprojektowały dużą przestrzeń w centrum miasta, którą przeznaczamy pod inwestycje – a jest to 87 hektarów – zaplanowały tam farmy z kucykami. Po prostu chciały wsi w mieście! Do nich nie przemawiają argumenty typu: „to nie jest możliwe” czy „to zbyt drogie”. Takie pomysły dowodzą, że rozwój technologiczny nigdy nie jest bezwzględny priorytetem. Przełamanie

stereotypowego myślenia to ważne zadanie dla urzędników. Na tym właśnie muszą się oprzeć innowacyjne pomysły na miasto. Dawniej budowano metropolie z betonu i wytyczano szerokie, wielopasmowe ulice. Dziś mamy problem z tym, jak humanizować przestrzeń, jak projektować miasta według „ludzkiej skali” Jana Gehla. Jak je zmieniać i aranżować w ten sposób, by były zielone i przyjazne, a ich przestrzeń – wielofunkcyjna i bezpieczna.

Dynamiczny rozwój rzeczywistości wirtualnej to fascynujące zjawisko. Czy jednak wirtualna podróż po innym kraju lub mieście albo wirtualna wizyta w muzeum zastąpią realną wyprawę? Może dlatego taką popularnością cieszą się w Poznaniu miejsca prawdziwych spotkań, takie jak plac Wolności. Jest to miejsce koncertów, spektakli i wystaw, ale też przestrzeń manifestacji własnych poglądów. Spotkania w rzeczywistych miejscach dają poczucie, że razem tworzymy wspólnotę i możemy działać wspólnie. Dlatego też rozwijają się liczne lokalne ogrody społeczne, gdzie mieszkańcy urządzają nieformalne spotkania i spędzają razem czas.

Innowacje społeczne powinny służyć wzajemnemu zrozumieniu mieszkańców i decydentów. Takie podejście zastosowaliśmy w pracach nad nową strategią rozwoju miasta, w których korzystaliśmy z innowacyjnej metody Design Thinking. Strategia powstała w ścisłej współpracy z mieszkańcami, którzy uczestniczyli we wszystkich etapach jej tworzenia. To właśnie takie wartości jak otwartość, współodpowiedzialność i współtworzenie wpisane są w misję miasta.

To spore wyzwania. Stoją przed nami wszystkimi. To od nas zależy, w jaki sposób sobie z nimi poradzimy.

Jacek Jaśkowiak
Prezydent Miasta Poznania

↘ Jak wykorzystać potencjał miasta?

Współczesne przestrzenie dla
przyszłego rozwoju

WYBRANE FRAGMENTY DEBATY
MODEROWANEJ PRZEZ BOGNĘ ŚWIĄTKOWSKĄ
I MACIEJA FRĄCKOWIAKA

WPROWADZENIE

Jak o rozwoju miast myślą osoby, które na co dzień mają duży wpływ na ich kształtowanie, a więc prezydenci, badacze i przedsiębiorcy? Wyobrażenia dotyczące tego, co jest możliwe, determinują podejmowane obecnie decyzje, ale także wyznaczają pole dla działań realizowanych w przyszłości. O tę wyobraźnię pytamy w szczególnym momencie kulturowym. Coraz częściej mówi się o rosnącej złożoności świata¹, która skutkuje nieprzewidywalnymi sprzężeniami; wspomina się także o skracaniu się perspektywy czasowej, w której możemy cokolwiek planować². Ważne może być wskazanie na zmieniającą się relację wynalazczości wobec przestrzeni miejskiej, która od zawsze stanowiła dystynktywną cechę miast (wymiana towarów, dóbr, usług, informacji, postaw). Coraz więcej nadziei pokłada się w zjawisku określanym mianem „nowej innowacyjności”, by w ten sposób zaakcentować znaczenie pomysłowości samych mieszkańców³, tworzących nowe wzory relacji, typy praktyk czy oferty dla przestrzeni. Pomysłowość ta może się rozwijać lepiej lub gorzej, ważne są więc rozmaite formy jej wspierania, także te, które dostrzegą w niej nie tylko zasób czy źródło inspiracji, ale także ważne narzędzie rozwoju tożsamości i lokalnego dobrostanu.

UCZESTNICY DEBATY

Paweł Adamowicz – od 1998 roku prezydent Gdańska. W trakcie studiów na Wydziale Prawa Uniwersytetu Gdańskiego zaangażował się w działalność opozycyjną, a po demokratycznym przełomie włączył się w budowę lokalnego samorządu. Na okres jego rządów przypada czas dynamicznego rozwoju miast w obszarze gospodarczym, kulturalnym

- 1 Zob. Marek Krajewski, *Incydentologia*, Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa 2017.
- 2 Por. Kacper Pobłocki, *Kapitalizm. Historia krótkiego trwania*, Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa 2017.
- 3 Aleksandra Gołdys, Jarema Piekutowski, Marta Szaranowicz-Kusz, *Pomysłowość miejska. Studium trajektorii realizacji oddolnych inicjatyw mieszkańców Warszawy. Raport z badań*, Fundacja Pole Dialogu, Warszawa 2016.

i społecznym. Aktywnie angażuje się w działalność na forum Unii Europejskiej jako członek Komitetu Regionów.

Giuseppe De Biasi – szef Gabinetu Metropolitalnego Miasta Bolonia. Jest członkiem Rady UPI Emilia-Romagna (stowarzyszenia reprezentującego wszystkie prowincje tego regionu) oraz komitetu „Praca, Edukacja, Trening, Kultura”, a od 2010 roku pełni funkcję krajowego koordynatora UPI ds. edukacji. Wybrany na radnego prowincji z ramienia partii Italia dei Valori w 2009 roku, następnie pełnił funkcję wiceprzewodniczącego rady doradczej i komisji budżetowej oraz koordynatora tymczasowego w Bolonii, potem zaś objął funkcję asesora. W latach 2010–2014 był radnym prowincji Bolonia ds. edukacji, kultury, kształcenia zawodowego i pracy. W 2013 roku dołączył do Partii Demokratycznej.

Jacek Jaśkowiak – od 2014 roku prezydent miasta Poznania. Społecznik, działacz sportowy, były przedsiębiorca. Absolwent Wydziału Prawa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, ukończył studia podyplomowe z zakresu rachunkowości i finansów oraz podatków. Stypendysta GFPS na uniwersytecie w Bielefeld w Niemczech. W zarządzaniu miastem duży nacisk kładzie na wdrażanie założeń zrównoważonego transportu, usprawnianie procesów inwestycyjnych, kulturę dostępną, politykę mieszkaniową i senioralną oraz rewitalizację centrum.

Andriy Moskalenko – od 2015 roku wicemer Lwowa ds. rozwoju, doktor ekonomii Lwowskiego Uniwersytetu Narodowego im. Iwana Franki. W radzie miejskiej Lwowa pełnił funkcje dyrektora ds. administracji oraz dyrektora Departamentu Polityki Informacyjnej i Stosunków Zewnętrznych. Piastował również stanowisko dyrektora ds. służb prasowych w biurze mera.

Dagmara Nickel – założycielka i prezeska YouNick Mint, pierwszego operacyjnego funduszu inwestycyjnego w Polsce, znanego

z zaangażowanego i partnerskiego podejścia do start-upów. Menedżerka i inwestorka z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem. Stoi za licznymi sukcesami rynkowymi: stworzyła Nickel Development (czołową poznańską firmę deweloperską) oraz YouNick Technology Park (pierwszy prywatny park technologiczny w Polsce, dający dach nad głową i możliwość rozwoju niemal 150 firmom). Uhonorowana tytułem „Ten, który zmienia polski przemysł” (2010); jej firma otrzymała nagrodę „Przedsiębiorstwo przyszłości” (2016).

Ewa Rewers – profesor, kierowniczka Zakładu Kulturowych Studiów Miejskich w Instytucie Kulturoznawstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Autorka książek *Społeczna świadomość językowo-artystyczna* (1991), *Język i przestrzeń w poststrukturalistycznej filozofii kultury* (1997), *Language and Space: The Poststructuralist Turn in the Philosophy of Culture* (1999), *Post-polis. Wstęp do filozofii ponowoczesnego miasta* (2005), *Miasto-twórczość* (2010) i *The Contradictions of Urban Art* (2013). Wykładała na University of Strathclyde w Glasgow, University of East Anglia, University of Cambridge, Universitat Politècnica de Catalunya, Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie, Uniwersytecie Artystycznym w Poznaniu i Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie. Członkini Komitetu Nauk o Kulturze PAN i Społecznej Rady Kultury przy Prezydencie Miasta Warszawy.

Ewa Voelkel-Krokowicz – prezeska spółki i właścicielka centrum Concordia Design w Poznaniu. Realizuje ono wiele unikalnych projektów takich jak doradztwo dla biznesu z zakresu *design thinking*, edukacji w obszarze wzornictwa, nowoczesnego marketingu i trendów, a także liczne działania dla dzieci. W centrum mieści się także Inkubator Przedsiębiorczości skierowany do branży kreatywnej (architektów, projektantów, IT, mediów społecznościowych i innych). Aktualnie odpowiada za salę teatralną Aula Artis oraz stworzenie prywatnej, lecz otwartej przestrzeni publicznej pomiędzy biurowcem Bałtyk a Concordią.

PYTANIE I

Mamy kłopot z pojęciem „rozwój”
– jego znaczenie jest źródłem
konfliktów, a gdy chcemy ich
uniknąć, często osuwamy się
w zachowawczość i naśladow-
nictwo. Jak dziś powinno się je
definiować?

Ewa Rewers: Rozwój nie zawsze jest czymś dobrym – na przykład gdy mowa o chorobie czy przestępczości, mamy do czy-

nienia z sensem negatywnym. Rozwój zawsze warto postrzegać w kontekście tego, czego oczekujemy od miasta. Inny problem wiąże się z utożsamianiem tego pojęcia z transformacją i metamorfozą. W polskich miastach te procesy zachodzą jednocześnie: transformacja, która jeszcze się nie zakończyła, oraz metamorfoza, czyli to, czego doświadczamy fizycznie (na przykład wizualnie), kiedy przyjeżdżamy do miasta. Możemy wówczas mieć poczucie, że widzimy pewien punkt – i że przekraczamy go, idąc w lepszą stronę, co możemy wiązać właśnie z pojęciem rozwoju w pozytywnym znaczeniu.

Paweł Adamowicz: Dla mnie ważne są dwa wskaźniki rozwoju. Najistotniejszy jest wymiar społeczny – czy obywatele utożsamiają się z własnym miastem, angażują się w jego życie, uczestniczą w kulturze. Czy miasto przyciąga nowych mieszkańców i czy panuje w nim otwartość, czyli jaki ma na przykład stosunek do problemu uchodźców i emigrantów albo jak odnosi się do przypadków homofobii. Ważna jest także efektywność kształcenia w przedszkolach, żłobkach i na uniwersytetach. Drugi aspekt rozwoju można nazwać gospodarczym – mieści się

w nim rozwój infrastruktury, bazy miejskiej, przyrost i jakość podmiotów gospodarczych, a także poziom bezrobocia.

Jacek Jaśkowiak: Rozwój to przede wszystkim umiejętność trafnego przewidywania przyszłych potrzeb mieszkańców i podejmowanie takich decyzji, dotyczących na przykład kształtowania przestrzeni, by te potrzeby były spełnione za pięć, dziesięć czy piętnaście lat. Nie chciałbym ograniczać rozwoju tylko do kwestii infrastrukturalnych. Wyzwaniem jest dziś przede wszystkim umiejętność przewidywania procesów, które będą zachodziły w sferze stosunków międzyludzkich, zwłaszcza pod wpływem nowych technologii.

Andriy Moskalenko: Mówiąc o rozwoju, można udzielić dwóch odpowiedzi – krótkiej albo bardziej rozbudowanej. Wedle pierwszej pytanie o rozwój to pytanie o to, jak sprawić, by ludzie nie wyprowadzali się z miasta, w którym żyją. Chodzi także o to, by ludzie mieszkający poza nim – także ci pochodzący z innych krajów – się do niego przenieśli, żyjemy bowiem w zglobalizowanym świecie, w którym migracje nie ograniczają się tylko do terytorium danego państwa.

Ewa Voelkel-Krokowicz: Dla mnie najważniejszy jest rozwój mieszkańców. Miasto powinno mieć w tym względzie poczucie misji – stawiać nie tylko na twarde elementy, ale także na wartości, które lokują się ponad infrastrukturą czy rozwojem finansowym. W swojej pracy szukam osób, które są blisko kultury, bardzo mi tego brakuje. Ja sama, moje dzieci, otoczenie i pracownicy rozwijają się w bliskim kontakcie z kulturą. To niesamowicie poszerza horyzonty. Miasto nie rozwinie się bez mieszkańców, a oni – bez bezpośredniego kontaktu z kulturą.

Giuseppe De Biasi: W ciągu ostatnich dziesięciu czy piętnastu lat koncepcja rozwoju miasta bardzo się zmieniła. W Bolonii rozwój oznacza nie tylko infrastrukturę – dużą wagę przywiązujemy do kultury, dziedzictwa i różnorodności. Bardzo ważny jest na przykład wskaźnik zatrudnienia kobiet. Realizujemy też projekty, w których zachęcamy przedsiębiorstwa zatrudniające tysiące pracowników do takiego planowania zadań, by czas pracy dało się pogodzić z czasem wypoczynku oraz tym przeznaczonym na kulturę.

Ewa Rewers: Kultura nie powinna być czymś osobnym. Rozwój w tej dziedzinie to nie tylko finansowanie instytucji kultury. Myślę o takim rozwoju, który łączy czynnik społeczny, a więc odczuwaną jakość życia i poczucie identyfikacji z miastem, z rzeczywistymi osiągnięciami, a także pamięcią o tym, że kultura to coś, co przenika całą tkankę miejską, nie daje się zamknąć wyłącznie w instytucjach.

PYTANIE II

Zmiany i innowacje wymagają czasu, a jego często brakuje. Mieszkańcy chcą natychmiastowych zmian, urzędy żyją kadencjami i rokiem budżetowym, organizacje pozarządowe – krótkim kalendarzem projektu, biznes – potrzebą szybkiego zwrotu z inwestycji. Jak łączyć ze sobą te perspektywy dla osiągania wspólnych optymalnych korzyści?

Jacek Jaśkowiak: To jest trudne, bo efekty naszych działań będą oceniali dopiero potomni. Ale rozwój miasta wymaga także podejmowania decyzji, które wzbudzą opór i sprzeciw. Tymczasem mieszkańcy często mają konkretne oczekiwania: „Co ten prezydent zrobił po roku, po dwóch, po trzech?”

Paweł Adamowicz:

Rozwój wymaga wielowymiarowego spojrzenia na miasto, ale przeciętny mieszkaniec będzie go oceniał raczej poprzez to, czy ulica, przy której mieszka, została wyremontowana, czy korki są mniejsze, czy większe, czy jadąc z domu do pracy, zobaczy dżwigi i nowe budowle, a także jak media oceniają te zmiany.

Jacek Jaśkowiak: Musimy nauczyć się patrzeć przez pryzmat takiego poślizgu w czasie. Biorąc pod uwagę zmiany, jakie widzimy w Europie – polityczne, społeczne, migracyjne i technologiczne – to, czy ktoś potrafił się wstrześcić w te trendy, mieszkańcy będą oceniać dopiero za dziesięć czy piętnaście

lat. Oczywiście będą też twarde parametry – jeżeli miasta będą rozwijać się i ludzie będą chcieli w nich mieszkać, będzie to świadczyło o tym, że wcześniejsze decyzje były dobre.

Paweł Adamowicz: Ważna jest ciągła, permanentna komunikacja z mieszkańcami. Działam w samorządzie już od dwudziestu siedmiu lat i widzę, że taka odroczone nagroda w końcu przychodzi, ale żeby nie stało się tak, że przy najbliższych wyborach się przegra, potrzeba też trochę PR-u.

Ewa Rewers: Obserwując rozwój miast, śledzimy rankingi – są ich dziesiątki, jeżeli nie setki. Wskaźniki bywają zdumiewające, jeśli przeniesiemy je na polski grunt. O rozwoju może świadczyć na przykład to, ile czasopism ukazuje się w danym mieście w obcych językach. Wskaźniki są najczęściej twarde, można je zliczyć i przedstawić w postaci tabel czy statystyk. Problem w tym, że o rozwoju decydują te czynniki, których współczesne rankingi nie wychwytyją, bo ich jeszcze dobrze nie widać.

Ewa Voelkel-Krokowicz: Wywodzę się z biznesu, więc nie wyobrażam sobie działania bez strategii. Dla mnie rozwój stoi dopiero na drugim miejscu. Wcześniej trzeba określić, jaką rolę chcemy odegrać, w jakim kierunku zmierzamy, jakie są cele do osiągnięcia. Oczywiście w biznesie jest to prostsze, miasto ma znacznie bardziej rozbudowaną strukturę. Wydaje mi się jednak, że określenie tej roli miasta jest kluczowe. Trzeba też mieć liderów, którzy potrafią przekuć swoje idee na miasto i umieją przekonać do nich mieszkańców.

Andriy Moskalenko: We Lwowie trwa proces finalizowania poprzedniej strategii. Dziesięć lat temu nasz mer zachęcał wszystkich do tworzenia planów, przekonywał, że musimy wiedzieć, co

w przyszłości będzie stanowiło o naszej przewadze. Dziś aktywni przedstawiciele trzeciego sektora, biznesmeni i społecznicy mówią: „Trzeba sobie postawić kolejne wyzwania”. Chcemy większego poszanowania środowiska naturalnego, a zarazem pragniemy inwestować w kreatywną gospodarkę, ponieważ mamy do niej nieco inne podejście niż Richard Florida, Charles Landry itd. Postawmy na uniwersytety, które podobnie jak w Polsce są jednym z największych pracodawców w miastach.

PYTANIE III

Coraz częściej odpowiedzialność za rozwój mają przejmować mieszkańcy. Podstawowym problemem jest jednak to, że coraz trudniej zachęcić ich do działania. Czy można wskazać takie obszary, w których aktywność obywatelska będzie szczególnie ważna dla lepszego rozwoju miast?

Andriy Moskalenko: Miasto jest jak ciało – należy się troszczyć o każdą jego część, ale trzeba też mieć jakieś priorytety. Poświęcając się jednej rzeczy, nie można w tym czasie robić czegoś innego. Każde miasto musi sobie z tego zdawać sprawę. Miasta są tworzone przez ludzi, a nie przez budynki, nawet te wielkie. Najbardziej klarowna odpowiedź na pytanie o to, jak rozwijać miasta, brzmiałaby więc: trzeba słuchać tych, którzy je tworzą.

Ewa Voelkel-Krokowicz: Dużo się ostatnio mówi o tym, że niezbędna jest wspólnota. Rola miasta sprowadzana jest właściwie do utworzenia przestrzeni do tego, żeby ludzie mogli się wspólnie realizować. Mówi się o ekonomii współdzielenia, o współtworzeniu, o tym, że kiedyś wszyscy będziemy mieli wspólne domy. Młodzi ludzie już nie chcą kupować, nie muszą już tyle posiadać, wolą się skoncentrować na wartościach intelektualnych. Bardzo wiele się w tej materii zmienia. Te trendy widać wszędzie dookoła, są na wyciągnięcie ręki. Dają nam bardzo ciekawy kontekst.

Paweł Adamowicz: Mamy tu jednak do czynienia z aktywnymi mniejszościami. A większość, jak w czasie Rewolucji Francuskiej, przesuwają się raz w lewo, raz w prawo. Nie można siedzieć okrakiem na barykadzie, oportunizm nie idzie w parze ze skutecznością. Trzeba więc otwarcie mówić, jaka jest wizja i cel, odwiedzać wszystkie dzielnice i wciągać mieszkańców do dyskusji – nawet jeśli sami tego nie chcą. Czasy internetu, Facebooka i Messengera wymagają od liderów znacznie większego nakładu pracy. Nie da się tego wszystkiego zrobić tylko rękami asystentów. Żeby nie stracić kontaktu z rzeczywistością, do wielu kanałów komunikacji trzeba wejść osobiście.

Jacek Jaśkowiak: Z jednej strony oczekuje się konsultacji społecznych i współudziału mieszkańców w podejmowaniu decyzji; z drugiej strony musimy działać w racjonalnie określonych ramach czasowych. Można oczywiście dwa albo trzy lata dyskutować nad jakimś rozwiązaniem i nie podjąć żadnej decyzji. Zdarza się, że przy pewnych rozwiązaniach część mieszkańców jest „za”, część jest „przeciw”, i to nieraz mniej więcej pół na pół. W pewnym momencie trzeba jednak przeciąć dyskusję i podjąć decyzję, bo to jest nasza odpowiedzialność.

Ewa Rewers: Odmieniamy dziś przez wszystkie przypadki słowo „wspólnota”, ale w rozumieniu, które ma niewiele wspólnego z historycznym znaczeniem tego pojęcia. Tym, czego dzisiaj potrzebujemy, nie jest wcale wspólnota, ale pewna miejska towarzyskość, która rodzi się wszędzie tam, gdzie zbierają się ludzie, pojawiają się lokalni liderzy i lokalne problemy, które zasługują na rozwiązanie – a nie są inspirowane przez grupy interesu.

Jacek Jaśkowiak: W Poznaniu mamy do zagospodarowania duży teren w centrum miasta, osiemdziesiąt siedem hektarów Wolnych Torów. Były różne propozycje. Dzieci zaproponowały, żeby urządzić tam de facto wieś – chciałyby mieć tam łąki, konie itd. Wydawałoby się, że to jest jakiś paradoks, coś zupełnie abstrakcyjnego, ale jeżeli uważniej na to spojrzeć, to w tych miejskich pustyniach, gdzie zabetonowano wszystko, co dało się zabetonować, postulat, by wprowadzić więcej natury, wcale nie brzmi paradoksalnie. Może warto brać pod uwagę pomysły dzieci.

Paweł Adamowicz: W Gdańsku funkcjonuje system małych grantów w bardzo odbiurokratyzowanej formule. Znaczącym zagadnieniem jest też sposób działania administracji samorządowej – jesteśmy otwarci, empatyczni, komunikatywni, twórczy i uspołecznieni. Ważne są różne inkubatory, dobrosąsiedzkie punkty spotkań, miejsca wymiany i dzielenia się refleksjami. Istotne wydaje się również regularne docenianie roli lokalnych liderów.

