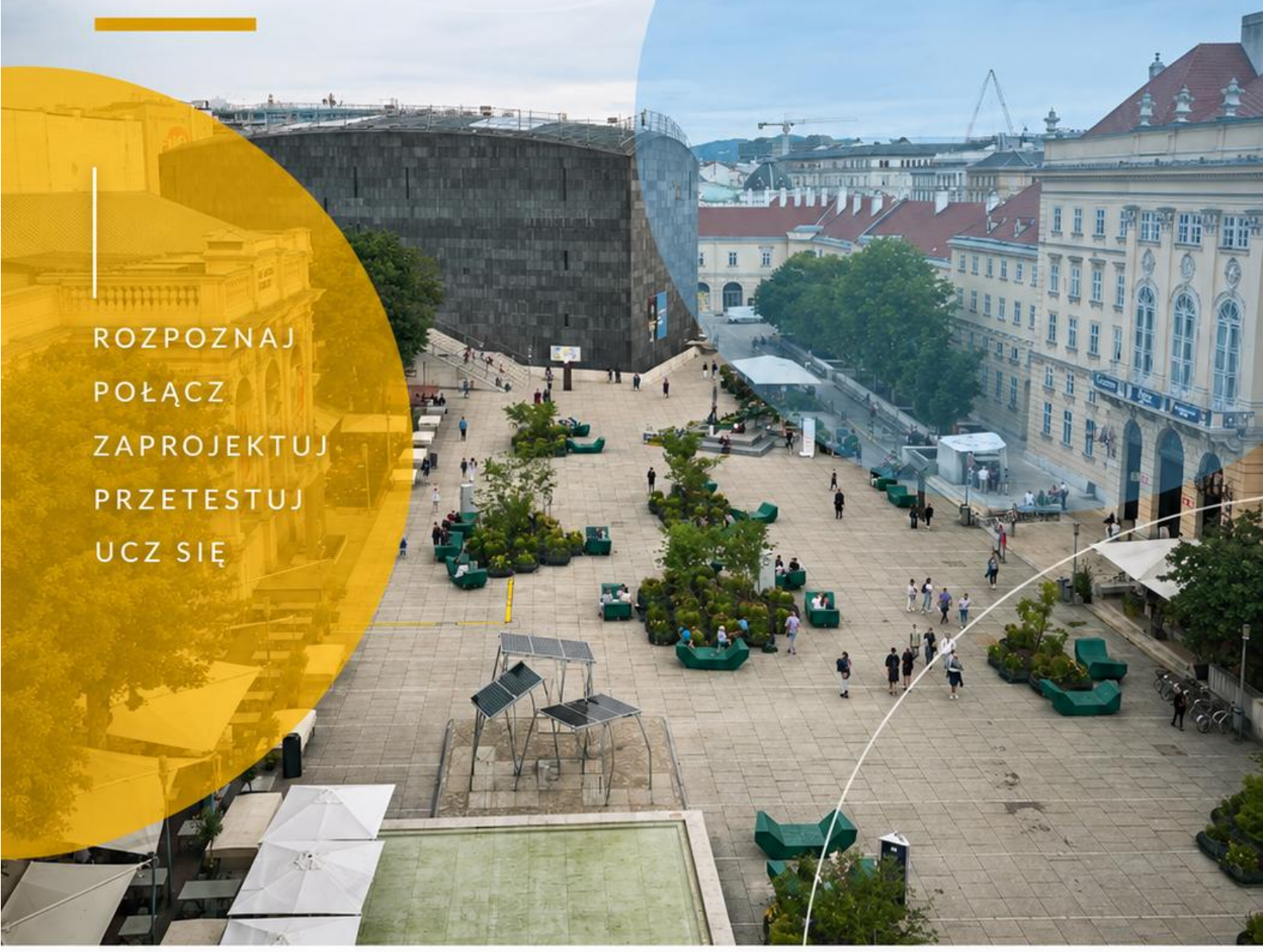
PLACEMAKING DLA KADR KULTURY

MIEJSCE
LUDZIE
KULTURA
WSPÓLNOTA
PRZYSZŁOŚCI

Manual do pracy z miejscem, wspólnotą i przyszłością

ROZPOZNAJ
POŁĄCZ
ZAPROJEKTUJ
PRZETESTUJ
UCZ SIĘ



Autorka:
Carolina Pietyra

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Zrealizowano w ramach stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego

PLACEMAKING
DLA KADR KULTURY

Manual do pracy z miejscem, wspólnotą i przyszłością.