PYTANIE IV

Ewa Rewers: Przestrzeń publiczna rodzi się tam, gdzie rodzi się temat, który może być rozwiązywany w zasadzie w każdej przestrzeni, niekoniecznie w enklawach przeznaczonych dla wyjątkowo aktywnych grup miejskich. Koncepcja wędrującej agorzy, do której chciałabym się odnieść, odpowiada idei miasta złożonego z różnych, często równoważnych jednostek. Nie chodzi tu o scentralizowane miasto ze średniowiecznym rdzeniem, z rynkiem i ratuszem w środku, a im dalej od śródmieścia, tym więcej blokowisk i zakładów pracy. Dziś miasta rozwijają się inaczej. To, co społeczne, nie jest umiejscowione i raz na zawsze zamknięte na tej centralnej agorze znajdującej się na miejskim placu – może się wytworzyć wszędzie.

Rozwój generowany jest w przestrzeniach cyfrowych, technologicznych – a jednocześnie zapominamy o żywotnym znaczeniu miejskich przestrzeni publicznych, co grozi kurczeniem się demokracji i zanegowaniem idei miasta jako przestrzeni wymiany. Tymczasem to właśnie w przestrzeni miasta codziennie się spotykamy, to tu mają miejsce akty solidarności i protestu. Jak mądrze zarządzać konfliktem dla rozwoju?

Dagmara Nickel: Konflikt we wspólnocie może być czymś dobrym, jeśli potrafimy nim zarządzać i podejźmy do niego w sposób otwarty,

odważny i inkluzywny. Tam, gdzie jest konflikt, otwiera się przestrzeń na nowe pożyteczne rozwiązania i – paradoksalnie – na budowanie wspólnotowości. My tymczasem często uciekamy od konfliktów, bo nie radzimy sobie z nimi, są dla nas nieprzyjemnym doświadczeniem.

Paweł Adamowicz: Jest pewna nadzieja, że w tym konflikcie, który trwa dzisiaj w Polsce (i myślę, że wejdzie w jeszcze mocniejszą fazę), wykujemy nowy pomysł nie tylko dla naszych miast, ale też dla całego kraju.

Dagmara Nickel: Koniecznie trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie: czy my umiemy ucywilizować konflikt? Czy ludzie, którzy pracują ze mną jako z prezydentem miasta, ci którzy obsługują te konflikty, rozstrzygają i podejmują decyzje – czy oni mają odpowiednie kompetencje? Czy potrafią przygotować strony sporu do merytorycznej wypowiedzi i podejmowania decyzji? Bo dopóki oponenti tkwią w konflikcie i pozostają przy swoich emocjach, dopóty rozwiązanie się nie znajdzie.

PYTANIE V

Jaka ma być nowa rola samorządu miejskiego? Trudno dzisiaj planować i realizować plany bez współpracy z innymi aktorami miejskiej zmiany. Jakie wyzwania stoją przed administracją miast, dla których rozwój jest priorytetem? Czy wymaga jakichś nowych instrumentów i sposobów działania? Jaka jest rola lidera rozwoju?

Paweł Adamowicz: Nie należy przejmować się konfliktami – trzeba w nie odważnie wchodzić, rozmawiać, dyskutować. Jeżeli lider zaczyna chować się pod stół, wysyłać rzecznika czy zastępcę jako tarczę, to w dłuższej perspektywie wy-

padnie z gry. Lider buduje swoją pozycję w konflikcie, zdobywa wtedy hart ducha, poparcie, staje się wyrazisty. Polacy, przy wszystkich narodowych słabościach, lubią wyrazistych liderów.

Dagmara Nickel: Potrzebujemy ludzi odważnych, którzy nie boją się zderzenia w sytuacji konfliktu. Potrzebujemy ludzi głęboko racjonalnych, umiejących konsekwentnie namawiać do skupiania się na meritum sprawy, a nie na własnych przeżyciach. Potrzebujemy też owego meritum.

Ewa Voelkel-Krokowicz: Ważne jest, żeby nie formalizować tak bardzo wszystkich procesów, tylko otworzyć się na innych ludzi, reprezentantów innych dziedzin. Jesteśmy w trakcie totalnej zmiany – branża kreatywna zaczyna dominować nad dotychczasowym przemysłem. Pracują w niej osoby świetne do tego,

żeby je zatrudnić i włączać w proces zmiany. Miasta powinny iść odważniej w tym kierunku, pozwolić sobie na pełnienie funkcji laboratorium, gdzie testujemy i eksperymentujemy, nie zawsze wiedząc, co z tego wyniknie. Ta wiedza jest często gdzieś indziej – u ekspertów albo osób, które na co dzień zajmują się interesującymi nas rzeczami. Jeśli wiele rozwiązań będzie się wytwarzało wspólnie na etapie współpracy, kooperacji i wysiłku skierowanego na konkretny cel, to także konflikt będzie rozmontowywany w zarodku.

Dagmara Nickel: Ważne jest odchodzenie od hierarchicznej organizacji miasta na rzecz zarządzania, gdzie pracownik urzędu opiekujący się daną sprawą ma coraz szersze kompetencje merytoryczne, bo bez tego się nie da. W dyskusji o tych kompetencjach trzeba również rozmawiać o pieniądzach. Zarobki animatorów przestrzeni publicznej – zarówno tych pracujących dla miasta, jak i tych zatrudnianych przez inne organizacje – są dziś za małe, w porównaniu na przykład do biznesu.

Paweł Adamowicz: W naszych miastach mamy też nowych mieszkańców, głównie Ukraińców. W ubiegłym roku powołałem w Gdańsku Radę ds. Imigrantów. Nie tylko bowiem dla migrantów, ale także dla miast proces ten stanowi szansę, a zarazem wielkie wyzwanie. W sytuacji braku polityki migracyjnej formułowanej na szczeblu centralnym ważne jest, by władza samorządowa – myśląc perspektywicznie i demonstrując swoją wyobraźnię – zaczęła przygotowywać takie lokalne polityki integracji.

Andriy Moskalenko: Mam jeszcze jeden komentarz, odnoszący do wyników badań, które przedstawiłeś na początku. Jedno z pytań dotyczyło tego, co powinny robić władze miejskie, by miasto się rozwijało. Osobiście nie zgadzam się z takim postawieniem

sprawy, o mieście nie powinno się bowiem myśleć sektorowo – to całościowy ekosystem, gdzie są władze, ale i organizacje pozarządowe tworzone przez aktywnych obywateli. Dzielenie tych aktorów na grupy nie jest dobrym pomysłem: dzisiaj jestem we władzach, ale wczoraj byłem w biznesie, a jutro mogę być w organizacji pozarządowej.

Jerzy Hausner

Ewa Rewers

Roberto Verganti

Jerzy Kociatkiewicz

Filip Springer

Dagmara Nickel

↘ Siła różnorodności

ROZMOWA Z JERZYM HAUSNEREM

JERZY HAUSNER – profesor nauk ekonomicznych, profesor zwyczajny, pracownik Katedry Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej UEK), społeczny Pełnomocnik Rektora ds. Kultury i Sportu. Członek Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Członek Rady Polityki Pieniężnej (2010–2016) i Komitetu Nauk Ekonomicznych PAN. Od 2015 roku członek Polskiego Komitetu do spraw UNESCO, przewodniczący Rady Programowej Open Eyes Economy Summit. Otrzymał Nagrodę Kisiela.

BOGNA ŚWIĄTKOWSKA: Jak należy dzisiaj rozumieć rozwój? Czy on ma być?

JERZY HAUSNER: Rozwój to zmiana społeczna, która stwarza różnego rodzaju aktorom społecznym dodatkowe, nowe możliwości działania. Jest to zmiana, która wiąże się zarówno ze sposobem widzenia świata społecznego, jak i ze sposobem uczestniczenia w nim. A zarazem jest to zmiana korzystna. Jeśli te dwie rzeczy idą w parze, wtedy jestem gotów mówić o rozwoju. Nie twierdzę, że każda zmiana jest rozwojem, bo może być też regresywna, może ograniczać możliwości działania różnych aktorów. Akcentując, że chodzi o zmianę społeczną, nie chcę powiedzieć, że nie ma ona atrybutów materialnych – ma, ale nie one są rozstrzygające. Kluczowe jest to, czy aktorzy mają możliwość wykorzystania tych zasobów materialnych, które albo istniały, albo pojawiają się w wyniku dokonującej się zmiany. Jeśli nie mają takiej możliwości, to to, że taka zmiana zaszła, jeszcze nie jest rozwojem.

Interesujące wydaje się napięcie pomiędzy postępem – czy też tym, co jest postrzegane jako postęp – a faktycznym znaczeniem rozwoju. Te słowa nie stoją tak blisko siebie, jak by się mogło wydawać.

Nie używam pojęcia „postęp”, ponieważ implikuje ono istnienie jakiegoś wzorca. Tym pojęciem może się posługiwać ktoś, kto uważa, że wie, jak świat powinien się zmieniać i jak ma wyglądać. Osobne pytanie: czy ktoś taki może wpływać na to, aby świat się zmieniał w dany sposób? Ktoś, kto posługuje się pojęciem postępu, określa, co jest rzekomo dobre dla świata – postęp jest bowiem zmianą, która do czegoś zmierza. Unikam tego pojęcia, ponieważ uważam, że nie jest tak, że świat zmierza w jakimś z góry określonym kierunku. Rozwój jest dla mnie wypadkową oddziaływania wielu aktorów. Jeśli ich nie ma, jeśli nie dysponują w sposób niezależny od siebie różnego rodzaju zasobami albo jeśli nie mają do nich dostępu, to ta zmiana się nie dokonuje. Unikam pojęcia „postęp”, ponieważ ono implikuje jakiś rodzaj wiedzy i władzy, który wydaje mi się niebezpieczny. Oznacza chęć zapanowania nad

światem. Rozumiem, że są ludzie, którzy przyjmują pewien punkt widzenia, i nie pozbawiam ich tego prawa. Warto jednak zadać pytanie, czy oni mają prawo narzucać ten punkt widzenia innym, czy też raczej powinni respektować ich autonomię. Unikam więc pojęcia „postęp”, gdyż implikuje ono pewnego rodzaju zagrożenia. Pojęcie rozwoju też ma konotację normatywną, ale nie pozwala mi (albo komuś innemu) przypisywać sobie tego rodzaju uprawnień czy kompetencji.

Silnie akcentuje pan także wątek zbiorowości, wielości, która jest niezbędna do rozwoju.

Różnorodności.

Jakie znaczenie ma różnorodność podmiotów, które przyczyniają się do nadania rozwojowi kierunku?

Kiedy myślę o rozwoju, najważniejszą rzeczą jest to, czy dokonuje się proces, który określam jako upodmiotowienie. Posługuję się pojęciem „aktor społeczny”, ale nie chcę przez to powiedzieć, że wszyscy aktorzy są upodmiotowieni. Upodmiotowienie nie oznacza, że ja komuś nadaję jakiś status – oznacza natomiast, że ktoś staje się podmiotem, czyli zyskuje szczególną zdolność działania. Sedno tej zdolności tkwi w tym, czy dany aktor potrafi określać trajektorię swojego rozwoju, swojej przemiany, doskonalenia – obojętne jak to nazwiemy, bo każde doskonalenie jest rodzajem przemiany. Każdy aktor, aby móc uzyskać taką zdolność, musi wchodzić w relacje z innymi. Jeśli ja uprzedmiotawiam innych aktorów, jeśli ich od siebie uzależniam, to w istocie doprowadzam także do samouprzedmiotowienia.



**Kiedy myślę o rozwoju, najważniejszą
rzeczą jest to, czy dokonuje się proces, który
określam jako upodmiotowienie**

Ale jak ten postulat upodmiotowienia zrealizować w mieście?

W bardzo prosty sposób. Jeśli na przykład działam z pozycji uniwersyteckiej i wydaje mi się, że coś jest ważne dla miasta, to mogę oddziaływać na to w pewnej roli, którą odgrywam. Nie musi ona być wąsko zdefiniowana – nie muszę się zamykać w swoim gabinecie, w sali wykładowej ani w domu przy biurku i komputerze. Mogę wychodzić, rozmawiać z ludźmi, przekonywać ich, nawiązywać z nimi dialog itd. Ale jeśli działam z pozycji uniwersyteckiej, to znaczy, że w tym procesie jestem generatorem wiedzy – nie jedynym, ale przede wszystkim taka jest moja funkcja. Moje zadanie polega na dostarczaniu narzędzi analitycznych i konceptów interpretacyjnych. Jeśli jednak chcę zmienić moje miasto, nie mogę robić tego sam. Nawet gdyby było to działanie pośrednie, i tak ktoś musi być jego odbiorcą, przyjąć ten punkt widzenia, zastosować się do moich rekomendacji. Mogę czynić to pośrednio, publikując albo nauczając, albo bezpośrednio, wchodząc z kimś w relacje i mówiąc: „Zróbmy coś razem”. Jako przedstawiciel uniwersytetu wchodzę w dziesiątki relacji. Uruchamiam wiele przedsięwzięć na przykład w obszarze kultury. Robię to, gdyż uważam, że to jest ważne dla budowania środowiska, w którym funkcjonuję, ale także dla kształtowania moich studentów. To działa w obie strony, nie jest wsobne: raczej się wymieniam, niż zabieram. Oczywiście ktoś powie, że to za mało. Trzeba jeszcze więcej, trzeba współdziałać z władzami miasta, z biznesem, ze szkołami średnimi. To wszystko też staram się robić. Próbuję robić to, co potrafię, i określać, czego konkretnie mi brakuje. Coś potrafię, więc to oferuję, a jeśli czegoś nie potrafię i uważam, że jest mi to potrzebne, aby móc robić więcej, to staram się to pozyskać od tych, którzy to mają i chcą ze mną współdziałać. Wchodzę zatem w relacje z innymi aktorami, którzy albo coś potrafią, albo są tym zainteresowani, albo razem możemy to wytworzyć. W ten sposób kształtuję zmianę. Ona oczywiście nie jest dokładnie taka, jak ją sobie wyobraziłem. Ale jednocześnie w pewien sposób na nią wpływam, nadaję jej kierunek. To mnie zmienia i daje nowe możliwości oddziaływania.

Jaka jest rola – czy też pozycja – samorządu lokalnego w procesie rozwoju?

Samorząd, tak jak każdy podmiot dysponujący zasobami związanymi z formalną władzą publiczną, odgrywa podwójną rolę. Po pierwsze jest jednym z uczestników procesu zmiany, a po drugie może tworzyć dlań ogólniejsze warunki. Po pierwsze te, które związane są z infrastrukturą materialną. W zależności od tego, jak samorząd ją traktuje, może umożliwiać lub utrudniać funkcjonowanie aktorom społecznym. Może na przykład kształtować taki układ komunikacyjny, który sprzyja spotykaniu się, prowadzeniu dialogu i wspólnemu działaniu. Może też, budując taki a nie inny układ komunikacyjny, utrudniać aktorom współpracę. Ale chodzi nie tylko o infrastrukturę, lecz także o działania o charakterze regulacyjnym oraz kulturowym w szerokim sensie, czyli takie, które budują pewne imaginariusium miejskie – wyobrażenia o tym, jakie to ma być miasto. Samorząd pełni więc podwójną funkcję, zarówno jako uczestnik procesów rozwojowych, jak i ten, kto tworzy warunki dla działań aktorów. Ta druga funkcja jest równie ważna, jeśli nie wręcz ważniejsza. Chcę wyraźnie podkreślić, że samorząd powinien odgrywać obie te role: być uczestnikiem procesów, a z drugiej strony tworzyć warunki, by takie procesy zachodziły spontanicznie. Samorząd działa poprzez swoich przedstawicieli. Nie musi to być prezydent, burmistrz czy rada – równie dobrze mogą to być różne jednostki miejskie i ich przedstawiciele. W ten sposób samorząd zdobywa wiedzę, która później pozwala działać na płaszczyźnie ogólniejszej, czyli tworzyć szeroko rozumiane warunki dla działań innych aktorów.

Wprowadza pan ważny termin: „spirala rozwoju”. Podkreśla pan, że rozwojowa okrężność nie jest pętlą, nie ma charakteru obiegu zamkniętego. Jest spiralą i dopiero zobaczenie rozwoju w takiej konfiguracji przestrzennej daje pojęcie o tym, jak moglibyśmy korzystać zarówno z zasobów, jak i możliwości, jakie daje miasto.

Samorząd pełni podwójną funkcję, zarówno jako uczestnik procesów rozwojowych, jak i ten, kto tworzy warunki dla działań innych aktorów miejskich



Po pierwsze zauważmy, że są różnego rodzaju ruchy i różnego rodzaju zmiany – także o charakterze oscylacyjnym. Dzień zamienia się z nocą i jest to ruch po pętli: następstwo, które się powtarza. Wiele zmian ma charakter oscylacyjny lub prawie oscylacyjny. Oczywiście to nie jest rozwój, gdyż ten oznacza zmianę, która ma charakter nieodwracalny: nie możemy wrócić do punktu, w którym byliśmy, bo zmiana zachodzi w naszych umysłach, w naszym postępowaniu i relacjach. W przeciwnym razie nie ma rozwoju.

Jeśli mamy na myśli takie zmiany – a uważam, że są one szczególnie istotne, co nie znaczy, że neguję zmiany bardziej funkcjonalne, dostosowawcze, które nie muszą implikować tak głęboko rozumianej zmiany społecznej – to oczywiście są one wypadkową działania różnych mechanizmów i aktorów. W tym sensie nie są do końca programowalne. Można jednak tworzyć warunki, żeby ci aktorzy wymieniali zasoby, żeby się kontaktowali, współdziałali, wzajemnie się rozumieli, budowali wspólne wyobrażenie i wspólną przestrzeń znaczeniową, wzajemnie się uczyli. W takich warunkach zachodzi zmiana rozwojowa. Ma ona charakter spirali – nie dokonuje się po linii prostej, zmierzającej do jakiegoś punktu. Raczej zmierza w jakimś kierunku, a my po drodze często orientujemy się, że musimy dokonać pewnej modyfikacji.

Dokonując zmiany, często uruchamiamy siły, które równoważą to, co dotychczas dominowało. Na przykład w tej chwili w naszych miastach widać silną dominację zmian materialnych i infrastrukturalnych w stosunku do zmian społecznych i widzimy, że nasze miasta są nadmiernie technicyzowane. To, co miało nam służyć, w istocie wcale nam nie

służy. Szukamy więc drogi odwrotu, choćby poprzez zmniejszenie roli prywatnej komunikacji i rozwijanie innych form – rozbudowę komunikacji publicznej czy tworzenie przestrzeni, gdzie ludzie mogą chodzić i się spotykać. To znaczy, że działamy na zasadzie wyważenia. Jeśli widzimy, że zmiany modernizacyjne pogłębiły problemy związane z jakością życia, to uruchamiamy przeciwdziałanie. Staramy się zwracać uwagę na jakość życia. Oczywiście to spowoduje, że obrawszy nowy kierunek, za chwilę zorientujemy się, że napotykamy nowe kłopoty i znów będziemy musieli się zastanowić, jak im przeciwdziałać. Rozwiązując jedne problemy, wytwarzamy kolejne.

Ala jeżeli ma to być rozwój, to idąc mimo wszystko w górę, stwarzając nowe możliwości działania, będziemy w pewnym momencie wracali do tego punktu, w którym byliśmy, choć na wyższym poziomie. Nagle zorientujemy się, że ponieważ zaczęliśmy inaczej myśleć i działać, brakuje nam jakichś elementów. Będziemy musieli zwrócić uwagę na inny typ infrastruktury: może już nie na komunikację samochodową, ale na jakieś inne elementy. To można przewidywać, ale nie można tego z góry zaprojektować. Można przewidywać, że w konsekwencji jakichś działań pojawi się coś, co będzie wymuszało nie powrót do punktu wyjścia, ale ruch w przeciwną stronę, kolejną zmianę. W tym sensie ilustruje to figura spirali. Tym bardziej, że w przypadku miasta zawsze bazujemy na tym, co już istnieje, na naszym dziedzictwie. Nie zaczynamy budować miasta od zera – wymyślamy je na nowo w przestrzeni, która już jest dana. Sięgamy do tego, co jest, po to, by stworzyć to, co nowe. ●

↘ Znajdowanie tego, czym miasto jeszcze nie jest

ROZMOWA Z Ewą REWERS

EWA REWERS – profesor, kierowniczka Zakładu Kulturowych Studiów Miejskich w Instytucie Kulturoznawstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. Autorka książek *Spółeczna świadomość językowo-artystyczna* (1991), *Język i przestrzeń w poststrukturalistycznej filozofii kultury* (1997), *Language and Space: The Poststructuralist Turn in the Philosophy of Culture* (1999), *Post-polis. Wstęp do filozofii ponowoczesnego miasta* (2005), *Miasto-twórczość* (2010) i *The Contradictions of Urban Art* (2013). Wykładała na University of Strathclyde w Glasgow, University of East Anglia, University of Cambridge, Universitat Politècnica de Catalunya, Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie, Uniwersytecie Artystycznym w Poznaniu i Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie. Członkini Komitetu Nauk o Kulturze PAN i Społecznej Rady Kultury przy Prezydencie Miasta Warszawy.

BOGNA ŚWIĄTKOWSKA: Pani wypowiedź w trakcie debaty zakończona była przywołaniem idei wędrującej agory jako elementu niezbędnego, by miasto mogło oddolnie generować samowiedzę – ta zaś jest warunkiem rozwoju. Czy może pani rozwinąć tę ideę, nawet w sensie najbardziej praktycznym: w jaki sposób mogłaby się ona zmateriałizować w dzisiejszym świecie?

EWA REWERS: Sposobów takiej materializacji jest bardzo wiele. Zaczniemy od źródeł, z których wypływa propozycja mówienia o wędrującej agorze – wskażę przynajmniej kilka najważniejszych. Po pierwsze są to oczywiście obserwacje tego, co i gdzie się dzieje w miastach, przede wszystkim w punktach takich jak narożniki ulic, na których spotykają się ludzie i odbywa się to, co kiedyś w badaniach amerykańskich nazwano „100 procent rozmowy”. Lokowano tym samym miasto w obrębie systemów komunikacyjnych, zakładając, że przestrzenie efektywne – czy społeczne – można dookreślić jako te, w których rozgrywa się owo „100 procent rozmowy”, gdzie można rozmawiać o wszystkim. I to już jest odstępstwo od tradycyjnego pojęcia agory, bo jak wiadomo, na agorze nie rozmawiano o wszystkim i nie każdy mógł w tych rozmowach uczestniczyć. Zapożyczone od starożytnych Greków określenie nie opuściło pola semantycznego, w którym dalej je lokujemy, nabrało natomiast nowych znaczeń. Pojawiły się one wraz z mobilnymi technologiami i są z nimi związane.

Pierwsze znaczenie wędrującej agory to połączenie przestrzeni miejskiej i jej doświadczania w związku z obecnością czy używaniem mobilnych mediów, takich jak GPS i najróżniejsze aplikacje. Najważniejsze spośród nich to te, które już na początku naszego wieku doprowadziły do powstania takich gwałtownych wydarzeń (także w sensie politycznym) jak smart moby, o czym pisał Rheingold. W tej chwili staje się to oczywiście coraz bardziej skomplikowane i przykłady są coraz bardziej złożone, ale myślę, że początek mobilnych agor i możliwości mówienia o takich wędrujących agorach oznaczał wkroczenie nowych technologii w przestrzeń miejską.

Druga ważna zmiana to to, że nie tylko wielkie metropolie i stolicy, ale również mniejsze miasta dostrzegły potrzebę tworzenia czy wręcz naznaczania przestrzeni, w których mieszkańcy będą ze sobą o różnych rzeczach rozmawiali. To już nie tylko salki przy domach kultury, lecz także otwarte przestrzenie, w których mieszkańcy się spotykają. Ten typ miejsc ma długą historię. Kiedyś funkcję takiej agory pełniły w niedzielę placówki przy kościołach; wraz z sekularyzacją takie przestrzenie wspólnej rozmowy pojawiały się w coraz mniejszych miejscowościach przed świeckimi instytucjami, choćby takimi jak sądy. Trzeci przykład jest bardziej zbliżony do traktowania sfery publicznej w ujęciu Habermasowskim, gdzie oddzielamy to, co polityczne, od tego, co ekonomiczne w przestrzeni miejskiej. Wtedy polityczne ruchome agory pojawiają się w ramach różnego rodzaju procesów miejskich. Chodzi tutaj nie tylko o przykłady takie jak wędrujące protesty w obronie sądów z lipca 2017 roku, ale też o coś, co po raz pierwszy widziałam wokół i w obrębie Politechniki Ateńskiej. Przestrzeń ta pełni w tej chwili funkcję autentycznej współczesnej agory, bo jest w całości zapisana różnego rodzaju hasłami. To tam odbywają się najgorętsze wiece, na przykład w obronie migrantów i uciekinierów z obszarów objętych wojną. Wielkie „Refugees welcome” jest dosłownie wpisane w posadzkę placu pomiędzy budynkami politechniki. Przestrzeń starej ateńskiej agory przejęli natomiast turyści.

To są trzy główne powody, dla których możemy mówić o wędrujących agorach. Ale jest też coś, o czym wspomniałam, a mianowicie zapożyczenie pojęcia „wędrujące” od Mieke Bal, która pisała o „wędrujących pojęciach” w obrębie humanistyki. Myślę, że te wędrówki odbywają się w obrębie nie tylko teorii, ale też gęstego życia miejskiego. Możemy więc wyrażać nowe oczekiwania i tworzyć nowe formy tej wędrówki.

Zajmijmy się wobec tego wątkiem zależności dzisiejszych miast. Czy są samowystarczalne? Czy rzeczywiście działają jak małe państwa? Czy mogą się samodzielnie i swobodnie rozwijać zgodnie ze swoją

wolą w sytuacji, kiedy polityka rządu mocno rzutuje na cyrkulację środków finansowych z programów unijnych i wsparcie dla rozmaitych przedsięwzięć rozwojowych? Do jakiego stopnia miasta, z tak silnie podkreślaną lokalnością, są dziś autonomiczne?

To da się ocenić tylko z perspektywy czasu. Nie jestem w stanie powiedzieć, co się wydarzy. Trudno odpowiedzieć na te pytania bez skrupulatnie przeprowadzonych badań, które nie byłyby spóźnione o cztery czy pięć lat, jak to zwykle bywa. Myślę, że tu w grze jest wiele różnych czynników. Miasto może być autonomiczne w takim sensie, w jakim ta autonomia pojawia się w różnego rodzaju hasłach i pomysłach, jak jest podkreślana i formułowana przez publicystów i miejskich entuzjastów – lecz tak pojęta autonomia nigdy nie zachwycała innych podmiotów, na przykład rządów państw narodowych, na tyle, aby mówić o niej jak o pewnej normie. Powiedziałabym, że normą jest zależność miast. I to nie tylko od państw narodowych, ale również od wielkich korporacji, globalnych przepływów pieniędzy i ludzi. W związku z tym w ogóle trudno dziś mówić o autonomii w odniesieniu do jakiegokolwiek podmiotu czy zjawiska – złożone sieci zależności i osadzanie się efektów tych przepływów sprawiają bowiem, że ludzie mało wiedzą o tym, co się dzieje w miastach. Im więcej wiemy, tym mniej oczywista staje się owa niezależność, a autonomia wydaje się coraz trudniej osiągalna. Jeżeli miasta nie będą mogły korzystać ze środków unijnych, to oczywiście te pieniądze – może nie zawsze sensownie wykorzystywane, ale jednak niezwykle użyteczne – odpłyną z miast. I jasne stanie się to, o czym wszyscy wiemy: że bardzo dobrze mieć niezależne źródła finansowania. Miasta rozkwitają wtedy, kiedy otrzymują wsparcie z różnych źródeł. Jeżeli jedynym źródłem finansowania, oprócz lokalnych funduszy, będzie budżet państwa, to miasto, żeby osiągać jakieś efekty, będzie musiało być temu państwu posłuszne. Nie widzę innego wyjścia. Biznes jest w Polsce zbyt słaby i zbyt politycznie uwikłany, aby był w stanie stworzyć zaplecze finansowe niezbędne na przykład do rozwoju kultury i edukacji w miastach.

A po czym można poznać zdrowy rozwój, korzystny dla mieszkańców? Czy odbija się on na przykład w przestrzeniach publicznych? Czy po przestrzeniach publicznych możemy się zorientować, w jakiej fazie rozwoju – bądź też kryzysu – jest dany organizm miejski?

To bardzo trudne pytanie. Na własny użytek stosuję inne kryterium rozwoju miasta. Jest to kryterium zatrudnienia absolwentów uczelni wyższych, czyli możliwość wchłonięcia przez dane miasto kapitału ludzkiego o wysokich kwalifikacjach. Wśród miast akademickich takich jak Poznań czy Kraków – bo Warszawa ma wiele innych funkcji, które tę akademicką spychają na dalszy plan – jest to dość istotna sprawa. Można założyć, że jeżeli świetnie czy chociaż przyzwoicie wykształcone kadry znajdują zatrudnienie na miejscu, to znaczy, że miasto się rozwija i stwarza miejsca pracy dla najlepszych. To jest moje kryterium. Nie myślałam o tym, że można byłoby uczynić sprawdzianem rozwoju miasta stan jego przestrzeni publicznych. To dość karkołomna teza, ponieważ przestrzenie publiczne często rozwijają się właśnie tam, gdzie nie ma rozwoju. Są to przestrzenie protestu, miejsca, gdzie odbywają się na przykład różne akcje miejskie, gdzie czegoś brakuje. Przestrzenie publiczne rozumiem jako tymczasowe wypełnianie tego, czym miasto jeszcze nie jest. Są one konieczne do tego, żeby zmanifestować, uzupełnić, nazwać i pokazać, jak ważne są takie zjawiska, które nie są jeszcze dostatecznie obecne. W mieście świetnie się rozwijającym to jest paradoks, ale przestrzenie publiczne w gruncie rzeczy przyjmują charakter przestrzeni konsumpcyjnych. Oddzielenie przestrzeni publicznych od konsumpcyjnych to bardzo trudna rzecz. W ubiegłym roku w czasie lipcowych manifestacji w Krakowie widziałam, jak garstka,



**Przestrzenie publiczne rozumiem jako
tymczasowe wypełnianie tego, czym miasto
jeszcze nie jest**

jakieś dwieście osób stało na Starym Rynku, protestując, a wokół przy stolikach siedziało co najmniej kilka tysięcy ludzi, którzy nawet nie zwrócili uwagi na te hasła i to, co mówili manifestanci.

Przestrzenie komercyjne i przestrzenie publiczne się przenikają – i to nie jest nowy temat. Chodziłoby mi raczej o przestrzenie publiczne w klasycznym rozumieniu, czyli takie, w których się o coś walczy, o czymś dyskutuje, wyznacza cele polityk miejskich. Możemy zatem powiedzieć, że wyprzedzają one rozwój miasta w pożądanym kierunku, wskazują jego kierunki i tworzą warunki do manifestowania niezadowolenia z przebiegu dotychczasowych czy planowanych zmian. Lokowałabym je raczej po stronie zjawisk związanych z oporem, z wpływaniem na przestrzeń oraz oczekiwaniem i tworzeniem czegoś nowego. Raczej z działaniami kreatywnymi niż z konsumowaniem efektów dotychczasowego rozwoju miasta, a więc tego, co już się wydarzyło. ●

⚡ Potrzebujemy uczestnictwa, nie pomysłów

ROZMOWA Z ROBERTEM VERGANTIM

ROBERTO VERGANTI – profesor zarządzania i innowacji w Szkole Zarządzania Politechniki Mediolańskiej, gdzie prowadzi Leadin’Lab, laboratorium LEADERShip oraz projektów i innowacji. Doradca Carlosa Moedas, europejski komisarz ds. badań, nauki i innowacji. Doradca wielu rządowych i samorządowych instytucji w zakresie polityki związanej z projektowaniem i innowacją. Autor publikacji dla Harvard Business Press i MIT Press.

MACIEJ FRĄCKOWIAK: Tytuł pańskiego wystąpienia na Forum to *Innowacje oparte na zmianie znaczenia*. Jak go rozumieć?

ROBERTO VERGANTI: Miasta i politycy stają przed wyzwaniem, jakie niosą zmiany zachodzące obecnie w społeczeństwie. Cyfryzacja dotyczy wszystkiego i wszystkich. Kiedy myślimy o innowacjach, przeważnie mamy na myśli zmiany na lepsze, na przykład skonstruowanie lepszego telefonu, baterii o dłuższej żywotności itd. Tymczasem kiedy chodzi o rozwiązania dotyczące ludzkiego życia, prawdziwym wyzwaniem nie jest tworzenie rzeczy, które będą działały lepiej, ale takich, które miałyby większe znaczenie. Poprzez znaczenie rozumiem związki jakiejś innowacji z aspiracjami, marzeniami i życiem ludzi. Za przykład może posłużyć sportowy wózek inwalidzki, który umożliwia udział w paraolimpiadach czy maratonach. Innowacja ta wcale nie wynika z wynalezienia lepszego wózka. Przeciwnie – pierwotnie w systemie opieki zdrowotnej wózek inwalidzki był pomyślany jako coś, w czym się siedzi i nie przemieszcza. Wyobrażenie sobie tego, że osoba poruszająca się na wózku może uprawiać wyczynowo sport, wymagało zatem nie tyle lepszego wózka, ile zupełnie innej koncepcji tego, czym ten wózek jest. Robienie lepszych rzeczy nie zawsze jest tożsame z robieniem rzeczy lepiej. Znacząca innowacja polega nie tyle na rozwijaniu rzeczy w ustalonym kierunku, ile na wytyczaniu nowych, sensowniejszych dróg rozwoju.

Zastanawiam się nad konfliktami, które przybierają na sile we współczesnych miastach. Pańska koncepcja dobrze wyjaśnia ten paradoks – życie w coraz lepszych technologicznie i infrastrukturalnie miastach przypada na czas ich wypłukiwania ze znaczenia, upadku miasta jako idei.

Dokładnie. Transformacja cyfrowa podaje w wątpliwość przyjęte koncepcje tego, co niesie znaczenie, co ma sens. Ogląda pan *Black Mirror*, taki serial na platformie Netflix? Scenariusz jest świetny, ponieważ pojawiają się w nim tylko technologie, które faktycznie istnieją. Nie

ma tam nic wymyślnego, i dzięki temu doskonale pokazuje ciemną stronę transformacji cyfrowej. Większość wynalazków, którymi posługujemy się na co dzień, ma rzekomo zmieniać nasze życie na lepsze, ale w rzeczywistości nie zawsze tak jest.

Jak odróżnić sensowne zmiany od tych, które są tego znaczenia pozbawione?

Pojęcie znaczenia jest bardzo proste. Z każdym problemem mierzymy się na dwóch poziomach. Pierwszy poziom to kwestia tego, jak rozwiązać dany problem. Weźmy przykład telefonu komórkowego: by móc się stale kontaktować, możemy przedłużyć żywotność baterii. Natomiast drugi poziom wiąże się z tym, dlaczego rozwiązujemy ten problem. Dokąd to ma zmierzać? Znaczenie, o które mi chodzi, to nie pierwszy, lecz ten drugi poziom – owo dlaczego. Wracając do przykładu z wózkiem, zastanówmy się: jaki sens ma tworzenie fotela na kółkach dla osób, które z założenia nie przemieszczają się samodzielnie? A jaki sens ma stworzenie wózka, w którym taka osoba mogłaby uprawiać sport? Chodzi nie o to, co jest lepsze, a co gorsze, tylko o to, dlaczego postępujemy tak, a nie inaczej – to kwestia tego, czym ludzie kierują się w swoim życiu. Niełatwo to uchwycić, ale tak bywa – nie wszystko da się łatwo zmierzyć. Proponuję przenieść myślenie o innowacji z poziomu jak na poziom dlaczego.

Chciałbym zadać pytanie, które dotyczy europejskich miast, zarządzania nimi oraz innowacji. W jakich obszarach ich funkcjonowania dostrzega pan największe deficyty znaczenia?

Nie bez powodu przykłady, których używałem do tej pory, wiązały się z cyfryzacją. Sądzę, że to ona przynosi największe wyzwania – to zupełnie nowe zjawisko, którego konsekwencji jeszcze nie zdążyliśmy dobrze rozpoznać. Czasem posługuję się przykładem Projektu Manhattan, który doprowadził do wynalezienia bomby atomowej. Każda nowa technologia – w tamtym wypadku była to technologia jądrowa, obecnie

zaś cyfrowa – jest tylko narzędziem, które można wykorzystać w sposób dobry albo fatalny w skutkach. Technologia jądrowa zaowocowała bombą atomową, ale ma też mnóstwo pożytecznych zastosowań, na przykład w medycynie. Podobnie jest z technologią cyfrową, która może się przyczynić do poprawy jakości usług czy sprzyjać obywatelskiemu zaangażowaniu we wspólne sprawy, ale równie dobrze może alienować. Obranie kierunku jej wykorzystania jest zadaniem dla liderów, nie właściwością technologii jako takiej.

**Każdego prezydenta miasta kusi, by
poprawić jakość życia mieszkańców
w sposób możliwie najbardziej widoczny.
Trudno się utrzymać na stanowisku,
tłumacząc mieszkańcom, że rola
urzędu polega także na dostarczaniu
znaczenia**



To dobre miejsce, by zapytać o *smart cities* – koncepcję, która w ostatnim czasie zrobiła dużą karierę.

To bardzo dobry przykład. Koncepcja *smart city* należy do porządku jak. Czy ma ona sens? Jakie jest jej znaczenie? Jeśli spytam moją mamę, czy chciałaby mieszkać w *smart city*, zapyta, co to takiego. Nikt nie chce żyć w *smart city* – chcielibyśmy żyć w mieście, które jest dobre do życia. *Smart* nic nie znaczy, pozostaje na poziomie jak. Można to zilustrować historią termostatu Nest. Firma, która go wyprodukowała, została niedawno przejęta przez Google za 3,2 miliarda dolarów. Założyli ją dwaj faceci. Jeden z nich powiedział: „Wiesz co? Założmy firmę, żeby tworzyć *smart home*”. A drugi odparł: „Nie ma mowy, nikt nie chce mieszkać w *smart home*. Ja chcę mieszkać w przytulnym domu, nie

jakimś *smart home*”. Podobnie jest z pojęciem *smart city*, które póki co należy do języka raczej technologii niż ludzi.

Odnieśmy tę refleksję do procesów zarządzania. Każdego prezydenta miasta kusi, by poprawić jakość życia mieszkańców w sposób możliwie najbardziej widoczny, a więc za pomocą technologii czy infrastruktury. Trudno się utrzymać na stanowisku, tłumacząc mieszkańcom, że rola urzędu polega także (a może przede wszystkim) na dostarczaniu znaczenia.

Kiedy John F. Kennedy rozpoczął misję wysłania człowieka w kosmos, nie tłumaczył jej tym, że chce zbudować największą rakietę. Powiedział, że chce wysłać człowieka na Księżyc – dał proste, łatwe do zwizualizowania, znaczące przesłanie. Rakietą to jak. Przekaz nie głosił: „Chcemy stworzyć gospodarkę opartą na rakietach”. Brzmiał: „Chcemy wysłać człowieka na Księżyc”. Można oczywiście inwestować w technologie *smart city*, tylko trzeba wiedzieć, po co się to robi. Politycy powinni skupić się na dlaczego, nie na jak. Chcemy, żeby dało się dojechać do Poznania dwa razy szybciej niż teraz. Coś takiego ma dla ludzi znaczenie. Jeśli w osiągnięciu tego celu posługujemy się technologią cyfrową, to świetnie, ale liczy się to, że za pięć lat będzie się dało dotrzeć do Poznania dwa razy szybciej. To jest sedno sprawy. ●

↘ Inne zarządzanie jest możliwe

ROZMOWA Z JERZYM KOCIATKIEWICZEM

JERZY KOCIATKIEWICZ – doktor habilitowany nauk o zarządzaniu, profesor Uniwersytetu SWPS. Naukowo zajmuje się organizacyjną stroną codzienności i wyobrażeniami wzorcowych organizacji, angażuje się także w rozwój nowych, etnograficznie inspirowanych jakościowych metod badawczych. Wykładowca Uniwersytetu w Sheffield oraz Uniwersytetu Humanistycznego SWPS. Jest współautorem, wraz z Zygmuntem Baumanem, Ireną Bauman i Moniką Kosterą, książki *Zarządzanie w płynnej nowoczesności*, której polska wersja ukazała się nakładem wydawnictwa Fundacji Bęc Zmiana w 2017 roku.

MACIEJ FRĄCKOWIAK: W swoich badaniach na temat zarządzania wskazuje pan, że za zmianą kontekstu, w jakim działamy, nie do końca nadąża zmiana myślenia. Problem ten dotyczy zwłaszcza takich zagadnień jak innowacja. Jakie mity jej towarzyszą?

JERZY KOCIATKIEWICZ: Problemem jest już to, że nie doceniamy wpływu innowacji w długim okresie, a przeceniamy w krótkim. O ile potrafimy sobie wyobrazić, że za dwa czy pięć lat świat będzie zupełnie inny, choć później okazuje się, że nic wielkiego się nie stało, o tyle trudniej przychodzi nam zauważenie istotnych zmian, które rzeczywiście targają naszymi organizacjami czy społeczeństwem w perspektywie piętnastu–dwudziestu lat. Bardzo zajmuje nas technologia, więc często dochodzimy do wniosku, że każdy kolejny gadżet czy urządzenie całkowicie zrewolucjonizują sposób, w jaki wykonujemy najprostsze czynności. Na uniwersytecie, na którym pracuję, wszyscy dydaktycy co roku pytani są o innowacje, jakie wprowadzili w nauczaniu. Dla zdecydowanej większości jedyna sensowna odpowiedź jest taka, że trudnimy się istniejącą dobre kilka tysięcy lat profesją nauczyciela, w której ostatnia naprawdę znacząca innowacja przypadała na czasy Sokratesa. Trudno się więc spodziewać, żeby ponad tysiąc pracowników uniwersytetu co roku wprowadzało faktyczne innowacje, a więc takie, które ulepszą, a nie tylko uduziwnią proces nauczania.

Żyjemy w świecie, o którym mówi się, że jest tak złożony, że najważniejsze procesy zachodzą emergentnie. Jest to stan, który wywołuje niepewność. Próbuje się z nią walczyć, powracając do wielkich projektów, czynimy to jednak w rzeczywistości, w której nie da się ich zrealizować.

Zgadzam się – niezależnie od tego, że często nie realizujemy tych wielkich projektów, to wciąż o nich marzymy. Przykładem może być medialne uwielbienie czy podziw wzbudzany przez osoby, które wydają się uosabiać wielkie innowacje. Na ludziach takich jak kiedyś Steve Jobs, a obecnie Elon Musk koncentrują się niespełnialne nadzieje całej

ludzkości – ten drugi ma oczyścić naszą planetę poprzez wprowadzenie elektrycznych samochodów, i wysłać nas na Marsa, restartując tym samym projekt podboju kosmosu, który w dużym stopniu porzuciliśmy po latach 70.

Gdzie powinniśmy więc lokować nadzieje, żeby nie były płonne i groźne?

Musimy się nauczyć organizować, wprowadzać zmiany i innowacje bez pokładania całej nadziei w jednej osobie, która byłaby ich uosobieniem. Powinniśmy zacząć zmieniać nasze otoczenie przy udziale wielu współpracujących ze sobą, równorzędnych osób. Sądzę, że atrakcyjność obrazu jednego lidera, przywódcy, który sam z siebie ratuje organizację, prowadzi ją do sukcesu i zmienia świat, jest obecnie dużym obciążeniem. To jest lekcja z nauk o zarządzaniu, którą dotąd opanowaliśmy bardzo słabo. Całe dekady badań nad przywództwem pokazują, że jest to mit, często szkodliwy. Dlatego coraz więcej naukowców bada obecnie nie tylko przywództwo, ale również umiejętność współdziałania. Współpraca z liderem okazuje się co najmniej równie kluczowa, jak sama postać przywódcy. Sęk w tym, że nie umiemy o tym mówić inaczej, niż opowiadając sobie historię o jednym bohaterskim herosie.

Idealnym środowiskiem, w którym ta niezbędna zmiana w myśleniu mogłaby się dokonać, jest miasto.