CZĘŚĆ 1 – Wprowadzenie do zagadnienia

CZĘŚĆ 2 – Manual, czyli narzędzia pracy dla kadr kultury

CZĘŚĆ 3 – Literatura, podsumowanie i podziękowania

1- Wprowadzenie do zagadnienia

Miasto powstaje między budynkami.

TEZA PUBLIKACJI

Dobre miejsce jest rezultatem relacji, negocjowanych wartości i zdolności wspólnego działania, które funkcjonują w projektowanej przestrzeni.

Współczesne miasta potrafią coraz sprawniej projektować infrastrukturę, budować strategie i zarządzać inwestycjami. A jednak między planem a życiem konkretnego miejsca nadal pojawia się luka. Przestrzeń może mieć budżet, harmonogram, atrakcyjną architekturę i odpowiedzialne instytucje czy organizacje, a mimo to nie budować przynależności. Pytanie o przyszłość miasta nie jest więc wyłącznie pytaniem o jego formę. Jest również pytaniem o to, kto ma prawo ją współtworzyć, jakie znaczenia są chronione i kto będzie opiekował się miejscem oraz jego wspólnotą po zakończeniu inwestycji.
Placemaking pozwala tę lukę zmniejszać. Rozumiem go jako praktykę wspólnego rozpoznawania miejsca, konfrontowania różnorodnych doświadczeń i przekształcania ich w małe, sprawdzalne działania w oparciu o wynegocjowane wspólny zbiór wartości, które będzie można tu realizować. Jego siła nie polega na zastępowaniu planowania przestrzennego, urbanistyki czy architektury a na synchronizowaniu pięciu porządków, które zbyt często pozostają rozdzielone: fizycznej przestrzeni, codziennych praktyk użytkowników, instytucji czy organizacji i decyzji, pamięci i znaczeń oraz możliwych przyszłości.

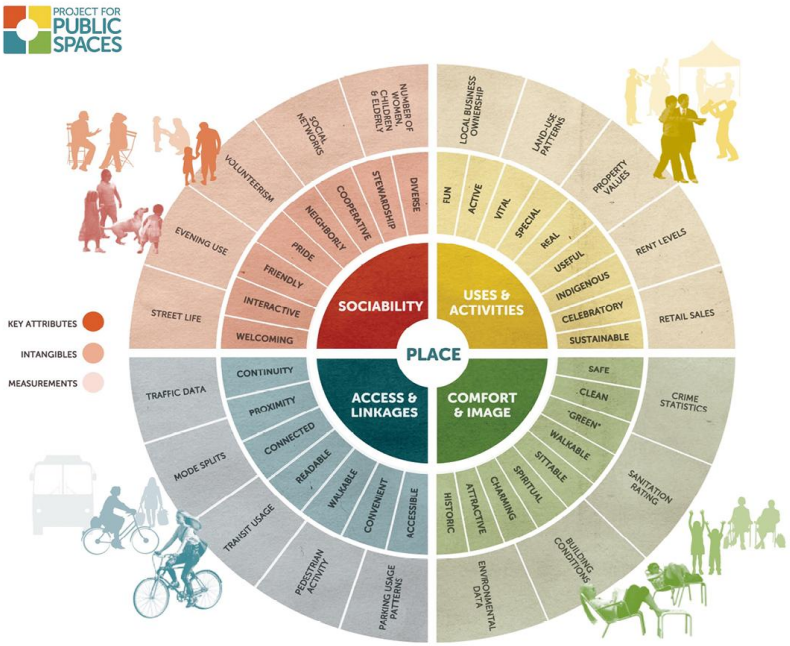
Właśnie dlatego kadry kultury mogą być dla miast tak ważne. Dysponują kompetencjami, które ujawniają się w pracy z niejednoznaczną rzeczywistością: potrafią gromadzić ludzi wokół opowieści, otwierać sytuacje spotkania, negocjować znaczenia, wydobywać pamięć, pobudzać wyobraźnię i organizować eksperymenty w realnej przestrzeni. Kompetencje te nie czynią z nich urbanistów ani zarządców nieruchomości. Mogą natomiast uczynić ich niezbędnymi partnerami procesów, w których wiedza lokalna musi spotkać się z decyzją projektową, polityczną czy ekonomiczną.
Dla architektów i urbanistów to możliwość rozpoczęcia pracy od bogatszego briefu, zbudowanego na obserwacjach, a nie tylko deklaracjach. Dla samorządów: droga do wcześniejszego rozpoznania ryzyk, konfliktów i zasobów społecznych. Dla inwestorów i