Jestem raczej optymistą sądzącym, że tak będzie, niż obserwatorem, który widzi, że tak jest już teraz. Miasta są miejscem, w którym wypracowujemy nowe modele działania. W tym kontekście przywołać można ruchy – no właśnie – miejskie albo oddolne kooperatywy działające zarówno w formule politycznej, jak i jako firmy, ponieważ w niektórych wypadkach jest to prostsze. Wszystkie one są przejawem eksperymentowania na małą skalę z nowymi formami organizowania. Wydaje mi się, i mam nadzieję, że skala tych działań będzie się zwiększać. Na razie miasto stanowi przyjazne środowisko tworzenia i działania takich

organizacji na małą skalę, natomiast nie mamy jeszcze sprawdzonych sposobów radzenia sobie z zarządzaniem w ten sposób całym miastem.

**Musimy się nauczyć organizować,
wprowadzać zmiany i innowacje bez
pokładania całej nadziei w jednej osobie,
która byłaby ich uosobieniem. Powinniśmy
zacząć zmieniać nasze otoczenie przy
udziale wielu współpracujących ze sobą,
równorzędnych osób**



Być może nie mamy ich dlatego, że o profesjonalizacji – a więc także agregowaniu doświadczeń i efektów działania mniejszych organizacji – wciąż zbyt często myślimy po staremu. Kiedy więc lider stowarzyszenia, spółdzielni czy społeczności lokalnej chce zacząć działać efektywniej, to w poszukiwaniu wzorców spogląda w stronę instytucji rynkowych.

Tak, zjawisko to widać w wielu miejscach. Wydaje mi się, że choć jest ono trudne do przezwyciężenia, to można je przynajmniej wytłumaczyć za pomocą metafory *interregnum*, którą posługiwał się Zygmunt Bauman. Pomaga nam ona zrozumieć, że choć w myśleniu o skutecznym działaniu model korporacji czy firmy wciąż dominuje jako jedyne możliwe rozwiązanie, to pomimo presji, aby ten model przyjąć, całe rzesze ludzi w niego nie wierzą – dostosowują się więc do niego z ironicznym dystansem, a często wręcz z subwersywnym nastawieniem. Mam wrażenie, że budujemy masę krytyczną, po przekroczeniu której wreszcie będzie można stwierdzić, że te alternatywne wobec rynkowych formy organizacji naprawdę działają, i że nie jest to, jak to wciąż słyszymy w mediach, jedynie zabawa dla hipsterów z bogatych domów.

W którymś momencie ta antynarracja alternatywnych organizacji ugnie się lub runie pod ciężarem doświadczeń. Alternatywnych organizacji jest bardzo wiele, działają w miejscach, w których wielu z nas wcale nie spodziewa się ich znaleźć. Niedługo przy bliższym przyjrzeniu okaże się, że na każdym rogu mamy kooperatywę, a w korporacyjnym budynku mają swoje siedziby organizacje, które korporacjami są tylko z szyldu.

Jak wspierać takie dążenia? Wbrew pozorom teraz jest na to całkiem dobry moment. Miasta, również w znaczeniu instytucji samorządowych, chcą odzyskać podmiotowość. Ponieważ dostrzegły, że konsekwencją myślenia o zarządzaniu w języku ekonomii jest spadek znaczenia publicznych instytucji, zaczynają poszukiwać alternatywnych modeli zarządzania. Podstawowy pomysł jest taki, żeby wspierać to, co oddolne. Jak to robić dobrze?

Najlepiej byłoby oczywiście rozmawiać i dowiadywać się, czego tym organizacjom brakuje. Potrzebujemy też badań, które pozwolą się dowiedzieć, jakie są największe bolączki tych pączkujących alternatywnych organizacji. Monika Kostera od kilku lat bada różne alternatywne organizacje w Polsce i Wielkiej Brytanii – choć ona akurat skupia się na szukaniu pozytywnych przykładów, które będzie można wskazać jako alternatywę. Następnym krokiem będzie próba zrozumienia, co ogranicza ich rozwój. Nie tyle zatem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, jakiego wsparcia te organizacje oczekują, ile o to, jakie wsparcie mogą sobie wyobrazić. Nasze oczekiwania skonstruowane są bowiem zawsze wewnątrz ram systemu, w którym obecnie działamy, a nie tego, który zaistnieje w przyszłości. ●

↘ W pół drogi do dialogu

ROZMOWA Z FILIPEM SPRINGEREM

FILIP SPRINGER – reporter i fotograf, autor książek poświęconych przestrzeni i architekturze, m.in. *Źle urodzone, Zaczyn, Wanna z kolumnadą, Księga zachwyków*. Współpracuje z „Gazetą Wyborczą” i „Polityką”. Stypendysta Narodowego Centrum Kultury i Fundacji „Herodot” im. Ryszarda Kapuścińskiego. Nominowany do najważniejszych nagród literackich w kraju. Jego książki tłumaczone są na angielski, niemiecki, rosyjski i węgierski.

MACIEJ FRĄCKOWIAK: Podczas Forum Rozwoju Miast nieustannie przewijają się dwa wątki. Po pierwsze, rozwój miasta musi obecnie angażować mieszkańców. Po drugie, mamy kłopot z dialogiem. Musimy poszukiwać innych form relacji między urzędami czy instytucjami publicznymi a mieszkańcami – takich, które ten dialog urzeczywistnią, ustanowią alternatywę dla eksperckiego języka i słownej deliberacji. Czego uczą w tym kontekście eksperymenty współpracy z grupą teatralną przy ilustrowaniu treści z twoich książek?

FILIP SPRINGER: W projekcie *Miasto Archipelag* poeksperymentowaliśmy trochę z różnego rodzaju interakcjami z ludźmi i to wyszło super. Byliśmy zdumieni skalą, atmosferą i merytoryczną wartością reakcji. Oczywiście to dotyczyło nie tyle aranżacji przestrzeni czy poprawy sytuacji miasta, ile raczej opowieści o tym mieście, było więc chyba prostsze. Ludzie nie musieli mieć pomysłu ani jakoś specjalnie artykułować swoich potrzeb. Po prostu mówili, co wiedzieli, i to wyszło. Jeśli zaś mówimy o tym, co sprowokowaliśmy z grupą Klancyk w trakcie Forum, to nie przypisywałbym temu wagi większej niż artystyczna.

Zapytam więc inaczej: dlaczego konwencjonalna rozmowa albo teksty nie wystarczają, żeby złapać i utrzymać dobry kontakt z mieszkańcami?

Ponieważ rozmowa bywa prowadzona w sposób protekcyjny, albo komuś się wydaje, że tak jest. Często też teksty i wypowiedzi o mieście formułowane są w mało zrozumiały sposób. Zagadnienia związane z zarządzaniem miastem i wymyślaniem go na nowo wykorzystują narzędzia, które są hermetyczne – na przykład plan miejscowy jest i musi być hermetyczny, bo jest narzędziem fachowym. Może niedoskonałym, ale gotowym do wykorzystania.

Sądzę, że główny problem polega na tym, że cały czas, pomimo wysiłku włożonego w przekładanie podobnych narzędzi na język – mówiąc wprost – dla ludzi, wciąż jest to bardzo niedoskonałe. Oczywiście wiesz się w warsztaty i tym podobne rzeczy, chociaż nie jestem do końca

przekonany, czy ludzie chcą brać udział w warsztatach. Ja sam często nie mam ochoty. Myślę, że problem bierze się z tego, że kwestie, z jakimi musimy się mierzyć, da się rozwiązać tylko za pomocą fachowych narzędzi, a użycie tych narzędzi trudno przełożyć na język przyswajalny dla mieszkańców, których chce się do tego zadania zaprosić.

Jeszcze kilka lat temu przedstawiciele samorządów głosili, że na mieście znają się po prostu lepiej niż mieszkańcy. Teraz już tak nie mówią, bo wiedzą, że to nie przystoi



Napięcie, o którym wspominasz, może być brzemienne w skutki. Władze miejskie i mieszkańcy skazani są na współpracę, bo tylko tak mogą zmieniać miasto w sposób celowy. Coś w tym modelu współpracy musimy jednak poprawić. Jak to wygląda z twojej perspektywy? Myślę, że przede wszystkim – dotyczy to chyba raczej mniejszych miast niż dużych – władza nauczyła się bardzo sprytnie reagować na postulaty mieszkańców. Jeszcze kilka lat temu przedstawiciele samorządów głosili, że na mieście znają się po prostu lepiej niż mieszkańcy. Teraz już tak nie mówią, bo wiedzą, że to nie przystoi. Zamiast tego mówią jednak: świetny pomysł, wspaniały, zastanowimy się nad tym, zobaczymy, czy zgadza się ze strategią, i wdrożymy go! No i mijają trzy lata albo dziesięć i nadal nic się nie dzieje. Mam mnóstwo takich opowieści z czasów, kiedy pracowałem nad *Miastem Archipelag*. Pojawiają się pewnie także w dużych miastach.

Odnoszę wrażenie, że dzisiaj świadomość konieczności kontaktu wynika z tego, że trzeba to robić, bo będzie obciach – jak nie będziemy tego robić, to nie dadzą nam spokoju. Cały czas nie ma jednak przekonania, że ten mieszkaniac naprawdę może wniesć coś istotnego, że on naprawdę może mieć rację. Póki co zaczyna się rzeczywiście gadać

z mieszkańcami, ale na zasadzie: no dobra, bo znowu napiszą, że nie robimy konsultacji społecznych. Zróbmy je, i to nawet porządnie, to będziemy mieli spokój. Nie ma motywacji: dowiedzmy się rzeczywiście od ludzi, o co chodzi w danym miejscu i problemie, a potem go rozwiążmy. Takich przykładów nie znalazłem zbyt wiele.

Być może to jest drugi z trzech etapów – doszło już do tego, że słucha się mieszkańców, ale wciąż bez przekonania, że potrafią coś wniesić do dyskusji. Może za jakiś czas ktoś jednak wpadnie na to, że mieszkańcy mają coś do powiedzenia. ●

↘ Dobry konflikt

ROZMOWA Z DAGMARĄ NICKEL

DAGMARA NICKEL – założycielka i prezeska YouNick Mint, pierwszego operacyjnego funduszu inwestycyjnego w Polsce, znanego z zaangażowanego i partnerskiego podejścia do start-upów. menedżerka i inwestorka z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem. Stoi za licznymi sukcesami rynkowymi: stworzyła Nickel Development (czołową poznańską firmę deweloperską) oraz YouNick Technology Park (pierwszy prywatny park technologiczny w Polsce, dający dach nad głową i możliwość rozwoju niemal 150 firmom). Uhonorowana tytułem „Ten, który zmienia polski przemysł” (2010); jej firma otrzymała nagrodę „Przedsiębiorstwo przyszłości” (2016).

JAKUB GŁĄZ: Podczas debaty podkreślała pani rolę konfliktu w wypracowywaniu konstruktywnych rozwiązań dla miast. Ale czy potrafimy w Polsce zarządzać konfliktem we właściwy sposób? Nie brakuje nam ostrych sporów i rzadko uważa się je za zjawisko korzystne.

DAGMARA NICKEL: Oczywiście konflikt ma także swoje złe strony: wiele nas kosztuje, męczymy się z nim i nie potrafimy go rozwiązywać. Ale dobry jest dlatego, bo wyraźnie pokazuje, że są różne punkty widzenia. Konflikt jako różnica zdań lub postaw powinien nas zobligować do tego, żeby się na chwilę zatrzymać i zastanowić, dlaczego druga strona myśli inaczej. Nie możemy bać się wejścia w konflikt. Musimy przyjąć do wiadomości, że jesteśmy w takim punkcie rozwoju naszej cywilizacji, świadomości i relacji społecznych, że konflikt musi być częścią naszego życia.

Dokonała pani jednak rozgraniczenia między różnicą zdań a konfliktem, który jest przecież obarczony silnymi emocjami. Jak umiejętnie zredukować emocje, by spór stał się przede wszystkim merytoryczny?

Trzeba działać w sposób konsekwentny i dochować wierności prostej zasadzie: musimy dobrze zrozumieć strony konfliktu, co oznacza, że powinniśmy dowiedzieć się, na czym polega ich interes, co się naprawdę kryje za niektórymi postawami, i dopiero wtedy szukać rozwiązania. Weźmy jako przykład sprawę uchodźców. Z jednej strony wyraźnie widać tu podejście klanowe, ludzi przepełnionych lękiem przed obcymi. Z drugiej strony zdarzają się osoby o postawach humanitarnych, apelujące o pomoc w dramatycznej sytuacji. Nawet jeśli przyjmimy, że ta druga postawa jest lepsza, to nie wolno nam na lęk pierwszej grupy patrzeć jak na coś gorszego – powinniśmy starać się go zrozumieć i zracjonalizować, i na przykład, za zrozumiałe uznać obawy, że część uchodźców się nie zasymiluje, i zacząć szukać rozwiązań tego konkretnego problemu.

**Trzeba działać w sposób konsekwentny
i dochować wierności prostej zasadzie:
musimy dobrze zrozumieć strony konfliktu,
co oznacza, że powinniśmy dowiedzieć się,
co się naprawdę kryje za niektórymi
postawami, i dopiero wtedy szukać
rozwiązania**



Uczestnicy konfliktu często boją się jednak rozpocząć taką dyskusję, bo musieliby zweryfikować poglądy, do których wygodnie było się im przyzwyczaić. Wejścia w konflikt obawiają się także władze samorządowe, bo zazwyczaj oznacza on dla nich dodatkowy wysiłek, konieczność weryfikacji założeń lub zejścia z utartych ścieżek.

Gdy obserwuje się ludzi, którzy wydają decyzje administracyjne, to wyraźnie widać, że najchętniej unikałoby kontaktu ze stronami konfliktów. Jest to dla nich trudne doświadczenie. Nikt nie lubi się kłócić – ani urzędnicy, ani deweloperzy, ani mieszkańcy. Dlatego nie można zamykać konfliktów pod dywan, trzeba stawiać im czoła, i to jak najszybciej. Miasta bardzo się męczą z nierozwiązanymi konfliktami.

Czyżby? Uczestnicy niektórych dyskusji lubią nawet dolewać oliwy do ognia.

Bywa i tak, ale to chyba do pewnego stopnia stereotyp. Tak było w przypadku relacji deweloperów z protestującymi mieszkańcami, których długo uznawano za *pain in the ass*. Trzeba było trochę czasu, by inwestorzy zrozumieli, że uwagi lokalnej społeczności w istocie pomagają im wytworzyć produkt o wyższej jakości i lepszej funkcjonalności.

Jak przekonać władze do wejścia w konflikt i czerpania z niego podobnych korzyści?

Trzeba im podpowiadać, jak zarządzać konfliktem, przypominać, że są ludzie, którzy umieją to robić: dobrze odnajdują się w mediacjach, są w stanie wznieść się ponad własny pogląd i z zaciekawieniem podejść do innej postawy, nawet jeśli jest ona boleśnie odmienna.

Czy mamy w Polsce wystarczającą liczbę tego typu fachowców, których można by było zatrudnić?

To trudna sprawa – trzeba więc zacząć szukać ludzi z takimi predyspozycjami. Gorąco namawiam włodarzy naszych miast, by odnajdywali w swoich organizacjach osoby, które mają szczególne umiejętności mediacyjne, doświadczenie merytoryczne oraz potrafią podejmować decyzje. I żeby dawali tym ludziom coraz więcej uprawnień do rozwiązywania problemów. Nie stworzymy nagle kadry kilkudziesięciu czy kilkuset urzędników, którzy będą wspaniałymi mediatorami lub animatorami, ale możemy powoli wyłuskiwać talenty zdolne uchronić nas przed bezproduktywnymi kłótniami.

Czy w strukturach naszych urzędów, często dość archaicznych, będą mieli swobodę kreatywnego działania?

Z moich obserwacji wynika, że wiele zależy od człowieka, który stoi na czele danej części urzędu. Nie mam dużego doświadczenia na tym polu, jestem mocniej zakotwiczona w biznesie, i z tej perspektywy widzę ostatnio w Poznaniu dużą poprawę. Polega ona na przyjęciu postawy większej otwartości, choć dostrzegam ją przede wszystkim na wyższych szczeblach. Na dole bywa gorzej, ale liczę, że nowe podejście przeniknie wkrótce całą strukturę. ●

▣ Praca na rzecz rozwoju w urzędach i jednostkach samorządu terytorialnego

Komunikat z badania towarzyszącego
Forum Rozwoju Miast

MACIEJ FRĄCKOWIAK

WSPÓŁPRACA: RAFAŁ DROZDOWSKI

WPROWADZENIE

Badanie, którego wyniki prezentujemy na kolejnych stronach, powstało jako wynik splotu kilku okoliczności. Na początku dyskutowaliśmy o nim w Wydziale Rozwoju Miasta (WRM) – traktowaliśmy je jako materiał roboczy pomagający zaprojektować warsztaty dla urzędników w ramach Forum Rozwoju Miast (poprowadził je Wojciech Kłosowski). Chcieliśmy się dowiedzieć, czym zajmują się osoby pracujące w urzędach na rzecz rozwoju, jakie mają oczekiwania wobec Forum i czy na co dzień utrzymują ze sobą kontakt. W międzyczasie opracowywano jednak również narzędzia badawcze do projektu dotyczącego wyobraźni rozwojowej mieszkańców aglomeracji poznańskiej oraz warunków realizacji oddolnych działań na rzecz rozwoju miasta. Jedno z założeń tego badania¹ stanowiło, że sposób, w jaki myśli się o rozwoju, wyrażnie warunkuje to, co możemy w tym obszarze osiągnąć. Postanowiliśmy wykorzystać część pytań powstałych oryginalnie w ramach badania poznaniaków² i zadać je także urzędnikom na co dzień zajmującym się rozwojem polskich miast i regionów.

Chodziło o to, by poznać warunki pracy urzędników zajmujących się rozwojem, a także ich wyobrażenia o jej roli i efektach. Oba te obszary są kluczowe dla powodzenia zmian, których domagamy się w naszych miastach, a zarazem są zazwyczaj pomijane w dyskusjach. O wynikach naszych badań da się myśleć także jak o lustro, w którym przejrzieć się mogą osoby zajmujące się na co dzień rozwojem – mogą dostrzec, czym się między sobą różnią, a w czym są podobne, na jakich polach ważna może być wymiana wiedzy i doświadczeń, gdzie warto inicjować i wspierać wspólne działania.

Ankieta, za pomocą której zbieraliśmy interesujące nas informacje, została rozdystrybuowana elektronicznie – zaproszenia do jej

- 1 Realizowała je na zlecenie WRM firma badawcza Public Profits (w ramach monitoringu realizacji strategii rozwoju miasta).
- 2 Składają się one na dwie części prezentowanego tu badania: *Definiowanie rozwoju oraz Miasto, w którym pracuję*.

O wynikach naszych badań da się myśleć także jak o lustrze, w którym przejrzyć się mogą osoby zajmujące się na co dzień rozwojem



wypełnienia pracownicy WRM rozsyłali mailowo, na podstawie specjalnie utworzonej ogólnopolskiej bazy zawierającej 182 adresy osób zajmujących się rozwojem miasta, powiatu czy województwa w urzędach miasta, starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich (w miastach powyżej 50 tysięcy mieszkańców). Otrzymały je również osoby, które zarejestrowały się na wspomniany warsztat w ramach Forum Rozwoju Miast. W sumie udało się zebrać 47 ankiet. Nie jest to liczba wystarczająca do tego, by dokonać jakichkolwiek złożonych obliczeń statystycznych, trudno też mówić o reprezentatywności badań. Niemniej jednak dzięki zaangażowaniu pracowników urzędów (za które jesteśmy ogromnie wdzięczni), udało się uzyskać odzew ze wszystkich województw, z miast różnej wielkości i z różnych typów urzędów. Nie są to więc wyniki przypadkowe.

Dokładaliśmy starań, by zyskać jak najwięcej odpowiedzi na ankiety, ale celem badań było nie tyle stworzenie pełnego obrazu pracy na rzecz rozwoju w polskich urzędach, ile raczej uzyskanie wiarygodnego wglądu w to zjawisko i – mamy nadzieję – uruchomienie dyskusji, a może także kontynuowanie badań przy okazji kolejnych edycji Forum Rozwoju Miast. Mając to na uwadze, skoncentrujemy się tu na zaprezentowaniu wyników w sugestywny sposób. Mamy nadzieję, że to zachęci czytelników do bliższego zainteresowania się specyfiką pracy na rzecz rozwoju w polskich miastach i urzędach, a także skonfrontowania prezentowanych tu odpowiedzi z własnymi wyobrażeniami i doświadczeniami.

Wyniki prezentujemy w pięciu blokach: *Definiowanie rozwoju; Miasto, w którym pracuję; Praca jednostek zajmujących się rozwojem*

miast i regionów; Współpraca i inspiracje oraz Metryczka. Odpowiadają one układowi ankiety, którą wysłaliśmy do urzędników. Na początku każdej sekcji krótko przybliżamy intencje stojące za konstrukcją pytań, pod koniec opracowania podajemy ich oryginalne brzmienie. Tam, gdzie wartości procentowe mogłyby być mylące, podajemy również w nawiasach kwadratowych liczbę odpowiedzi.

Definiowanie rozwoju



W tej części opracowania pokazujemy rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu myślenia o rozwoju. Staraliśmy się w nim uchwycić współczesne przemiany, które wiążą się z tym procesem, w tym zwłaszcza poziom identyfikacji z ideą „miasta dla ludzi”. W kafeterii znalazły się opcje odnoszące się do rozwoju rozumianego w kategoriach zwiększania szans życiowych mieszkańców, partycypacji publicznej w zarządzaniu, wzrostu podmiotowości i sprawczości urzędów oraz instytucji publicznych, a także ochrony środowiska. Prosiłiśmy też o ustosunkowanie się do stwierdzeń, które mniej pasują do wspomnianego ideału lub wcale się weń nie wpisują: obejmowały one priorytetowe podejście do kwestii bezpieczeństwa i porządku, sceptycyzm wobec różnorodności kulturowej oraz oparcie rozwoju na indywidualnej zaradności.

➤ W JAKIM STOPNIU ZGADZA SIĘ PAN/I Z NASTĘPUJĄCYMI STWIERDZENIAMI?

[PYT. 1]

Najbardziej atrakcyjne miasta to te, które tętnią życiem i umożliwiają każdemu samorozwój w dowolnej dziedzinie [37]

ZGADZAM SIĘ

80%

Urzędnicy miejscy powinni dysponować narzędziami prawnymi, które pozwalają skutecznie egzekwować ład przestrzenny (np. usuwać dzikie reklamy czy przeciwdziałać niekontrolowanemu rozrostowi miast) [36]

78%

Najważniejsze decyzje dotyczące miasta powinny zapadać w wyniku szerokich konsultacji społecznych [34]

74%

W dużych miastach należy ograniczać indywidualny transport samochodowy – inaczej nie poradzimy sobie z korkami i ze smogiem [32]

70%

Miasta powinny rozwijać się w oparciu o indywidualną przedsiębiorczość i zaradność mieszkańców [29]

63%

Najpilniejszym zadaniem władz miast, które chcą się rozwijać, jest dbanie o porządek i bezpieczeństwo [23]

50%

Różnorodność społeczna i kulturowa sprawia, że miasta stają się mniej atrakcyjne [4]

9%

Miasto, w którym pracuję



Kolejny obszar problemowy dotyczył tego, jak urzędnicy oceniają tempo rozwoju miasta, w którym pracują, co ich w tym upewnia oraz czy miasto rozwija się równomiernie w kluczowych obszarach. Odpowiedź na ostatnie pytanie dostarcza wiedzy nie tylko o obiektywnym poziomie rozwoju, ale także o oczekiwaniach dotyczących sposobu funkcjonowania poszczególnych wymiarów miasta. Ważnym wątkiem – zwłaszcza w kontekście obecnych dyskusji na temat podziału zadań i odpowiedzialności za miasto – był także wpływ na rozwój miasta aktorów działających na różnych poziomach czy obszarach organizacji publicznej i społecznej. Sprawczość, o której mowa, zestawiona jest z pytaniami o realność wyzwań i zagrożeń dla rozwoju (kafeteria oparta na dokumentach unijnych, m.in. *EUROPE 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*) oraz akceptacji dla wybranych sposobów radzenia sobie z nimi. Konstrukcja pytania o to, co powinny robić władze miejskie, została oparta na priorytetach aktualnej strategii rozwoju Poznania (uzupełnionej o pytania kontrolne dotyczące przywilejów, spektakularnych wydarzeń oraz prywatyzacji usług). Sondując optymizm i diagnozowany potencjał rozwojowy, pytaliśmy też o to, co wydaje się w polskich miastach możliwe w ciągu najbliższych 15 lat (kafeteria zbudowana na podstawie priorytetów Krajowej Polityki Miejskiej).

W JAKIM TEMPIE ROZWIJA SIĘ MIASTO?

[PYT. 2]

ROZWIJA SIĘ, ALE WOLNIEJ, NIŻ BY MO-
GŁO, BIORĄC POD UWAGĘ JEGO WSZYST-
KIE SZANSE I MOŻLIWOŚCI

[24]

ROZWIJA SIĘ DYNAMICZNIE, ODPOWIEDNIO
WYKORZYSTUJE SWOJE ZASOBY I SZANSE

[15]

13%

NIE ROZWIJA SIĘ – RACZEJ
STOI W MIEJSCU

[6]

4%

NOTUJE NIEWIELKI REGRES –
JEST GORZEJ NIŻ KIEDYŚ

[2]

0%

PRZEŻYWA ZAŁAMANIE –
JEST ZDECYDOWANIE
GORZEJ NIŻ KIEDYŚ

[0]

0%

NIE WIEM / TRUDNO
POWIEDZIEĆ

[0]

➤ PO CZYM POZNAĆ, ŻE MIASTO SIĘ ROZWIJA?

[PYT. 3]

Poprawia się transport publiczny (lepsze połączenia, tabor) • Posiada uczelnie wyższe, które ściągają potencjał intelektualny • Powstają obiekty, które umożliwiają organizowanie nowych imprez sportowych czy kulturalnych • Powstają nowe miejsca pracy • Rewitalizacja, ożywienie Starego Miasta • Bogata oferta społeczna dla mieszkańców • Coraz większa aktywność mieszkańców i wzrost ich zaangażowania w tworzenie oraz realizację polityki miejskiej • Inwestycje • Mieszkańcy, twierdzą, że tu „żyje się dobrze” • Bardzo niskie bezrobocie • Nowe firmy • Estetyka terenów, nieustające dążenie władz do rozwoju • Rozwój pod względem przedsiębiorczości, wizerunku miasta, powiatu • Miasto prowadzi liczne inwestycje infrastrukturalne, w tym z wykorzystaniem środków unijnych • Ścisła współpraca z okolicznymi miastami w ramach obszaru funkcjonalnego • Wykorzystanie efektu synergii • Znaczący spadek bezrobocia z kilkunastu do kilku procent w ciągu kilku lat • Współpraca podmiotów, instytucji i miejskich środowisk lokalnych oraz nowe inwestycje • Widoczne gołym okiem zrealizowane inwestycje i zmiany przestrzeni publicznej • Komunikowane mieszkańcom plany inwestycyjne • Budowa II linii metra, nowych instytucji kultury • Wzrost liczby mieszkańców • Powrót młodych ludzi do miasta • Nie ma problemu ze znalezieniem pracy • Powstają nowe obiekty użyteczności publicznej • Tworzone są nowe tereny inwestycyjne • Wiele firm tworzy nowe inwestycje • Nowe inwestycje (miejskie / prywatne) • Nowe miejsca, do których można się wybrać w czasie wolnym • Rosnąca liczba mieszkańców • Systematyczny spadek bezrobocia • Rosnąca ilość różnorodnych miejsc pracy • Zamieszkiwanie osób spoza miasta, w tym nie tylko absolwentów uczelni • Zwiększająca się świadomość mieszkańców • Zwiększająca się liczba inwestorów tworzących nowe miejsca pracy, a zatem spadek bezrobocia w mieście • Zwiększa się liczba inwestorów i miejsc pracy • Liczne inwestycje • Spadek liczby osób bezrobotnych •

Liczba powstających przedsiębiorstw • Liczba studentów znajdujących pracę w mieście, w którym zakończyli edukację • Nowe inwestycje • Wzrost liczby mieszkańców • Nowe miejsca pracy • Nowe miejsca w przedszkolach • Miasto dwukrotnie z rzędu zwyciężyło w kategorii średnich miast w prestiżowym rankingu • Więcej miejsc pracy • Atrakcyjność osiedleńcza • Zainteresowanie inwestorów • Opinie mieszkańców i osób przyjezdnych o mieście • Dane statystyki publicznej • Realizowane i planowane inwestycje infrastrukturalne i naukowo-edukacyjne • Spadek bezrobocia • Dodatnie saldo migracji • Wzrost przychodów z podatku PIT i CIT • Zwiększa się atrakcyjność inwestycyjna • Zwiększa się pozycja miasta na rynku nieruchomości komercyjnych (biurowych) • Realizacja wielu inwestycji • Miasto plasuje się w pierwszej setce polskich samorządów najsprawniej sięgających po unijne pieniądze i chętnie korzysta z dotacji oraz programów rządowych • Wysoki wskaźnik przedsiębiorczości • Poszanowanie dla ekologii • Dbłość o zadowolenie mieszkańców oraz przyjazne nastawienie wobec inwestorów • Niska stopa bezrobocia • Wiele nowych inwestycji • Poprawa zewnętrznej komunikacji transportowej • Rozwój budownictwa mieszkaniowego • Liczba przedsiębiorców, którzy u nas zainwestowali, oraz liczba osób zainteresowanych terenem inwestycyjnym • Zmiany, które dostrzegają sami mieszkańcy • Pojawiają się nowe firmy • Zwiększa się zatrudnienie w sektorze prywatnym • Ludzie po ukończeniu edukacji podejmują pracę • Młodzież podejmuje edukację w danym mieście • Mieszkańcy, którzy wyjechali, wracają • Liczba nowych inwestorów • Rozwój wsparcia dla przedsiębiorczości • Rozpoczęcie prac nad ładem przestrzennym • Powolne, ale jednak, otwarcie na współpracę międzysektorową • Otwarcie na konsultacje społeczne (przynajmniej próbne) • Wzrost sprzedaży działek inwestycyjnych i mieszkaniowych • Coraz skuteczniejsze włączanie mieszkańców w sprawy dotyczące miasta • Liczne inwestycje • Przywiązywanie coraz większej wagi do jakości i znaczenia przestrzeni publicznych • Rozbudowa i modernizacja komunikacji publicznej z jednoczesnym ograniczeniem ruchu samochodowego w mieście • Podejmowanie działań zmierzających do ograniczenia niskiej emisji

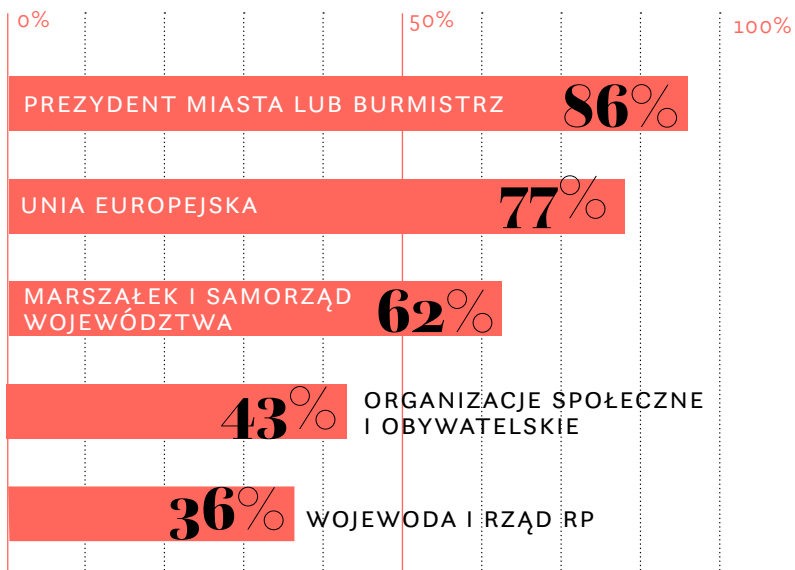
➤ PO CZYM POZNAĆ, ŻE MIASTO SIĘ NIE ROZWIJA?

[PYT. 4]

Brak nowych firm tworzących atrakcyjne miejsca pracy ● Ucieczka młodych ludzi ● Zastój w kwestii nowych inwestorów ● Brak średniej wielkości firm, które tworzą miejsca pracy ● Wysoki poziom bezrobocia ● Bezpowrotne wyjazdy młodych mieszkańców do dużych ośrodków miejskich ● Depopulacja ● Nieatrakcyjne oferty pracy ● Ulice wymierają w godzinach wieczornych ● Ograniczona oferta spędzania czasu „po godzinach” ● Bezrobocie powyżej średniej krajowej i wojewódzkiej ● Spadek liczby mieszkańców ● Likwidacja dużych firm ● Niski wskaźnik rozwoju przedsiębiorczości

➤ KTO MA WPŁYW NA ROZWÓJ MIASTA?

[PYT. 6]



➤ OCENA ROZWOJU WYBRANYCH OBSZARÓW MIASTA

[PYT. 5]

ŚREDNIA OCENA

Kultura i sport (profesjonalny i amatorski).....	3,9
Edukacja (poziom oraz infrastruktura i wyposażenie przedszkoli, szkół).....	3,8
Porządek i bezpieczeństwo.....	3,7
Transport publiczny i infrastruktura drogowa.....	3,6
Ochrona zabytków.....	3,6
Polityka społeczna i opieka zdrowotna.....	3,5
Ochrona środowiska (czystość powietrza, wód, poziom hałasu, go- spodarowanie odpadami).....	3,3
Lokalna przedsiębiorczość.....	3,2
Polityka mieszkaniowa (dostępność mieszkań dla różnych grup społecznych).....	3,1

SKALA OCEN

- 1 – Zdecydowanie na niskim poziomie
- 2 – Raczej na niskim poziomie
- 3 – Średnio rozwinięte
- 4 – Raczej na wysokim poziomie
- 5 – Zdecydowanie na wysokim poziomie

▸ ZAGROŻENIA DLA ROZWOJU MIASTA

[PYT. 7]

Brak lub niewielkie zagrożenie

Trudno powiedzieć

Duże zagrożenie

Niekorzystne zmiany demograficzne prowadzące do starzenia bądź wyludniania się miasta



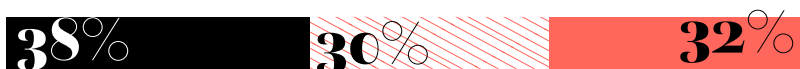
Kurczący się rynek pracy (zwłaszcza wysoko płatnej i wymagającej wysokich kwalifikacji)



Problemy ze środowiskiem naturalnym (np. jakość powietrza, jakość wód, ryzyko powodzi, niedobory wody i energii, rosnące temperatury)



Rosnące nierówności i strefy ubóstwa grożące konfliktami



Nieład przestrzenny i chaotyczny rozwój miasta



Brak współpracy i napięcia między miastem i okolicznymi gminami, który utrudnia realizację wspólnych przedsięwzięć podnoszących komfort życia



CO POWINNY ROBIĆ WŁADZE MIEJSKIE?

[PYT.8]

NIE ZGADZAM SIĘ

ZGADZAM SIĘ

2%

Dbać o czystość powietrza i wody
oraz o zieleń

98%

2%

Wspierać innowacyjną gospodarkę opartą
na wiedzy i lokalnej przedsiębiorczości

96%

2%

Wspierać lokalne inicjatywy
i społeczności

96%

0%

Inwestować w transport zbiorowy
i pieszo-rowerowy

96%

2%

Bardziej troszczyć się o przyjazność
osiedli

94%

4%

Przyznawać przywileje osobom płacącym
podatki w mieście

87%

9%

Wzmocniać współpracę i realizować
wspólne projekty z okolicznymi gminami

87%

8%

Finansować spektakularne inwestycje
i wydarzenia

83%

6%

Prowadzić politykę otwartości, tolerancji oraz
integracji wszystkich środowisk i przybyszów

72%

34%

Prywatyzować usługi publiczne,
ponieważ rynek lepiej zadba o ich jakość
i dostępność

23%

JAK ZMIENI SIĘ MIASTO W CIĄGU NAJBLIŻSZYCH 15 LAT?

[PYT. 9]

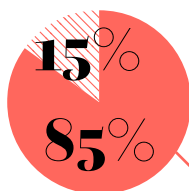
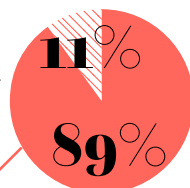


Jest możliwe



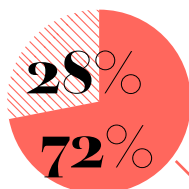
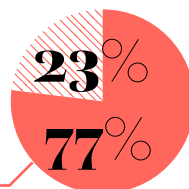
Nie jest możliwe

Radykalny wzrost roli mieszkańców w zarządzaniu miastem (udział w wyborach, budżecie obywatelskim, konsultacjach społecznych, kandydowanie do rad osiedli)

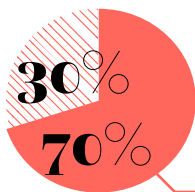


Skutecznie przeprowadzone procesy rewitalizacji śródmieścia sprawiają, że spadnie liczba osób wyprowadzających się poza miasto

Powstanie lub rozwój szybkiej kolei, umożliwiającej dogodny dojazd do stolicy województwa

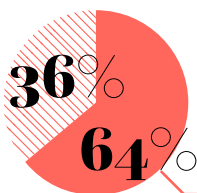
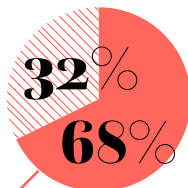


Brak pustostanów (niewynajęte lokale użytkowe czy mieszkalne) w centrum miasta



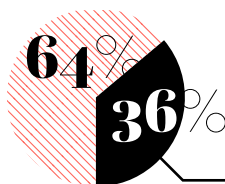
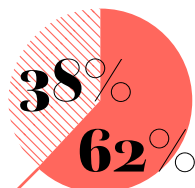
Stolica województwa wraz z okolicą będzie jednym z 30 wiodących w Europie obszarów powstawania nowych technologii

Obowiązkowe baterie słoneczne i rozwiązania oszczędzające energię stosowane we wszystkich nowych budynkach finansowanych ze środków publicznych



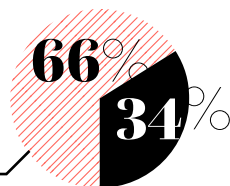
Roślinność zacznie być konsekwentnie uprawiana nie tylko na terenach zielonych, ale także na dachach i ścianach budynków oraz na gruntach czasowo wyłączanych z użytkowania

Zakaz budowy nowych supermarketów i centrów handlowych w śródmieściu



Wprowadzenie opłaty za wjazd samochodem osobowym do centrum miasta

Przyłączenie do miasta gmin ościennych



Praca jednostek zajmujących się rozwojem miast i regionów



Trzeci blok obejmuje prośby o ustosunkowanie się do pewnych aktualnych dylematów związanych z prowadzeniem polityki rozwojowej, w tym także obszarów, na które zajmujący się nią urzędnik ma wpływ. Ta druga kwestia okazuje się istotna zwłaszcza wówczas, gdy uświadomimy sobie, że rozwój jest raczej wymiarem działań niż określonym działaniem, a także, gdy zdamy sobie sprawę z roli lokalnych doświadczeń w budowaniu koniecznych polityk na szczeblu centralnym. Pytaliśmy także, co właściwie robią urzędnicy, kiedy zajmują się rozwojem oraz jak sami oceniają obecny podział zadań. Interesowało nas także to, kto inicjuje zadania związane z rozwojem – jak godzi się potrzebę autonomii z tak zwanym zwrotem partycypacyjnym. Prosililiśmy też o opisanie przeszkód w pracy na rzecz rozwoju i refleksję nad tym, na ile są to wciąż ograniczenia podstawowe, a na ile związane już raczej z jakością relacji i możliwością samorealizacji w miejscu pracy.

**W JAKIM STOPNIU ZGADZA SIĘ PAN/I
Z NASTĘPUJĄCYMI STWIERDZENIAMI?**

[PYT. 10]

NIE ZGADZAM SIĘ

ZGADZAM SIĘ

2%

Rozwój miasta należy planować nawet
jeśli nie wszystko da się przewidzieć

96%

15%

Jednostki zajmujące się rozwojem
są kluczowe dla postrzegania i efektów
pracy urzędu

74%

17%

Miasto, w którym pracuję, czasem musi
sprzyjać inicjatywom, które przynoszą
zyski tylko w krótkiej perspektywie

60%

17%

Rola i zadania jednostek zajmujących się
rozwojem wymagają obecnie znacznej
redefinicji

53%

68%

Rozwój może oznaczać spowolnienie,
redukcję, powrót do minionych
form i wzorców

13%

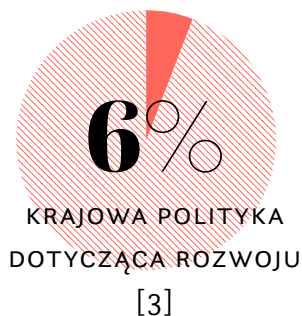
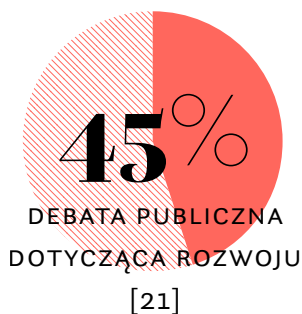
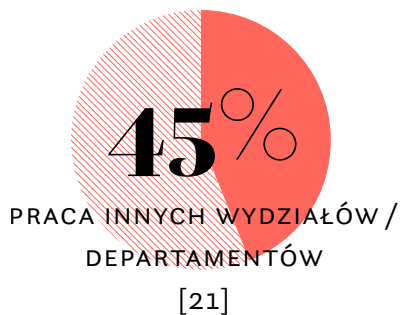
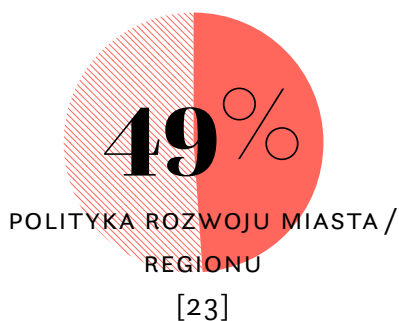
72%

Rozwój miasta musi pociągać za sobą
rosnące nierówności, a niekiedy wypro-
wadzkę osób najgorzej zarabiających

11%

NA CO URZĘDNIK MA ISTOTNY WPŁYW?

[PYT. 11]



➤ CZYM ZAJMUJĄ SIĘ URZĘDY, KIEDY ZAJMUJĄ SIĘ ROZWOJEM?

[PYT. 12]

ZADANIA PODSTAWOWE

89% Tworzenie dokumentów strategicznych **64%** Wyszukiwanie i adaptowanie do lokalnych warunków istniejących trendów rozwojowych, a także wypracowywanie nowych **51%** Konsultowanie dokumentów i rozwiązań tworzonych przez inne jednostki **49%** Obsługa interesariuszy **49%** Reprezentowanie urzędu na zewnątrz **47%** Opiniowanie zgodności wydatkowanych środków z budżetu z priorytetami wyznaczonymi w strategii rozwoju miasta / regionu

ZADANIA POBOCZNE

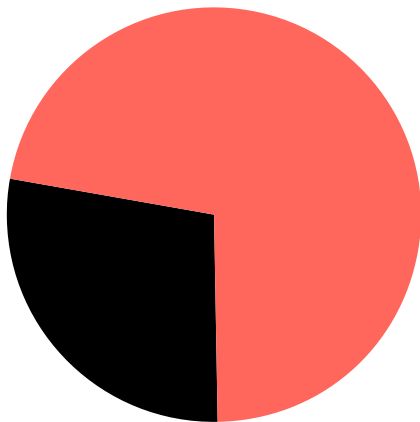
66% Gromadzenie i upowszechnianie wiedzy oraz twardej danych w społeczeństwie **57%** Promocja miasta / regionu **45%** Sieciowanie różnych podmiotów mających wpływ na intensywność i kierunki rozwoju miasta / regionu **43%** Inicjowanie i podtrzymywanie współpracy międzynarodowej **43%** Inicjowanie i wspieranie platform dyskusji o mieście / regionie

WCALE SIĘ NIE ZAJMUJEMY

72% Opracowywanie i koordynacja działań szkoleniowych w urzędzie **49%** Koordynowanie działań badawczych

OCENA PODZIAŁU ZADAŃ W JEDNOSTKACH ZAJMUJĄCYCH SIĘ ROZWOJEM

[PYT. 13]



28%

Jest odpowiedni – najlepiej
wykorzystuje umocowanie
i potencjał jednostki na rzecz
rozwoju

72%

Powinien być inny – są rzeczy,
którymi się zajmujemy, choć
nie powinniśmy, i takie, którym
poświęcamy za mało czasu

➤ KTO INICJUJE ZADANIA REALIZOWANE PRZECZ JEDNOSTKĘ ZAJMUJĄCĄ SIĘ ROZWOJEM?