deweloperów: szansa odpowiedzialnego włączenia przedsięwzięcia w istniejące sąsiedztwo, zamiast traktowania społecznej akceptacji jako ostatniego etapu komunikacji, chociaż wydaje się, że może jeszcze większą wartością dla tej grupy interesariuszy procesu będzie pozostanie w dialogu z obecnymi i przyszłymi użytkownikami przestrzeni takim, który pozwala poznać potrzeby, obawy i ewentualne niepokoje, które poprzez taki proces można mitygować. Dla instytucji kultury: zaproszenie do poszerzenia własnej roli: od produkowania wydarzeń ku długofalowemu współkształtowaniu miejsca i jego wspólnoty.

Placemaking jako postawa

Placemaking to podejście do kształtowania i prowadzenia miejsc poprzez współpracę użytkowników, gospodarzy przestrzeni i innych interesariuszy na rzecz miejsc, w których żyje się dobrze. Łączy projektowanie przestrzenne z rozpoznawaniem codziennych praktyk, wartości i relacji. Dobrze prowadzony proces prowadzi nie tylko do atrakcyjniejszej przestrzeni, ale także do większej możliwości jej współużytkowania, adaptacji i współodpowiedzialności. W ten sposób rozumiany placemaking jest szansą dla bardziej zrównoważonej przestrzeni.

Diagram Project for Public Spaces pokazuje wzajemne powiązania czterech cech miejsca: dostępności i połączeń, komfortu i wizerunku, sposobów użytkowania oraz relacji



społecznych. Wewnętrzne jakości można obserwować przez zachowania użytkowników, a ich skutki sprawdzać przy pomocy wskaźników. Nie każdy ważny rezultat jest jednak natychmiast mierzalny: znaczenie, zaufanie i przynależność wymagają również badań jakościowych.

Na potrzeby tego manuala proponuję poszerzenie klasycznego rozumienia placemakingu o perspektywę synchronizacji.

PLACEMAKING JAKO SYNCHRONIZACJA MIASTA to sposób na tworzenie wspólnego pola pracy między urbanistyką, architekturą, zarządzaniem i kulturą wokół jednego miejsca, jego mieszkańców, różnych perspektyw i decyzji o przyszłości. Dzięki temu wiedza lokalna może wcześniej wpłynąć na projekt, dać przestrzeń do współautorstwa jego obecnym i przyszłym użytkownikom. Dzięki temu zyskujemy jako społeczeństwo w różnych wymiarach ważnych dla zdrowego i harmonijnego rozwoju: ekonomicznie, społecznie i środowiskowo.
Placemaking najpierw pyta, co w danej przestrzeni już istnieje: jakie historie, zależności, procesy, konflikty, przyzwyczajenia, formy wykluczenia i nieformalnego użytkowania a dopiero potem uruchamia zmianę, po to, by budować przyszłość na realiach i dziedzictwie miejsca.
Ważne jest to, że placemaking jest w pierwszej kolejności otwarty na proste, szybkie i iterowane rozwiązania, dzięki którym wszelkie tezy mogą być weryfikowane zanim będą realizowane wielkoskalowe albo kosztowne wdrożenia.