[PYT. 14]



▶ CO UTRUDNIA REALIZACJĘ ZADAŃ W JEDNOSTCE ZAJMUJĄCEJ SIĘ ROZWOJEM?

[PYT. 15]

72% Niedostatek środków na działania **64%** Biurokracja i przeciążenie zadaniami niemającymi związku z rozwojem **47%** Braki kadrowe, kompetencyjne lub zbyt duża rotacja pracowników w jednostce **45%** Traktowanie jednostki jako niestrategicznej (nieprecyzyjne zdefiniowanie zadań, kadencyjność i konieczność realizacji działań *ad hoc*) **38%** Upolitycznienie urzędu (decyzje podejmowane bez przesłanek merytorycznych) **32%** Brak ogólnej, przekonującej wizji pokazującej, na czym dziś miałby polegać rozwój miasta / regionu **32%** Stosunek przełożonych (brak wsparcia, zaufania, zrozumienia dla prowadzonych działań itp.) **30%** Brak zainteresowania i kontaktów z otoczeniem **19%** Brak możliwości dokształcania się i zdobywania nowych doświadczeń oraz kompetencji

Współpraca i inspiracje



Uznając, że efektywność pracy na rzecz rozwoju wiąże się z jakością relacji, dostępem do wiedzy oraz gotowością do współpracy ze zróżnicowanymi aktorami, zapytaliśmy o te wątki wprost. Rozwój miasta dawno już przecież przestał być czymś, co można planować w pojedynkę, zamykając się w pokoju z ekspertami. Interesowało nas też, na ile w wymiarze współpracy i inspiracji zauważalne są nowe trendy w zarządzaniu instytucjami, polegające na otwarciu się na partycypację, współpracę międzysektorową, a także wzorce organizacyjne z innych obszarów życia. Ponieważ dziś miasta rozwijają się nie autonomicznie, lecz w sieci, interesowało nas także to, na ile inspirujące w pracy mogą być inne miasta, a także jak często dochodzi do współpracy między urzędnikami zajmującymi się rozwojem w różnych miastach i co ją ewentualnie blokuje.

WSPÓŁPRACA W REALIZACJI ZADAŃ ZWIĄZANYCH Z ROZWOJEM

[PYT. 16]

NIE WSPÓŁPRACUJĘ

CZĘSTO WSPÓŁPRACUJĘ

Pracownicy innych wydziałów / departamentów



Przedstawiciele innych instytucji



Inne samorządy



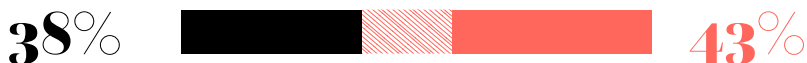
Aktywiści lokalni i mieszkańcy



Przedsiębiorcy



Media



Naukowcy

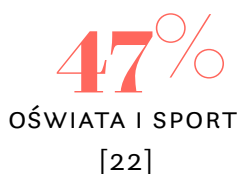


Celowo powołane grupy (np. think tanki)



WSPÓŁPRACA Z INNYMI WYDZIAŁAMI

[PYT. 17]



KIEDY WARTO WSPÓŁPRACOWAĆ Z MIESZKAŃCAMI?

[PYT. 18]



Konsultowanie szczegółowych rozwiązań, które
dotyczą określonej grupy mieszkańców



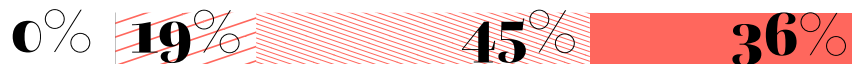
Budowa ogólnej strategii rozwoju



Tworzenie planu miejscowego



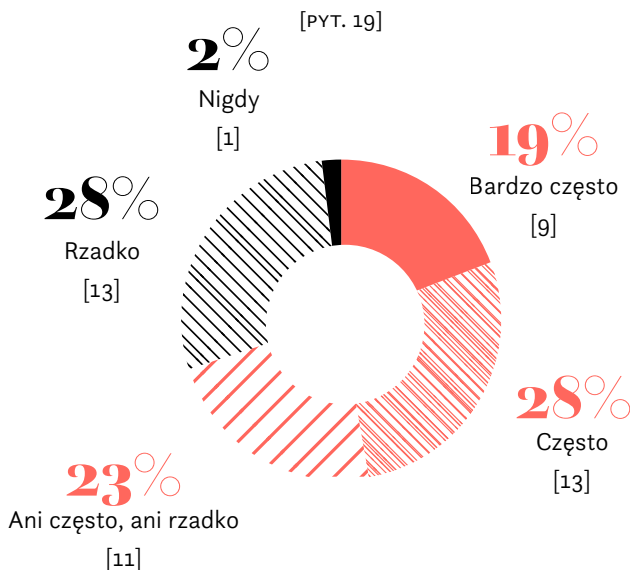
Ustalanie priorytetów inwestycyjnych na najbliższe lata



Reorganizacja ruchu drogowego

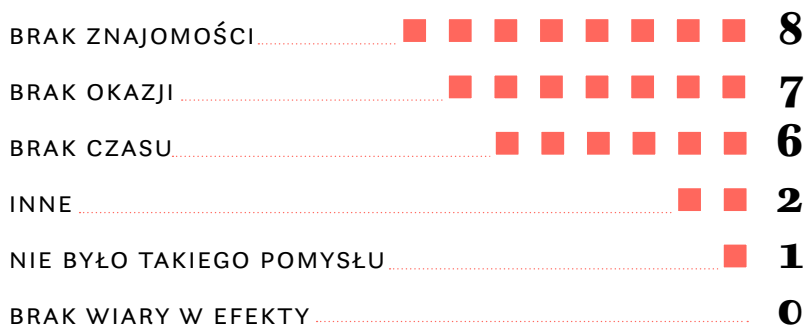


WSPÓŁPRACA Z URZĘDNIKAMI Z INNYCH MIAST / REGIONÓW



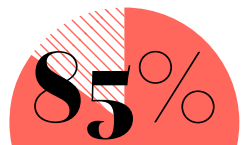
CO UTRUDNIA TEN KONTAKT?

[PYT. 20]

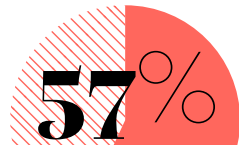


SKĄD CZERPIE SIĘ WZORCE ORGANIZACYJNE?

[PYT. 21]



URZĘDY W POLSCE
I ZA GRANICĄ
[40]



RYNEK I PRZEDSIĘBIORCY
[27]



SEKTOR POZARZĄDOWY
ORAZ LOKALNI AKTYWIŚCI
[23]



UCZELNIE I JEDNOSTKI
BADAWCZE
[7]



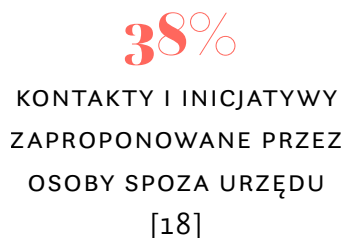
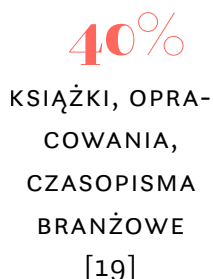
INSTYTUCJE KULTURY
I TWÓRCY
[6]



INNE
[2]

➤ ŹRÓDŁA INSPIRACJI W REALIZACJI ZADAŃ NA RZECZ ROZWOJU

[PYT. 22]



➤ CZY ISTNIEJE MIASTO, KTÓRE STANOWI
SZCZEGÓLNIIE CIEKAWY WZÓR DO NAŚLADOWANIA?

[PYT. 23]

nie
51%
[24]
tak
49%
[23]

Wrocław

[12]

Kraków

[3]

Gdańsk

Poznań

Rzeszów

Warszawa

[2]

Amsterdam

Drezno

Kołobrzeg

Lublin

Sopot

Szczecin

Toruń

Żarki

[1]

Metryczka



W ostatniej części zamieszczamy podstawowe informacje o tym, kim są i gdzie pracują osoby, które wzięły udział w badaniach. Wyniki dotyczą nie tylko podstawowych cech społeczno-demograficznych, ale także stażu pracy i dodatkowej aktywności edukacyjnej, której znaczenie wydaje się współcześnie rosnać, zwłaszcza w kontekście pracy związanej z rozwojem miast przechodzących dynamiczne przemiany.

CHARAKTERYSTYKA PRÓBY [N=47]

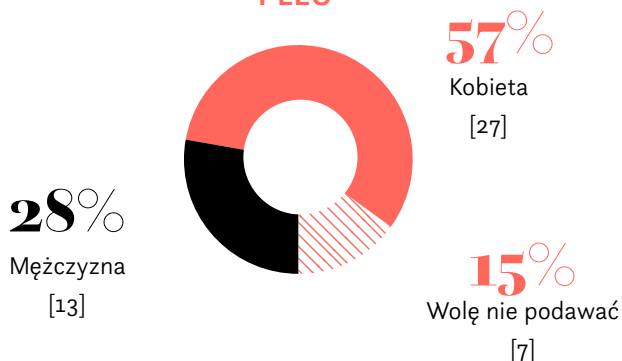
TYP INSTYTUCJI

Urząd miasta [32]	68%
Starostwo powiatowe [11]	24%
Urząd marszałkowski [2]	4%
Urząd wojewódzki [1]	2%
Urząd miasta i gminy [1]	2%

WIELKOŚĆ MIASTA



PŁEĆ



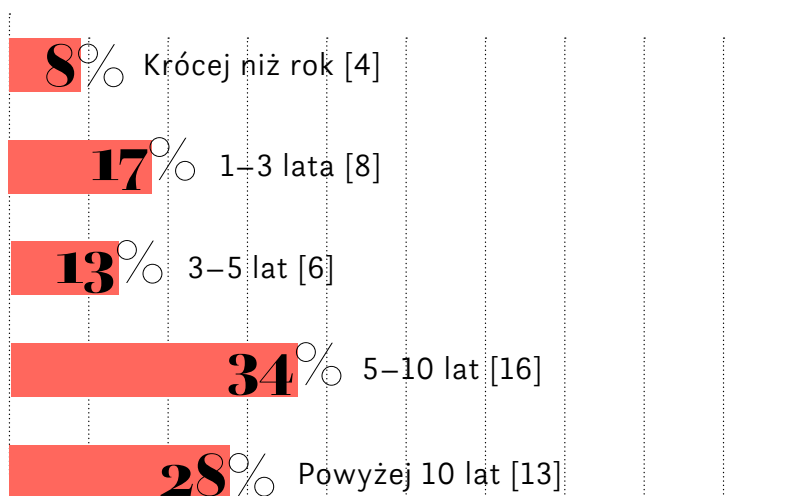
WIEK

Poniżej 30 lat [3]	6%
30–40 lat [17]	36%
41–50 lat [19]	41%
51–60 lat [8]	17%
60 lat lub więcej [0]	0%

WOJEWÓDZTWO

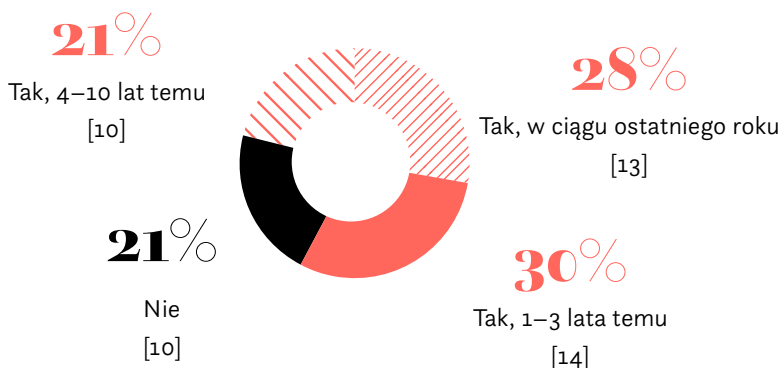
wielkopolskie	8
śląskie	8
dolnośląskie	5
zachodniopomorskie	4
kujawsko-pomorskie	3
łódzkie	3
warmińsko-mazurskie	3
lubuskie	2
małopolskie	2
mazowieckie	2
podlaskie	2
lubelskie	1
opolskie	1
podkarpackie	1
pomorskie	1
świętokrzyskie	1

STAŻ PRACY W JEDNOSTCE ZAJMUJĄCEJ SIĘ ROZWOJEM



CZY PO STUDIACH KSZTAŁCIŁ/A SIĘ PAN/I DODATKO- WO W OBSZARACH ZWIĄZANYCH Z PANA/I OBECNYMI OBOWIĄZKAMI ZAWODOWYMI?

[PYT. 24]



ŹRÓDŁA

[Pyt. 1] Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Prosimy wskazać, w jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami”, uwzględniający jedynie kategorie „Raczej się zgadzam” oraz „Zdecydowanie się zgadzam”, przedstawione łącznie (N=47).

[Pyt. 2] Odpowiedzi na pytanie: „W jakim tempie rozwija się miasto, w którym Pan/i pracuje?”. Towarzyszyła mu instrukcja: „Prosimy wskazać określenie, które najlepiej oddaje Pan/i zdanie” (N=47).

[Pyt. 3] Odpowiedzi na pytanie: „Co jest najlepszym potwierdzeniem tego, że miasto, w którym Pan/i pracuje, się rozwija?”. Było ono zadawane osobom, które w poprzednim pytaniu wskazały, że miasto, w którym pracują, się rozwija (N=38). Kropki oddzielają zdania, a nie wypowiedzi poszczególnych respondentów.

[Pyt. 4] Odpowiedzi na pytanie: „Co jest najlepszym potwierdzeniem tego, że miasto, którym Pan/i pracuje, się nie rozwija?”. Było ono zadawane osobom, które w poprzednim pytaniu wskazały, że miasto, w którym pracują, „stoi w miejscu”, przeżywa regres lub załamanie (N=9). Kropki oddzielają zdania, a nie wypowiedzi poszczególnych respondentów.

[Pyt. 5] Odpowiedzi na pytanie: „Jakie obszary miasta, w którym Pan/i pracuje, są lepiej / gorzej rozwinięte?” (N=47). Odpowiedzi można było udzielać w pięciostopniowej skali od: „Zdecydowanie na niskim poziomie” do: „Zdecydowanie na wysokim poziomie”. Dla celów prezentacji zostały im przypisane wartości liczbowe w przedziale 1–5. Odpowiedzi dla poszczególnych obszarów zsumowano, a następnie wyliczono średnią.

[Pyt. 6] Odpowiedzi na pytanie: „Jak duży wpływ na rozwój miasta, w którym Pan/i pracuje, mają następujące podmioty?” (N=47). Odpowiedzi można było udzielać w pięciostopniowej skali od: „Żaden” do: „Bardzo duży”. Zaprezentowano jedynie rozkład procentowy dla kategorii „Duży” i „Bardzo duży wpływ”, przedstawionych łącznie.

[Pyt. 7] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jak ocenia Pan/i realność następujących zagrożeń dla rozwoju miasta, w którym Pan/i pracuje?” (N=47). Wyniki dla kategorii: „Zdecydowany brak zagrożenia” i „Raczej niewielkie zagrożenie”, a także: „Raczej duże” i „Zdecydowanie duże zagrożenie” przedstawiono łącznie.

[Pyt. 8] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „W trosce o dalszy rozwój miasta, w którym Pan/i pracuje, jego władze powinny” (N=47). Odpowiadający byli proszeni

o wskazanie stopnia, w jakim zgadzają się z wybranymi stwierdzeniami. Wyniki dla kategorii: „Zdecydowanie się nie zgadzam” i „Raczej się nie zgadzam”, a także: „Raczej się zgadzam” i „Zdecydowanie się zgadzam” przedstawiono łącznie. Brakujący (do 100 procent) odsetek odpowiedzi przypada na opcję: „Trudno powiedzieć”.

[Pyt. 9] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jak będzie się zmieniać miasto, w którym Pan/i pracuje? Co jest możliwe w ciągu kolejnych 15 lat?”. Pytaniu towarzyszyła następująca instrukcja: „Nie chodzi o to, co by Pan/i chciał/a czy co uważa za dobre, ale co może się stać” (N=47).

[Pyt. 10] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Proszę powiedzieć, w jakim stopniu zgadza się Pan/i z następującymi stwierdzeniami” (N=47). Wyniki dla kategorii: „Zdecydowanie się nie zgadzam” i „Raczej się nie zgadzam”, a także: „Raczej się zgadzam” i „Zdecydowanie się zgadzam” przedstawiono łącznie. Brakujący (do 100 procent) odsetek odpowiedzi przypada na opcję: „Trudno powiedzieć”.

[Pyt. 11] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Na co ma wpływ osoba kierująca jednostką odpowiedzialną za rozwój miasta lub regionu?” (N=47). Zaprezentowany odsetek odnosi się do odpowiedzi udzielonych w kategoriach: „Duży” i „Bardzo duży wpływ”.

[Pyt. 12] „Czym na co dzień zajmują się jednostki odpowiedzialne za rozwój miast / regionów?”. Pytaniu towarzyszyła instrukcja: „Proszę odpowiedzieć na bazie własnych doświadczeń, zaznaczając jednocześnie status danego zadania pośród innych działań jednostki odpowiedzialnej za rozwój” (N=47). Zaprezentowano dominujące odpowiedzi.

[Pyt. 13] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jak ocenia Pan/i ten podział zadań?” (N=47).

[Pyt. 14] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Kto inicjuje zadania realizowane przez jednostkę odpowiedzialną za rozwój miasta / regionu?”. Pytaniu towarzyszyła instrukcja: „Proszę odpowiedzieć na podstawie własnych doświadczeń”. Należało zaznaczyć co najmniej jedną odpowiedź (N=47).

[Pyt. 15] Odsetek respondentów, którzy wskazane przeszkody określili jako „raczej” albo „zdecydowanie utrudniające” w odpowiedzi na pytanie: „Co utrudnia realizację

zadań na rzecz rozwoju w Pan/i jednostce?”. Pytaniu towarzyszyła instrukcja: „Proszę wskazać na dotkliwość następujących barier i utrudnień, jeśli występują one w jednostce, w której Pan/i obecnie pracuje” (N=47).

[Pyt. 16] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jak często, realizując zadania związane z rozwojem, współpracuje Pan/i z następującymi podmiotami?” (N=47). Brakujący (do 100 procent) odsetek odpowiedzi przypada na odpowiedzi: „Ani rzadko, ani często” (na wykresie zaznaczone „kratką”).

[Pyt. 17] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Prosimy wskazać wydziały / departamenty, z którymi Pana/i jednostka współpracuje najściślej”. Pytaniu towarzyszyła instrukcja: „W różnych urzędach jednostki nazywają się odmiennie, dlatego niżej wskazano ich obszary zadaniowe”. Należało zaznaczyć trzy odpowiedzi (N=47).

[Pyt. 18] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „W jakim zakresie warto włączyć mieszkańców w prace nad rozwojem miasta / regionu, w którym Pan/i pracuje?” (N=47). Nikt nie odpowiedział: „Zdecydowanie nie warto”, dlatego kategorię tę pominięto na wykresie.

[Pyt. 19] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy utrzymuje Pan/i relacje ze swoimi odpowiednikami z innych miast / regionów?”. Pytaniu towarzyszyła instrukcja: „Jak często kontaktuje się Pan/i z osobami, które w innych miejscowościach odpowiedzialne są za realizację podobnych celów związanych z rozwojem miast / regionów?” (N=47). Odpowiedzi: „Ani rzadko, ani często” zaznaczono „kratką”.

[Pyt. 20] Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Co utrudnia ten kontakt?”. Odpowiadały tylko te osoby, które wcześniej zaznaczyły, że nie utrzymują kontaktu ze swoimi odpowiednikami z innych miast lub rzadko się z nimi kontaktują (N=14).

[Pyt. 21] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy stara się Pan/i usprawniać pracę swojej jednostki oraz urzędu poprzez wdrażanie wzorców organizacyjnych z innych obszarów?”. Pytaniu towarzyszyła instrukcja: „Jeśli tak – prosimy o wskazanie co najwyżej trzech obszarów lub podmiotów, z których czerpie Pan/i najwięcej” (N=47).

[Pyt. 22] Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: „Skąd czerpie Pan/i inspiracje w realizacji zadań związanych z rozwojem?”. Pytaniu towarzyszyła instrukcja: „Proszę wskazać na najważniejsze źródła inspiracji – należy zaznaczyć co najmniej jedną i co najwyżej pięć odpowiedzi” (N=47).

[Pyt. 23] Rozkład odpowiedzi. Niektórzy odpowiadający wpisywali w pole nazwę więcej niż jednego miasta (N=47).

[Pyt. 24] Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy po studiach kształcił/a się Pan/i dodatkowo w obszarach związanych z Pan/i obecnymi obowiązkami zawodowymi?”. Pytaniu towarzyszyła instrukcja: „Chodzi o studia podyplomowe, kursy, szkolenia itp. Pytanie dotyczy Pana/i ostatnich doświadczeń w tym zakresie”. Można było udzielić jednej odpowiedzi (N=47).

Wojciech Kłosowski
Magdalena Piłat-Borcuch
Johann Jungwirth
Ewa Krupa

➤ Rozwój to pole szans

ROZMOWA Z WOJCIECHEM KŁOSOWSKIM

WOJCIECH KŁOSOWSKI – ekspert fundacji POLIS Instytut Miast, specjalista w zakresie strategicznego planowania rozwoju lokalnego i regionalnego, rewitalizacji miast oraz lokalnych i regionalnych polityk społecznych. Od ponad 20 lat pracuje jako doradca władz samorządowych. Autor i współautor licznych strategii rozwoju miast i regionów w Polsce i kilku innych krajach, między innymi programów rewitalizacji Łodzi i Gorzowa Wielkopolskiego.

JAKUB GŁĄZ: Jaki był główny cel warsztatów dla szefów wydziałów rozwoju?