1. Miasto jako relacje, placemaking jako zdolność ich synchronizacji

Ważne jest zaznaczenie na wstępie, że mimo iż przeważnie przez ostatnie dziesiątki lat z tej perspektywy było ono projektowane, to miasto nie jest sumą budynków, ulic, usług i podmiotów. Jest siecią zależności między przestrzenią, codziennymi praktykami ludzi, decyzjami publicznymi, lokalną gospodarką, ekologią oraz znaczeniami nadawanymi miejscom. Decyzja transportowa zmienia rytm sąsiedztwa, regulamin terenu wpływa na poczucie prawa do przebywania, program instytucji kultury może przeformułować społeczną mapę dzielnicy. Placemaking pozwala rozpoznawać takie zależności, zanim zostaną trwale zapisane w rozwiązaniach przestrzennych.
Synchronizacja polega na tworzeniu warunków, w których architekt, mieszkanka, urzędniczka, artysta i właściciel nieruchomości potrafią zrozumieć nie tylko własne cele, lecz również konsekwencje decyzji dla innych. Dlatego punkt ciężkości przesuwa się z pytania „co tu wybudować?” ku pytaniu „jak chcemy tutaj razem żyć i jakie warunki społeczne, przestrzenne oraz instytucjonalne mogą to umożliwić?”.

2. Trzy soczewki: aksjologia, epistemologia, ontologia

To, co uznamy za wartość, za wiarygodne źródło wiedzy i za pożądany rezultat, wpłynie na przebieg procesu. Przed rozpoczęciem procesu pracy, badań lub warsztatów warto więc uruchomić trzy soczewki: aksjologiczną (wartości), epistemiczną (poznanie) i ontologiczną (współtworzenie rzeczywistości).

A. Soczewka aksjologiczna, czyli w imię czego działamy?

Każde działanie przestrzenne rozstrzyga o czyjejś widzialności, dostępie i prawie do korzystania z miejsca. Nawet gdy nie wypowiemy wartości wprost, są obecne w kryteriach sukcesu, czy celach, które sobie stawiamy, w doborze partnerów, godzinach otwarcia czy sposobie finansowania. Placemaking może wspierać inkluzywność i sprawczość, ale może też przyspieszać komercjalizację oraz wykluczanie grup, które nie pasują do nowego wizerunku miejsca. Dlatego wartości trzeba przekładać na konkretne wybory i możliwe kompromisy, szczególnie jeżeli chcemy docelowo uniknąć gentryfikacji co nawet i przy dobrze zidentyfikowanych wspólnych wartościach jest największym wyzwaniem dużych procesów regeneracyjnych.

Wspólne wartości nie muszą oznaczać pełnej zgody. W praktyce chodzi o uczciwe rozpoznanie różnic, negocjowanie zasad oraz jawność w procesie projektowym a szczególnie decyzyjnym. Dostępność może wymagać zrezygnowania z efektownego rozwiązania, sąsiedzkość z pozostawienia przestrzeni na działania niekomercyjne, a troska o dziedzictwo pomoże zachować ślady dawnych funkcji. Lider procesu powinien zadbać o udział także tych, których głos jest zwykle słabiej słyszalny, oraz o to, by deklarowane wartości dawało się ocenić w działaniu.

Poprzez ustalenie wspólnych wartości, możliwe jest również docelowo wypracowanie obietnicy dla miejsca takiej, którą wszystkie strony procesu tworzenia będą na swój sposób mogły spójnie realizować.

B. Soczewka epistemiczna, czyli jak poznajemy miejsce?

Soczewka epistemiczna dotyczy sposobów wytwarzania i sprawdzania wiedzy o miejscu. Plan, dane o ruchu, analiza historyczna i wiedza ekspertów są potrzebne, lecz nie zastąpią doświadczenia osób korzystających z przestrzeni na co dzień. Spacer badawczy, rozmowa, obserwacja i działanie artystyczne mogą ujawnić znaczenia, konflikty i nieformalne praktyki, których nie widać na mapach. Zamiast traktować użytkowników wyłącznie jako respondentów, włączamy ich w interpretację i konfrontowanie hipotez. Mieszkaniec, pracownik ochrony, nastolatka skracająca drogę przez teren, lokalny przedsiębiorca czy osoba, która omija dane miejsce po zmroku, nie są jedynie „respondentami”. Są współautorami wiedzy o przestrzeni i jej potencjale.