WOJCIECH KŁOSOWSKI: Zależało mi przede wszystkim na tym, by zobaczyli siebie jako środowisko zawodowe, żeby dostrzegli, że mają partnerów w innych miastach, że robią podobne rzeczy i że warto się zsieciować oraz wymienić kontaktami. Drugim, mniej oczywistym celem było utworzenie swoistej grupy wsparcia, tak by sfrustrowany lub wypalony samorządowiec mógł zadzwonić do kolegi po fachu, wyzalić się lub nawet przekląć. Wbrew pozorom to bardzo ważne, dlatego żartowałem, że uduszę uczestników, jeśli się tymi kontaktami ze sobą nie powymieniają. Praca w wydziałach strategicznych bywa niewdzięczna, jest bowiem nastawiona na realizację długoterminowych celów. Sukces i nagroda są odroczone w czasie i na ogół doświadcza ich ktoś inny, bo ten, kto dokonuje analiz i planuje, rzadko realizuje swoje projekty. To inne wydziały zbierają owoce jego pracy.

Jak można zminimalizować ryzyko frustracji?

Warto od razu uświadomić sobie powolność tych procesów. W Łodzi w program rewitalizacji wmontowany jest mechanizm monitoringu i oceny działań. Współpracując z urzędem przy tym dokumencie, sformułowaliśmy prognozę, że przez pierwsze dwa lata wskaźniki będą się pogarszać, przez kolejne dwa – stabilizować i dopiero po pięciu czy sześciu latach odbiją w górę. To trzeba zapisać wprost w projekcie, by urzędnik odpowiedzialny za dane działanie uniknął oskarżeń o brak sukcesów. W Gdańsku namówiłem władze do wprowadzenia uczciwego monitoringu problemów, co w samorządach, nastawionych na ogłaszanie corocznych sukcesów, właściwie się nie zdarza. Kiedy po roku okazało się, że poprawę wskaźnika bezdomności odnotowano tylko w 15 procentach, wybuchła panika. Musiałem tłumaczyć, że taki wynik świadczy o uczciwym systemie oceny, bo pełny sukces w tej dziedzinie nie jest możliwy. Poza tym: jak wyciągnąć od radnych pieniądze na przyszły rok, jeśli problem został oficjalnie rozwiązany?

Łódzki i gdański przykład przekonały zebranych na warsztatach, że ważne jest też pokazywanie tego, czego nie udało się zrobić.

Czym zaskoczyli pana uczestnicy warsztatów?

Okazało się, że wiele osób deklaruje znajomość lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych. A przecież stereotypowy obraz szefa od rozwoju to facet, który siedzi w twardych parametrach, zajmuje się mierzalnymi inwestycjami. Tymczasem ci urzędnicy są silnie zakorzenieni w kwestiach społecznych. Tylko nieliczni zadeklarowali, że są organizatorami gminnych inwestycji. Wszyscy za to doskonale wiedzą, że ich działalność zależy od tego, jak jest umocowana w budżecie, a ten na ogół konstruowany jest w sposób archaiczny.

**Każdy człowiek ma potrzebę samorealizacji,
wykorzystania swojego potencjału
i kapitału; moim zdaniem rozwój jest
procesem wzbogacania pola indywidualnych
szans rozwojowych każdego z nas**



Wiemy więc, ile kosztował na przykład zakup ołówków dla urzędu, ale nie jesteśmy w stanie policzyć kosztu wydania dowodu osobistego, bo jego składowe rozproszone są po różnych elementach budżetu. Tymczasem nie da się racjonalnie zarządzać bez tego rodzaju danych. Budżety powinny być więc tworzone zadaniowo, jak to ma miejsce choćby w Gdańsku, zresztą w jeszcze nowocześniejszej formule budżetu układu celów, który polega na tym, że każde zadanie przypisane jest do konkretnego celu strategii. Wtedy planowanie strategiczne może być realizacją wartości, a nie pojedynczych zadań.

Jakie to powinny być wartości?

Muszą być bliskie wszystkim mieszkańcom. Wartością jest na przykład „poziom życia”, choć jeszcze lepiej mówić o jego „jakości”, a jakość dla każdego oznacza coś innego. Ba, nawet ten sam człowiek, dążąc do poprawy jakości swego życia, może mieć konkurencyjne potrzeby: pragnąć ciszy i spokoju, a jednocześnie chcieć mieszkać w śródmieściu. Podczas warsztatów pojawiły się głosy, że takim wskaźnikiem jak „jakość życia” łatwo jest manipulować. Zasugerowałem więc metodę „gęstości pola szans”, którą lansuję od lat. Każdy człowiek ma potrzebę samorealizacji, wykorzystania swojego potencjału i kapitału; moim zdaniem rozwój jest procesem wzbogacania pola indywidualnych szans rozwojowych każdego z nas. Kluczowe są więc nie twarde projekty lub konkretne inwestycje, tylko dążenie do powiększenia pola szans samorealizacji. W tym celu trzeba sobie zwizualizować grupę mieszkańców, do których adresowane są działania miasta, bo przecież jest bardzo wiele elementów samorealizacji. I tak: tworząc park lub miejsce rozrywki, musimy się zastanowić, komu i jak te inwestycje pozwolą się realizować. Powinniśmy zadać sobie pytanie: po co? Warto tworzyć miejsca, którym dopiero mieszkańcy nadają konkretne znaczenie, na przykład zamiast dookreślonych ławek czy stolików można zbudować drewnianą piramidę, którą użytkownicy wykorzystają w kreatywny sposób. Oczywiście takie podejście nie jest jedynym rozwiązaniem, ale polecam metodę pola szans jako jedno z możliwych twórczych podejść do rozwoju w mieście. ●

↘ Praktyka partycypacji

ROZMOWA Z MAGDALENĄ PIŁAT-BORCUCH

MAGDALENA PIŁAT-BORCUCH – doktor nauk humanistycznych, adiunkt na Wydziale Prawa, Administracji i Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. Jej zainteresowania naukowe skupiają się przede wszystkim na socjologii dizajnu, mieście i projektowaniu miejskim. Autorka kilkudziesięciu publikacji związanych z tą problematyką, między innymi książki *Design, designer i metamorfozy miejskie. Studium socjologiczne* (2017).

JAKUB GŁĄZ: Mówiła dziś pani o uczestnictwie mieszkańców w zarządzaniu opartym na miejskim dizajnie. Ale czy władze zadają sobie trud sprawdzenia, kim naprawdę są ci mieszkańcy, co myślą, jak reagują, jakie mają potrzeby lub obawy?

MAGDALENA PIŁAT-BORCUCH: Mieszkam w Kielcach, gdzie władze tego nie wiedzą i nie chcą wiedzieć. Kiedy pojawiają się badania opinii, z których wynika, że mieszkańcy nie są zadowoleni, to ich wyniki są kwestionowane. Wiele zależy od władz miasta. Bywa jednak, że w ratuszu funkcjonuje skostniała struktura i nikogo nie obchodzi, co myśli obywatel. Mieszkaniec refleksyjny, zadający pytania i krytyczny wobec władz miasta traktowany jest jak problematyczne ogniwo utrudniające „sprawne” zarządzanie miastem w sposób ustalony od wielu lat.

Budżety partycypacyjne, nawet jeśli nie są doskonałe, są naprawdę fajnym narzędziem, bo społeczności, które dorobiły się boiska lub miejsca wypoczynku, zaczynają wierzyć w sens podejmowanych przez siebie działań



Wspominała pani o grupach wykluczonych z decydowania o mieście. Jak włączyć tych nieaktywnych ludzi w działania, które mogą poprawić warunki ich życia?

Nie da się tego zrobić odgórnie. Trzeba zacząć od diagnozy potrzeb poszczególnych grup i małych projektów, które początkowo mogą się wydawać bez znaczenia: urządzania skwerków, plenerowych siłowni itp. Jeśli na jednym osiedlu uda się zrobić projekt, w który zaangażujemy mieszkańców i ich sąsiedzi zobaczą, że starania przyniosły efekt, to będą chcieli działać podobnie. Budżety partycypacyjne, nawet jeśli nie

są doskonale, są więc naprawdę fajnym narzędziem, bo społeczności, które dorobiły się boiska lub miejsca wypoczynku, zaczynają wierzyć w sens podejmowanych przez siebie działań. Dlatego nie jestem zwolenniczką wielkich, drogich projektów, choć oczywiście warto mieć ogólną wizję. Bliskie jest mi motto Jaimego Lenera (trzykrotnego burmistrza brazylijskiej Kurytyby), że kreatywność zaczyna się wtedy, kiedy odcina się z budżetu jedno zero. Bo kiedy mamy dużo pieniędzy, to często je po prostu marnujemy. Dzieje się tak w przypadku unijnych dotacji, które często są konsumowane i nie przekładają się na poprawę jakości życia w miastach. Tymczasem możemy realnie podnieść jakość współużytkowanej przestrzeni miejskiej dzięki mikrodziałaniom za kilka tysięcy złotych.

Jak dotrzeć do mało aktywnych mieszkańców inaczej niż poprzez swoisty plebiscyt, którym jest głosowanie w budżecie partycypacyjnym? Co robić tam, gdzie nie ma takich budżetów?

Uruchomić skuteczny system porozumiewania się z mieszkańcami i pomiędzy nimi. Na przykład: przy skrzynce pocztowej można umieścić pytania do lokatorów o ich potrzeby lub troski. W ten sposób dotrzemy także do starszych osób, których życiowa aktywność jest ograniczona. Taki bezpośredni sposób komunikacji z mieszkańcami staje się na świecie coraz bardziej popularny i skuteczny. Bardzo spodobała mi się zrealizowana w Nowym Orleanie inicjatywa, dla której inspiracją były opustoszałe lokale. Jej autorka po prostu przygotowała naklejki, które umożliwiły lokalnej społeczności zabranie głosu na temat wykorzystania pustostanów. Akcja spotkała się z dużym zainteresowaniem mieszkańców.

Wspominała pani także o wykluczającym języku urzędowych komunikatów. To poważna bariera w społecznym dialogu. Jak skłonić autorów enigmatycznych treści, by zaczęli używać języka zrozumiałego dla odbiorców?

Urzednicy mają swoją nowomowę, która nie przemawia do mieszkańców, nie mobilizuje ich do współtworzenia miasta. Co więcej, ten niezrozumiały język zniechęca ich do włączania się w dyskusję, ale do sprawnej komunikacji można zaangażować mieszkańców na zasadzie wolontariatu. Na przykład Starachowice uruchomiły ostatnio „straż senioralną”, w której działają najbardziej aktywni seniorzy potrafiący dotrzeć do swoich mniej aktywnych rówieśników. To prosty sposób dowartościowania oddolnych aktywności służących do budowania obywatelskiego języka. Nikt lepiej nie wytłumaczy formalnych założeń i nie poinformuje o tym, co się dzieje, niż „swój”, czyli sąsiad, znajomy.

Urzednicy nie mogą się nauczyć normalnego języka?

To prawie niemożliwe, jeśli ktoś jest politykiem na przykład od piętnastu lat, myśli w kategoriach kadencyjności i zainteresowany jest tylko utrzymaniem władzy. Oczywiście nie wszędzie to tak wygląda. Spójrzmy na Słupsk pod rządami Roberta Biedronia – powstały tam infografiki, które komunikatywnie pokazują, na co przeznaczono pieniądze z budżetu. Słupsk poszedł zresztą dalej: magistrat nie tylko edukuje, ale też sam daje przykład. Urzednicy przestali pić wodę z butelek, a zaczęli – z kranu. Kiedy zaczynamy zmiany od siebie, jesteśmy autentyczni. Jak Biedroń jedzie do pracy na rowerze, to staje się dla mieszkańców autentyczny, swojski, a dodatkowo nie odcina się od nich. W rezultacie w Słupsku widać wiarę w sens podejmowanych działań. Ludzie chcą się angażować, chcą uczestniczyć w konsultacjach, bo wierzą, że ich głos ma znaczenie. W efekcie jest tylu chętnych, że na konsultacje społeczne trzeba wynajmować osobne hale. Konserwatywne religijne seniorki nie powiedzą o Biedroniu złego słowa, choć to zdeklarowany gej.

Miasto komunikuje się z mieszkańcami także za pomocą informacji wizualnej. Wspominała pani, że nie jest z nią u nas dobrze, że nawet na naszej konferencji trudno trafić do toalety...

Problem jest jeszcze szerszy, dotyczy bowiem logiki w urządzaniu przestrzeni. Nie zdajemy sobie nawet sprawy, dlaczego niektóre starsze osoby nie pójda do parku, mimo że ten jest bardzo blisko. Przeszkodą może być konieczność przejścia przez rozgrzaną przestrzeń osiedla ogóloconego z drzew lub skrzyżowanie z zielonym światłem, na którym trzeba biec, by zdążyć. Naszym seniorom przestrzeń urządzaą ludzie zdrowi, sprawni i mało empatyczni. Na Zachodzie starsza osoba naciska przy skrzyżowaniu osobny przycisk wydłużający czas przejścia.

Faktycznie, podkreślała pani, że u nas jest „inaczej”, inne jest podejście do projektowania i partycypacji. Mało korzystamy z dobrych wzorów. To wynik między innymi niedoceniania partycypacji, co zresztą znałazło potwierdzenie w moich badaniach. Jest ona traktowana nie tyle jako pomocne narzędzie, ile jako narzucony w projekcie punkt do odhaczenia. Tymczasem Polacy jeżdżą po świecie, chcą mieć u siebie podobnie i coraz częściej będą się tego domagać – czy to się podoba politykom, czy nie. Najlepszym sposobem wymuszania zmian na władzach są podróże, edukacja mieszkańców. Na szczęście coraz więcej osób z ruchów społecznych przenika do władz i sytuacja powoli się zmienia. Tu znów przykład Starachowic, gdzie najmłodszy prezydent w Polsce zmienił język komunikacji, odpowiada mieszkańcom na Facebooku. Taka zmiana sprawia, że ludzie czują się bardziej u siebie – czują, że są ważni dla drugiej strony. ●

↘ Samochód wynaleziony na nowo

ROZMOWA Z JOHANNEM JUNGWIRTHEM

JOHANN JUNGWIRTH – inżynier i menadżer, wieloletni pracownik jednostek badawczo-rozwojowych. Obecnie Główny Dyrektor ds. Cyfrowych (CDO) Volkswagen AG, gdzie odpowiada za cyfrową transformację koncernu. Wcześniej związany między innymi z firmami Apple oraz Mercedes-Benz.

MACIEJ FRĄCKOWIAK: Ponowne wynajdywanie mobilności oznacza na przykład tworzenie samoprowadzących się pojazdów przeznaczonych do transportu zarówno prywatnego, jak i publicznego. Co uzasadnia ten kierunek?

JOHANN JUNGWIRTH: Wypadki, w których cierpi ogromna liczba ludzi, są zmorą dzisiejszych czasów. Ograniczenie tego zjawiska jest naszym moralnym obowiązkiem. Tym bardziej, że dziesięciokrotna, a może i stukrotna, w przyszłości zaś nawet tysiąckrotna poprawa bezpieczeństwa w ruchu drogowym leży w naszym zasięgu. Widzę same pozytywy. Jedyny problem, jaki może się z czasem pojawić, to stworzenie miejsc pracy dla obecnych kierowców autobusów, taksówkarzy, kierowców ciężarówek itd. Z danych wynika jednak, że podobnych osób i tak jest za mało w stosunku do obecnych potrzeb, a zmiana, o której mówimy, będzie zachodzić stopniowo.

W ciągu życia w pojazdach spędzamy średnio 38 000 godzin. Automatyczne samochody pozwalają niejako odzyskać ten czas!



Mówiąc o tych zmianach, często podkreślał pan, że jest to dizajn zorientowany na użytkownika, który – paradoksalnie – poprzez wykluczenie ludzkiego kierowcy stawia człowieka w centrum. Zyskujemy na bezpieczeństwie – i na czym jeszcze?

Bezpieczeństwo faktycznie jest dla mnie najważniejszym zyskiem – 91 procent wypadków jest skutkiem błędu kierowcy, da się je zatem w ten sposób wyeliminować. Poza tym w ciągu życia w pojazdach spędzamy średnio 38 000 godzin. Automatyczne samochody pozwalają niejako odzyskać ten czas! Można go będzie przeznaczyć na zabawę czy rozmowę z dziećmi, czytanie albo rozwijanie umiejętności. To wspaniała perspektywa. Kolejnym ważnym wątkiem jest mobilność

społeczna: osoby chore, niewidome, ludzie starsi czy dzieci – a więc wszyscy, którzy cierpią na brak mobilności – zyskają do niej dostęp. Obecnie skazani są na transport publiczny, który może być dla nich z różnych powodów uciążliwy. To są najważniejsze zalety, choć mógłbym wymieniać dalej. Dodajmy do tego oczywiście pozytywny wpływ na miasta, ich infrastrukturę i ruch uliczny – upłynnienie ruchu pozwoli na przykład ograniczyć obszar przeznaczany na parkingi.

Jak zmieniają się wrażenia z jazdy? I co z komfortem podróżowania takim samochodem?

To bardzo ciekawe. Kiedy zaczynaliśmy prace nad samoprowadzącym się pojazdem, zaślanialiśmy pasażerom oczy, żeby zobaczyć, czy będą w stanie rozróżnić, jakim autem jadą. Różnicę odczuwali tylko na początku, a potem przekonywali się, że podróż samoprowadzącym się pojazdem jest znacznie łagodniejsza. Jest to więc nie tylko bardziej bezpieczne, ale też przyjemniejsze, dzięki płynności ruchu jazda doświadczana jest wręcz jako bardziej naturalna. Z testów wynika, że nawet na autostradzie przy znacznej prędkości pasażerowie odprężają się w ciągu około pięciu minut. Później zaczynają się zastanawiać, co by tu porobić: może poczytam, popracuję albo w coś pogram?

To brzmi jak zachęta, by ludzie na powrót pokochali jazdę samochodem, znowu odczuwali radość z tego wynalazku, w czasie gdy wiele miast próbuje namówić mieszkańców na rower lub spacer. Jak postrzega pan relacje między pojazdami elektrycznymi, samoprowadzącymi się i komunikacją pieszo-rowerową?

Jestem wielkim fanem mikromobilności. Miejska infrastruktura rowerowa przetrwa, nie mam co do tego wątpliwości. Te dwie wizje rozwoju transportu wcale nie są przecież sprzeczne. Miasta powinny stać się czyste i ciche. Elektryczny napęd jest cichy i wreszcie możemy sobie wyobrazić ulice bez hałasu z silników spalinyowych, który nie daje nam żyć. Będzie to miało wpływ na ceny nieruchomości – te przy jezdniach

przestaną być warte mniej od tych położonych nieco dalej, ale to osobny wątek. Jeśli chodzi o multimodalność transportu, może pan być spokojny. Wszystkie wspomniane typy transportu będą obecne w przyszłości, poczynając od mikromobilności – rowerów, e-rowerów itd. – przez małe i duże samochody elektryczne, w tym samoprowadzące, aż po pociągi i inne środki transportu publicznego.

Jako ojciec mam jednak pewną obawę – pół godziny, które spędzam w samochodzie, to obecnie jedyny czas w ciągu dnia, kiedy nic nie robię, po prostu prowadzę. Boję się, że gdybym miał samoprowadzące się auto, zamiast czasu wolnego zyskałbym dodatkowy czas pracy. Nie zgadzam się z tym. Też mam trójkę małych dzieci i okazuje się, że one często wolą podróżować pociągiem niż samochodem, ponieważ w pociągu siedzimy wokół stolika, możemy w coś pograć całą rodziną, możemy rozmawiać, czytać itd. Ja i moja żona mamy dla nich czas, bo nie musimy skupiać się na prowadzeniu. Moje dzieci nie mogą się doczekać samoprowadzącego się auta, w którym podróż przypominałaby im bardziej pociąg lub samolot. Ich jakość życia wzrośnie, bo w drodze będziemy spędzać z nimi czas.

Dobłą stroną tej wizji jest niewątpliwie fakt, że nie wymaga ona przebudowy infrastruktury miejskiej. Inne koncepcje, jak miasto piesze czy rowerowe albo zielony transport publiczny, oznaczają wprowadzenie kosztownych zmian, także w sensie środowiskowym. Dokładnie. Jedyny wymóg elektrycznych samochodów to ładowanie. Poza tym samoprowadzące się auta korzystają z tych samych ulic co tradycyjne.

I tym sposobem miłość do samochodów przetrwa.

Tak. Samochód zostanie wymyślony na nowo. Będzie mógł przeistoczyć się w salon, spa, siłownię, pokój gier, kino – cokolwiek zapagniemy.

Mieszkania staną się zbędne?

Samochód stanie się przedłużeniem domu. ●

↘ Myślenie kodem

ROZMOWA Z EWA KRUPĄ

EWA KRUPA – prezeska Fundacji Orange, wiceprzewodnicząca Rady Programowej Szerokiego Porozumienia na Rzecz Umiejętności Cyfrowych w Polsce, członkini zarządu Forum Darczyńców. Działa na rzecz promocji nowoczesnych metod kształcenia dzieci i młodzieży. Zaangażowana w projekty wykorzystujące nowe technologie do tego, by zwiększać kreatywność, popularyzować udział w kulturze, pobudzać współpracę i lokalny rozwój oraz wzmacniać kompetencje niezbędne do budowania społeczeństwa XXI wieku.

MACIEJ FRĄCKOWIAK: Większość zawodów, w których będzie pracować obecna młodzież szkolna, powstanie dopiero po tym, jak zakończy ona edukację. Jak w takich warunkach można planować rozwój?

EWA KRUPA: Musimy rozwijać wszystkie kompetencje miękkie i te związane z kreatywnością. To jest waluta przyszłości i coś, co będzie podstawową wartością na rynku pracy. Większość zawodów tworzy się w tej chwili na styku kreatywności z nowymi technologiami – właściwie nie ma miesiąca, żeby nie powstała jakaś nowa profesja. Z tej perspektywy szkoła ma rzeczywiście trudne zadanie – przygotowuje dzieci do życia, które jeszcze nie istnieje, możemy mieć tylko pewne wyobrażenia co do kierunków, w jakich się rozwinie. Zakładamy na przykład, że wzrastać będzie znaczenie umiejętności programowania, rozumowania w kategoriach kodu. Bez względu na to, czy będziemy programistami, czy też nie, powinniśmy znać ten język, żeby założyć swoją własną firmę, promować swoje produkty, móc się komunikować z urządzeniami, które będą pracowały w tych naszych firmach. Dziewięć na dziesięć zawodów już wkrótce będzie wymagać tych kompetencji choćby na podstawowym poziomie. Obecnie rynek technologii informatycznych generuje dziesięć razy więcej PKB niż przemysł filmowy, a będzie rósł jeszcze bardziej, ponieważ coraz mocniej integruje się ze wszystkimi dziedzinami naszego życia.