Instytucja czy NGO kultury może być źródłem różnych sposobów poznawania: między archiwum i opowieścią, doświadczeniem mieszkańców i dokumentacją projektową, intuicją a badaniem. Jej rola nie polega na zastępowaniu specjalistów, lecz na rozszerzaniu zbioru pytań i osób uczestniczących w tworzeniu wiedzy. Dobre badanie miejsca musi również dostrzegać nie-użytkowników: tych, którzy mijają je, omijają lub nie czują się uprawnieni do przebywania w nim. Pod pretekstem zaproszenia do działań, aktywności kulturalnej, dużo mądrzej możemy pozyskiwać wiedzę właśnie od tych trudnych do pozyskania grup.

Ponadto, to co bardzo istotne, to to, że miejsca nie da się poznać wyłącznie zza biurka a

wiedza powstaje w zanurzeniu: przez chodzenie, obserwowanie, rozmowę, błąd i konflikt oraz prototypowanie. Prototyp staje się w tym ujęciu narzędziem badawczym: pytaniem zadanym rzeczywistości. Nie ma potwierdzić racji projektanta tylko pozwolić przestrzeni i jej użytkownikom odpowiedzieć na postawione pytanie.
Podsumowując, poprzez placemaking realizowanym przez kadry kultury, możliwe jest jakościowe i nieustające uczenie się i poznawanie miejsca.

C. Soczewka ontologiczna, czyli jakie miasto współtworzymy?

Miasto nie jest gotowym obiektem, miasto się staje. Tak też wiemy, jeżeli popatrzymy od strony konstruktywizmu na proces jakim jest miasto. Każde działanie czy to wydarzenie, regulamin, ławka, brak ławki, remont, ogród, wystawa czy zamknięte drzwi, stabilizuje określony sposób bycia razem. Placemaking nie tylko odkrywa tożsamość miejsca; aktywnie współtworzy jego przyszłą tożsamość. Dlatego projekt nie jest końcem procesu, lecz chwilową stabilizacją w dłuższym kontinuum.
W perspektywie konstruktywistycznej znaczenie miejsca nie jest wyłącznie „dane" przez jego fizyczną formę: powstaje i zmienia się w społecznych praktykach, opowieściach, zasadach dostępu i codziennych negocjacjach. To nie znaczy, że materialność nie ma znaczenia, wręcz przeciwnie ma ogromne, gdyż najmocniej utrwala relacje, normy i znaczenia. Każda interwencja wzmacnia jedną z możliwych wersji miejsca, a jej konsekwencje trzeba śledzić w czasie.

3. Dlaczego kadry kultury?

Pracowniczki i pracownicy sektora kultury od lat wykonują działania bliskie placemakingowi, choć często używają do tego innego języka przez co też nieoczywista jest ich rola w procesach współtworzenia przestrzeni publicznych. A przecież zespoły kultury tworzą warunki spotkania, pracują z pamięcią i dziedzictwem, projektują i produkują doświadczenia, moderują konflikty interpretacyjne, uruchamiają współudział i potrafią działać skutecznie w ramach nawet ograniczonych zasobów. Placemaking nie zastępuje tych kompetencji nową dyscypliną tylko raczej nadaje im wspólny kierunek i wiąże z odpowiedzialnością za konkretną przestrzeń oraz jej codziennych użytkowników.

- Animatorzy i edukatorzy: tworzą warunki uczestnictwa, obniżają próg wejścia i potrafią pracować z grupami o różnych potrzebach, zawsze pozostają w dialogu,
- Osoby pracujące z dziedzictwem: wydobywają pamięć, narracje, ślady i niematerialne znaczenia, które przydają się zanim zaczniemy projektować nową funkcję.
- Producenci wydarzeń: są naturalnie mocni w prototypowaniu: potrafią uruchomić przestrzeń, czas, logistykę, doświadczenie i szybko zebrać informację zwrotną.