W tych okolicznościach nauka języka oprogramowania – nawet jeśli nie będziemy pracować w sektorze informatycznym – pozwoli po prostu nie czuć się uprzedmiotowionym w świecie, który nadchodzi. Chodzi o to, żebyśmy rozumieli nasze otoczenie, umieli w nim podmiotowo działać, świadomie korzystać z urządzeń. Zaczniemy choćby od tak podstawowych rzeczy jak umiejętność wyceny pracy, którą ktoś wykonuje na naszą rzecz, na przykład tworząc stronę internetową. Świadomość w obszarze technologii już w tej chwili jest w wielu krajach niezbędną kompetencją u osób wchodzących na rynek pracy. Bez niej trudno znaleźć zajęcia, które będzie satysfakcjonujące. Co więcej, sądzę,

że nauka programowania jest także kluczem do wszystkich ważnych umiejętności, takich jak poruszanie się w świecie, współpraca, rozumienie pewnych zjawisk, analizowanie, wyciąganie wniosków, planowanie siebie, swojego otoczenia i przyszłości. Jest więc także fundamentem wspomnianej sprawczości – bo żeby nie być jedynie zdefiniowanym przez otoczenie i pozostawionym bez możliwości zmian, musimy sami potrafić coś stworzyć, zaprogramować.

Programowanie może być traktowane jako odpowiedź na otaczającą nas niepewność, nieprzewidywalność pewnych procesów, ograniczoną kulturę planowania. Pół żartem, pół serio: kodowanie może być po prostu uspokajające. Być może to jest właśnie kluczowy powód popularności koncepcji *smart city*.

Tak, faktycznie lubimy na przykład zamykać pewne przestrzenie w określonych odcinkach czasu. Zawsze był nam potrzebny jakiś kompas, ale dziś bliższe wydaje mi się podejście, które mówi raczej o pewnej wizji, kierunku. Czyli właśnie raczej o kompasie niż o konkretnym planie. To musi być elastyczne podejście. W programowaniu furorę robi obecnie podejście *agile*'owe, czyli takie, gdzie na bieżąco reagujemy w ciągle zmieniającej się rzeczywistości. Na nas, na nasze życie i na miasta, o których rozmawiamy, ma wpływ wiele czynników.

**Nauka programowania jest kluczem do
wszystkich ważnych umiejętności, takich
jak poruszanie się w świecie, współpraca,
rozumienie i analizowanie zjawisk,
wyciąganie wniosków, planowanie siebie,
swojego otoczenia i przyszłości**



Od części z nich jesteśmy zależni, ale tym większe staje się znaczenie kompetencji przyszłości – umiejętności pracy w szumie, w wielodyscyplinarnych zespołach, pracy na różnorodności, mocno wspartej umiejętnościami technicznymi. Bo nasze przyszłe losy będą się ważyć właśnie na styku świata technologii i zmian cywilizacyjnych, które te technologie ze sobą przynoszą.

Ta rozmowa zmierza w kierunku zaskakującego finału: umiejętności, które większość z nas traktowała jako zadania dla informatycznych geeków, okazują się kluczowymi kompetencjami społecznymi, niezbędnymi składnikami zmian, o których dyskutujemy. To ważne, byśmy jak najszybciej odfetyszyzowali programowanie.

Tak, absolutnie! Chodzi przede wszystkim o to, by pokazać, że można myśleć inaczej. To się wszystko przenika. Współczesny humanista nie może być pozbawiony kompetencji kojarzonych dotąd z naukami ścisłymi. Bez nich po prostu przestaje żyć pełnią życia! Musi umieć z nich korzystać, komunikować się ze światem poprzez sieci społecznościowe, poprzez rozmaite narzędzia. Powinien nadawać sygnały i je odbierać, współtworzyć tę rzeczywistość. Musi być w stanie funkcjonować w grupach, które się dzisiaj tworzą wyłącznie dzięki połączeniom, jakie dają technologie mobilne. Jesteśmy non stop online, odblokowujemy swój telefon 130 razy dziennie. To oznacza, że technologie mobilne zintegrowały się z naszym życiem. *Homo sapiens* nie funkcjonuje już dziś bez urządzeń. One są jak przedłużenie ciała człowieka – i to daje nam wielkie możliwości i potencjał. Powinniśmy z tej szansy skorzystać. ●

▼ POŚŁOWIE

↘ Wykorzystać pożytecznie wszystkie możliwości

ROZMOWA Z IWONĄ MATUSZCZAK-SZULC

IWONA MATUSZCZAK-SZULC – dyrektorka Wydziału Rozwoju Miasta Poznania. Odpowiada między innymi za proces uaktualniania i monitorowania Strategii Rozwoju Miasta Poznania. Koordynuje współpracę międzynarodową, akademicką i naukową miasta. Wykorzystując finansowanie z Unii Europejskiej, stworzyła skuteczną sieć współpracy w zakresie polityki i wymiany informacji, łączącą wiele europejskich miast. Pomyśłodawczyni i główna organizatorka Forum Rozwoju Miast.

MACIEJ FRĄCKOWIAK: Opracowując formułę Forum, staraliśmy się na trzy sposoby uchwycić obecne pomysły na rozwój miast. Rozwój to proces, który się dzisiaj raczej nieustannie negocjuje niż ustala raz na zawsze. Nie może on być traktowany jako sektor czy wydział, ale szerzej: wymiar wszelkich działań, rodzaj kultury myślenia o przyszłości. Podmiotowe działanie w tych warunkach – paradoksalnie – wymaga współpracy i integracji osób, które się nim zajmują w różnych miastach i obszarach.

IWONA MATUSZCZAK-SZULC: Chciałabym zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt, wprost odwołujący się do tytułu naszego tegorocznego spotkania: „Miasto dla mieszkańców / mieszkańcy dla miasta”. Współpraca z mieszkańcami jest kluczowa dla rozwoju miasta, jednak nie będzie jej bez efektywnej wzajemnej komunikacji.

Pamiętam, jak odbywały się warsztaty z mieszkańcami rozpoczynające prace nad Strategią Rozwoju Miasta Poznania 2020+. Byłam na każdym z ponad dwudziestu spotkań, widziałam rosnące zaangażowanie i czułam, że uczestnicy coraz bardziej utożsamiają się z miastem. Zdarzały się też takie momenty, że niektórzy uczestnicy byli niezadowoleni i od początku to artykułowali. Poprzez rozmowy i włączenie do tej grupy innych osób to negatywne podejście udawało się zmienić na działanie i konstruktywną dyskusję. Sprawdzała się także wspólna praca osób reprezentujących różne środowiska i grupy. Można było wtedy uniknąć tych nieporozumień, które mają początek w niezrozumieniu i braku kontaktu.

Wszystko zaczyna się od dobrego pomysłu, najlepiej akceptowanego przez większość. Jednak każdy dobry pomysł powinien prowadzić do opracowania rozwiązań systemowych. Forum jest wspólną platformą, na której decydenci, naukowcy, praktycy i mieszkańcy mogą się spotkać, by dyskutować o rozwoju miast i wymieniać doświadczenia. Historia Forum jest więc wzorcowa także w tym sensie, że planowanie odbywa się tu poprzez działanie, docieranie, bieżące monitorowanie efektów i wzajemne dopasowywanie.

Rozwój jest procesem, który przebiega między ludźmi. Nieprzypadkowo każde wystąpienie podczas Forum podkreślało rolę człowieka w rozwoju miast. Padło kilka ciekawych opinii, jak na przykład pogląd Magdaleny Piłat-Bocuch, że daje się ludziom nie to, czego chcą, ale to, czego potrzebują. Bez uwzględnienia priorytetowej roli mieszkańców w rozwoju każdego miasta, wszystkie konsultacje będą fasadowe, a ich tematem nie będą fundamentalne potrzeby społeczne.

Dla mnie rozwój oznacza wypracowanie w trakcie dyskusji właśnie takich wspólnych wizji. Pamiętam, jak Anna Wróblewska, przedstawiając ideę towarzyszącego Forum konkursu na inicjatywy, powiedziała, że aby dobrze zrozumieć i ocenić wszystkie pomysły, które wpłynęły na konkurs, trzeba odrzucić ich warstwę prezentacyjną i skupić się na opisie merytorycznym.

Tak samo jest z wypowiedziami mieszkańców – niezależnie od tego, czy są to prezydenci, prezesi czy pracownicy firm, naukowcy czy studenci. Spróbujmy odrzucić te wszystkie poboczne elementy, na przykład miejsce w strukturze organizacyjnej, i rozpocząć rozmowę o rozwoju miasta, czyli miejsca, w którym żyjemy. Dzisiaj nawet wielkie korporacje, myśląc o przyszłości, współpracują z młodym pokoleniem, z początkującymi startupowcami i zdolnymi studentami; szukają idei i rozwiązań także w środowisku naukowym, ale przede wszystkim w osobach, a nie pozycjach.

Jaka jest wobec tego rola urzędników i samorządu?

Urząd czy samorząd to bardzo ważni gracze – mają duże możliwości. Jeśli się chce je wykorzystać, to można zrobić dużo wartościowych rzeczy. Problemem jest jednak planowanie długookresowe. Unia Europejska motywuje nas do tego, żebyśmy planowali inwestycje na kilka lat, w oparciu o mechanizm wieloletniej prognozy finansowej. Większym dylematem jest planowanie projektów miękkich, trudniej osiągalnych i pochłaniających znacznie więcej środków – w skali Poznania to mniej więcej trzy czwarte funduszy.

**Czasy mamy takie, że nawet wielkie firmy,
myśląc o przyszłości, idą do studentów,
początkujących startupowców; szukają
oczywiście także w polu nauki, ale przede
wszystkim w osobach, a nie pozycjach**



Wewnątrz urzędów wciąż jesteśmy na etapie wypracowywania reguł współpracy między wydziałami – szukamy takich, które pozwoliłyby lepiej planować, realizować i ewaluować wieloletnie zadania, jak na przykład wspieranie kreatywnej i innowacyjnej gospodarki, budowanie spójności społecznej, ograniczenie wyprowadzania się z miasta młodych rodzin, poprawa jakości środowiska. Wymagają one współdziałania wielu jednostek. Jest to szczególnie ważne dla wydziałów zajmujących się w urzędach rozwojem, gdyż są odpowiedzialne za planowanie rozwoju całego miasta; one także zajmują się monitorowaniem wdrażania strategii.

W wypowiedziach wielu prelegentów mocno akcentowana była konieczność nieustannej pracy nad programowaniem rozwoju, wrażliwości na różnorodne potrzeby uczestników życia miejskiego. Forum było dwudniowym zaproszeniem do takiego namysłu – a jakie będą ciągi dalsze?

Większość wartościowych idei i dobrych pomysłów jest efektem ciężkiej, wieloetapowej pracy. Forum będzie miało sens w przyszłości, jeśli będzie kontynuacją, a nie powtórzeniem. Szczególnie istotne jest zagadnienie wzajemnego dekodowania, przekładalności pomysłów i doświadczeń nie tylko między urzędem i mieszkańcami, ale także innymi aktorami miejskich procesów. Ważne jest podkreślenie aspektów

jakościowych, które niejednokrotnie wiążą się nie tylko z koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów, lecz raczej z planowaniem i przygotowaniem rozwiązań systemowych – zarówno wewnątrz organizacji, jak i tych dotyczących przyszłości miasta. Kolejny aspekt to młode pokolenie, które rozumuje dzisiaj zupełnie inaczej niż poprzednie generacje. Wszyscy mówimy o tym, że młodzi są dla nas ważni, ale za tą deklaracją idzie za mało przesłanek jakościowych. Trzeba to zobowiązanie potraktować bardziej profesjonalnie. ●

➤ APPENDIX

↘ Pomysłowość mieszkańców metodą na realne problemy

ROZMOWA Z ANNA WRÓBLEWSKĄ

ANNA WRÓBLEWSKA – założycielka Metaphor, firmy tworzonej przez sieć osób o interdyscyplinarnych kompetencjach, połączonych ideą humanizacji biznesu. Partnerka i szefowa Concordia Design Consulting – usług doradczych w obszarze innovation & design management. Autorka i kierownicza merytoryczna pierwszych w Polsce studiów podyplomowych Zarządzanie Innowacją – Design Management na Uniwersytecie SWPS. Wykłada w School of Form, jest również trenerką International Coach Federation.

JAKUB GŁĄZ: Forum Rozwoju Miast towarzyszył konkurs na inicjatywy mające rozwiązać konkretne problemy w Poznaniu. W swoim wystąpieniu zwracałaś uwagę na szczególnie tryb wyłania zwycięzców.

ANNA WRÓBLEWSKA: Najpierw zgłoszone mailowo projekty zostały zaopiniowane przez członków rodzącego się miejskiego think tanku. Dostałam listę z podsumowaniem narad (choć bez uzasadnień), z rekomendacją trzech projektów: ośrodka wsparcia psychologicznego, aplikacji ułatwiającej odnalezienie toalety oraz szkoły tenisowej dla dzieci. Koncept psychologiczny miał najwięcej wskazań. Powstał projekt miejsca wsparcia w formie kawiarni zlokalizowanej w łatwo dostępnym punkcie, gdzie pomoc mogliby odnaleźć ludzie po załamaniu lub w depresji – bez stygmatyzacji, wstydu ani konieczności zapisywania się do specjalisty. Drugi pomysł polegał na rozszerzeniu ubogiej sieci miejskich toalet o miejsca w restauracjach i instytucjach publicznych. To swego rodzaju networking, bardzo prosta i pożyteczna idea. Trzeci projekt nas ujął, bo mało jest pomysłów wspierających rozwój psychomotoryczny dzieci, niezwykle ważny w trakcie dalszej edukacji i wzrostu.

Rekomendacje ekspertów były jednak tylko pierwszym etapem. Pracę nad pomysłami kontynuowano w trakcie warsztatów z mieszkańcami. Proszę opowiedzieć o tym procesie.

Pomysły weszły w tryb warsztatowy w formule *design sprint*. Projekty wstępne były jednak różnie przygotowane, co jest bolączką tego typu konkursów. Część nie miała prawidłowo określonej definicji problemu – sprecyzowanej potrzeby, na którą odpowiada zgłoszony koncept. Były to przeważnie luźne opisy idei. Atutem trzech wybranych projektów było właśnie precyzyjne spostrzeżenie problemu i jego rozwiązanie. Pokazując je uczestnikom warsztatów, musieliśmy jednak ujednolicić prezentacje, by nie oceniano jakości podania pomysłu, tylko skupiono się na meritum. Tym bardziej, że dwie prezentacje były bardzo rozbudowane i atrakcyjne graficznie, a trzeci pomysł był prostym dokumentem w Wordzie. Nadaliśmy więc wszystkim materiałom

jednolitą uporządkowaną strukturę, usunęliśmy zdjęcia i wszelkie ozdobniki wpływające na percepcję. Podczas warsztatów projekty poddawane były obróbce na dwa sposoby. Pierwszy polegał na rozwijaniu idei, drugi zaś na nadawaniu im nowego znaczenia. Ideą była więc klinika psychologiczna, a uczestnicy warsztatów przekształcili ją w bardziej naturalne i przyjazne miejsce spotkań, bliższe kawiarni niż przychodni.

Wspominałaś o problemach z właściwym prezentowaniem pomysłów. Często się zdarza, że przegrywają dobre, lecz ubogo opracowane koncepty, a triumf odnoszą gorsze projekty, ale podane „na bogato”. Dlatego sugerowałam urzędowi, jako organizatorowi konkursu, stworzenie takiego narzędzia informatycznego, które narzucałoby ludziom sposób opisu. Po kolei: spostrzeżenie problemu, potrzeba, na którą odpowiada dane rozwiązanie, opis, uzasadnienie, droga do celu. Bez grafik i zdjęć, które mogą zwieść odbiorcę.

Umiejętność czytelnego i syntetycznego prezentowania pomysłów jest w Polsce rzadkością. Masz pomysł, jak to zmienić?

To zadanie dla placówek edukacji powszechnej. Dla mnie brak umiejętności opisu nie był w konkursie aż tak wielkim problemem. Gorzej, że niektóre pomysły nie były dobrze przepracowane. Czasami trąciły chęciostwem, nie było jasne, po co i dla kogo właściwie są. Uczestnikom pomógłby szybki test służący weryfikacji pomysłów: czy koncept ma sens, czy warto go rozwijać? Od ludzi ubiegających o publiczne pieniądze warto wymagać wstępnej weryfikacji, choćby w postaci wywiadów eksperckich. Na przykład we wniosku powinien się znaleźć pogłębiony opis odbiorcy pomysłu, a psycholog sprawdzi, czy jest to figura autentyczna, czy wymyślona. Szczęśliwie w finałowych trzech projektach nie było z tym problemu. Widać było, że są to wizje oparte na własnych doświadczeniach autorów. Takie pomysły są najlepsze, bo odpowiadają na realne problemy. Doskonale było to widać podczas

poznańskich warsztatów, w trakcie których wypracowano strategię rozwoju miasta. Brało w nich udział około sześciuset osób, uczestnicy sami tworzyli swoje persony i to doskonale zadziałało. Bo kto lepiej opisze mieszkańców niż oni sami? ●

▮ INFORMACJA O FORUM ROZWOJU MIAST

Forum Rozwoju Miast to część projektu *Gen-Y City – Get into the swing of the City!* dofinansowanego w ramach Programu Unijnego URBACT III. Miasto Poznań jest liderem tego projektu.

Projekt *Gen-Y City – Get into the swing of the City!* realizowany jest w partnerstwie z 11 miastami. Nasi partnerzy to: Granada (Hiszpania), Wolverhampton (Wielka Brytania), Kłajpeda (Litwa), Dyneburg (Łotwa), Genua (Włochy), Kristiansand (Norwegia), Bolonia (Włochy), Coimbra (Portugalia), Nantes (Francja), Agencja Rozwoju Gospodarczego Sabadell (Hiszpania) i Toruń (Polska).

Założenia projektu realizowane są poprzez stworzenie w każdym z uczestniczących miast sieci współpracy. Łącząc młodych przedsiębiorców, sektor publiczny i organizacje społeczne, chcemy opracowywać i wdrażać politykę wspierania branży innowacyjnej i kreatywnej. Dodatkowo w miastach tworzone są Lokalne Grupy URBACT, w skład których wchodzi reprezentanci władz samorządowych, środowisk naukowych, kręgów biznesowych oraz przedstawiciele pokolenia Y. Lokalne Grupy URBACT zajmują się opracowaniem katalogu propozycji rozwiązań lokalnych problemów, tak zwanego Lokalnego Planu Działania. Mają się w nim znajdować konkretne rozwiązania problemów, z którymi borykają się młodzi ludzie z pokolenia Y.

Forum Rozwoju Miast odbyło się w Poznaniu w dniach 6 i 7 grudnia 2017 roku pod hasłem „Miasto dla mieszkańców / mieszkańcy dla miasta. Obywatelski wymiar strategicznego zarządzania miastem”.

ORGANIZATORZY I PARTNERZY:

Wydział Rozwoju Miasta Urzędu Miasta Poznania

European Regional Development Fund – Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

URBACT Driving Change For Better Cities

PSCC Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe

PATRONAT HONOROWY:

Collegium Da Vinci

„Magazyn Miasta”

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Unia Metropolii Miast Polskich



MACIEJ FRĄCKOWIAK – socjolog zainteresowany formami aktywności i bezczynności społecznej w miastach, edukacją w kulturze, a także obrazem, który próbuje traktować jako narzędzie i pretekst do badań oraz zmiany relacji społecznych. Autor tekstów, kurator i inicjator działań w tych obszarach. Współredaktor książek *Badania wizualne w działaniu*, *Kolaboratorium. Zmiana i współdziałanie*, *Smutek konkretny*. Współautor książki *Narzędziownia. Jak badaliśmy Niewidzialne Miasto?* W Instytucie Socjologii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza przygotowuje pracę doktorską o strategiach interwencji wizualnej. Stypendysta Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego (2017).

BOGNA ŚWIĄTKOWSKA – prezeska zarządu Fundacji Bęc Zmiana, z którą zrealizowała kilkadziesiąt projektów poświęconych przestrzeni publicznej, architekturze i projektowaniu, a także konkursów adresowanych do architektów i projektantów młodego pokolenia. Redaktorka naczelna ogólnopolskiego magazynu społeczno-kulturalnego „Notes na 6 tygodni”. Wcześniej naczelna pierwszego popkulturalnego miesięcznika „Machina” (1998–2001). Członkini Zespołu ds. Polityk Lokalnych przy Narodowym Centrum Kultury, a także Rady Architektury i Przestrzeni Publicznej Warszawy.

Miasto dla mieszkańców / mieszkańcy dla miasta

Obywatelski wymiar strategicznego zarządzania miastem

PODSUMOWANIE I FORUM ROZWOJU MIAST

forumrozwojumiastr.poznan.pl

WYDAWCA:

Wydział Rozwoju Miasta, Urząd Miasta Poznania

ul. Za Bramką 1, 61–842 Poznań

tel. +48 61 878 56 95

fax. +48 61 878 54 58

rom@um.poznan.pl

www.poznan.pl

Publikacja powstała we współpracy

z Fundacją Nowej Kultury Bęc Zmiana

www.beczmania.pl

KONCEPCJA I REALIZACJA: Maciej Frąckowiak, Bogna Świątkowska

PROJEKT GRAFICZNY: Katarzyna Wolny

WSPÓŁPRACA: Jakub Głaz, Janina Zakrzewska, Julia Żabowska, Public Profits

REDAKCJA I KOREKTA: Justyna Chmielewska

ISBN 978-83-950369-0-3



Ludzie nie
poszukują
rozwiązań,
tylko
znaczenia

Zarządzanie to próba
kontrolowania nie-
pewności

Planowanie
rozwoju to
dekodowanie
sygnałów

Dobry lider, dobra władza, to
dobra interpretacja tego, czego
ludzie potrzebują, a nie słu-
chanie tego, czego chcą

Zdrowy rozsądek
ponad silosami