- Artyści i twórcy: poszerzają pole wyobraźni, ujawniają niewidoczne doświadczenia i potrafią wykorzystać metaforę, prowokację, performans czy rytuał jako narzędzia poznania.
- Dyrekcje i liderzy: mogą pełnić rolę orkiestratorów i *boundary spanners*, czyli jakby mediatorów, łączyć sektory, utrzymywać kierunek, negocjować warunki oraz zapewniać ciągłość w czasie ponad pojedynczym projektem, kadencjami, procesami inwestycyjnymi.

W praktyce kultura wnosi do pracy z miejscem to co wnosi do pracy z przyszłościami, czyli pięć uzupełniających się funkcji, które zidentyfikowałam przy okazji różnych procesów badawczych czy właśnie pracy z placemakingiem. Te 5 funkcji to: sensor (dostrzeganie sygnałów i potrzeb), laboratorium (bezpieczne testowanie działań), narrator (praca z historiami, pamięcią i wizjami), tłumacz (przekład między językiem grup i sektorów) oraz orkiestrator (utrzymywanie relacji, ciągłości i decyzji). Są to role, które mogą pełnić różne osoby, zespoły i instytucje, nie zaś pięć nowych stanowisk. Ich znaczenie rośnie wtedy, gdy projekty stają się wieloletnie i wymagają współpracy z urbanistyką, edukacją, polityką społeczną, biznesem i mieszkańcami.

PIĘĆ FUNKCJI KULTURY W PRACY Z PRZYSZŁOŚCIAMI

FUNKCJA	CO WNOSI DO PROCESU
SENSOR	Ujawnia słabe sygnały, codzienne praktyki i napięcia, które wypowiadane są przez sztukę oraz w warunkach, które tworzy kultura dla jej uczestników.
LABORATORIUM	Umożliwia eksperymentowanie oraz testowanie rozwiązań w bezpiecznej, odwracalnej skali, ponieważ kultura ma wyjątkowy przywilej, że może próbować, może tworzyć tymczasowe światy, może zanurzać nas w możliwych przyszłościach dając tym samy przestrzeń do sprawdzania pewnych tez czy założeń.
NARRATOR	Pracuje z pamięcią, konfliktem interpretacji i możliwymi opowieściami o przyszłości. Po prostu opowiada rzeczywistości przeszłe, teraźniejsze lub też przyszłe
TŁUMACZ	Łączy perspektywę mieszkańców, projektantów, samorządu i ekspertów poprzez artystyczną interpretację pojęć czy konstruktów znaczeń niedostępnych tym, którzy danym językiem nie operują lub tym, którzy danej rzeczywistości nie doświadczają.
ORKIESTRATOR	Utrzymuje relacje, sens decyzji i ciągłość uczenia się pomiędzy sektorami a to dzięki temu, że kultura jest dużo lepszym pretekstem do jakościowego dialogu niż warsztat partycypacyjny.

Największą wartością perspektywy, w której kadry kultury mają istotną rolę w procesie kształtowania przestrzeni publicznej jest zdolność do rozpoznawania lokalnych relacji i włączania ich w proces decyzyjny na tyle wcześnie, by mogły wpłynąć na rzeczywisty kształt zmian na rzecz miejsc, w których żyje się dobrze. Warunkiem jest jednak mandat instytucji czy NGO, jawność zasad współpracy oraz gotowość do słuchania także głosów krytycznych.

4. INNY RYTM

W świecie przyspieszenia, presji rezultatów i efektów liczbowych placemaking realizowany przez kadry kultury albo we współpracy z nimi, proponuje inny rytm. Rytm uczenia się, próbowania i dialogu. Jednocześnie nie obiecuje prostych rozwiązań ani spektakularnych sukcesów, choć dobrze poprowadzony, może do nich prowadzić, ale za to oferuje coś bardziej wymagającego: odpowiedzialność za relacje, które uruchamiamy i za wersje miasta, które poprzez nasze decyzje stają się możliwe.
Praca z przestrzenią dla wspólnoty jest procesem, a nie pojedynczym projektem. I to chyba jest najważniejsze zdanie tego manuala. Narzędzia pomagają zobaczyć zależności, nazwać wartości i testować hipotezy, ale nie zastępują uważności ani decyzji o odpowiedzialności. Miejsce nie przestaje się zmieniać po remoncie, inauguracji czy zakończeniu wydarzenia. Potrzebuje gospodarza, który będzie wracał do pytań, użytkowników i wyników kolejnych prób. Najważniejsze pytanie nie brzmi więc: „jak zastosować placemaking?”. Brzmi: jaką odpowiedzialność jesteśmy gotowi wziąć za miejsce, które współtworzymy jako kadry kultury? Jak poprzez kulturę i działania artystyczne chcemy wziąć odpowiedzialność za rozwój wspólnoty?

ZŁOTA ZASADA

Projektuj zdolność miejsca, wspólnoty i jej ekostytemu do dalszego uczenia się bycia razem a nie skończone rozwiązanie urbanistyczne czy architektoniczne.

Proces pracy w tym modelu przypomina drzewo

Miejsce rozwija się poprzez kolejne powroty do pytań, obserwacji i decyzji. Proces placemakingowy rzadko przebiega liniowo: podobnie jak drzewo, ma wspólne korzenie i wiele ścieżek, które wyrastają z nowych danych oraz zidentyfikowanych relacji. Należy więc być gotowym na nieprzewidziane wątki, na rezygnację z tego co nie przetrwa stabilnie próby czasu oraz co ważniejsze: na organiczne działanie na rzecz rozwoju.



Drzewo jako metafora procesu: wspólne korzenie, wiele kierunków, organiczność i zdolność adaptacji.

5. Orkiestrator: nowe przywództwo miejsca

Proces potrzebuje gospodarza, jeszcze bardziej niż potrzebuje kierownika projektu. Orkiestrator to osoba, która dba o współpracę pomiędzy podmiotami, jawność decyzji, spójność z wartościami i ciągłość uczenia się.

- widzi system zamiast zbioru osobnych projektów;
- potrafi przechodzić pomiędzy dynamiką bottom-up i top-down;
- utrzymuje napięcia bez wymuszania pozornego konsensusu;
- rozumie czas: pracuje jednocześnie z przeszłością, teraźniejszością i długim horyzontem;
- tworzy warunki dla współtworzenia, ale nie abdykuje z odpowiedzialności decyzyjnej;
- dba o antykruchość procesu: o zdolność uczenia się z błędu, konfliktu i zmiany warunków.

W praktyce orkiestracja obejmuje konkretne zadania: ustalenie, kto podejmuje decyzje; wyznaczenie rytmu spotkań; dokumentowanie obserwacji i prototypów; pilnowanie obietnic złożonych społeczności; kierowanie wiedzy do właściwych projektantów i decydentów; planowanie zasobów na kolejne etapy. Bez tych warunków nawet znakomite warsztaty pozostają epizodem. Przywództwo miejsca jest więc przede wszystkim odpowiedzialnością za przepływ wiedzy i możliwość działania. Różne przykłady ze świata pokazują, że szczególnie NGOsy są do takiej roli predestynowane, jednakże w takiej roli rzadziej dziś występują kadry kultury. Jednak objęcie tej roli w procesie, zwiększa szanse jego powodzenia w czasie oraz wzmacnia znaczenie głosów oddolnych.

Działania w rzeczywistych miejscach

Poniższe studia przypadków pokazują różne punkty wejścia w placemaking,. To obserwacje i wnioski z warsztatów i *masterclass*, które prowadziłam oraz z procesu regeneracji, za który odpowiadam.

WESOŁA, KRAKÓW | od dawnego kompleksu szpitalnego do otwartej dzielnicy



KONTEKST Wesoła to dawny kompleks szpitalny w centrum Krakowa, w którym proces przejścia od funkcji zamkniętych do otwartej dzielnicy kultury i życia miejskiego rozłożony jest na lata. Zróżnicowane budynki, pamięć miejsca, tereny zielone i wielość interesariuszy tworzą przestrzeń, której nie da się zaprojektować jednorazowo i wyłącznie odgórnie.

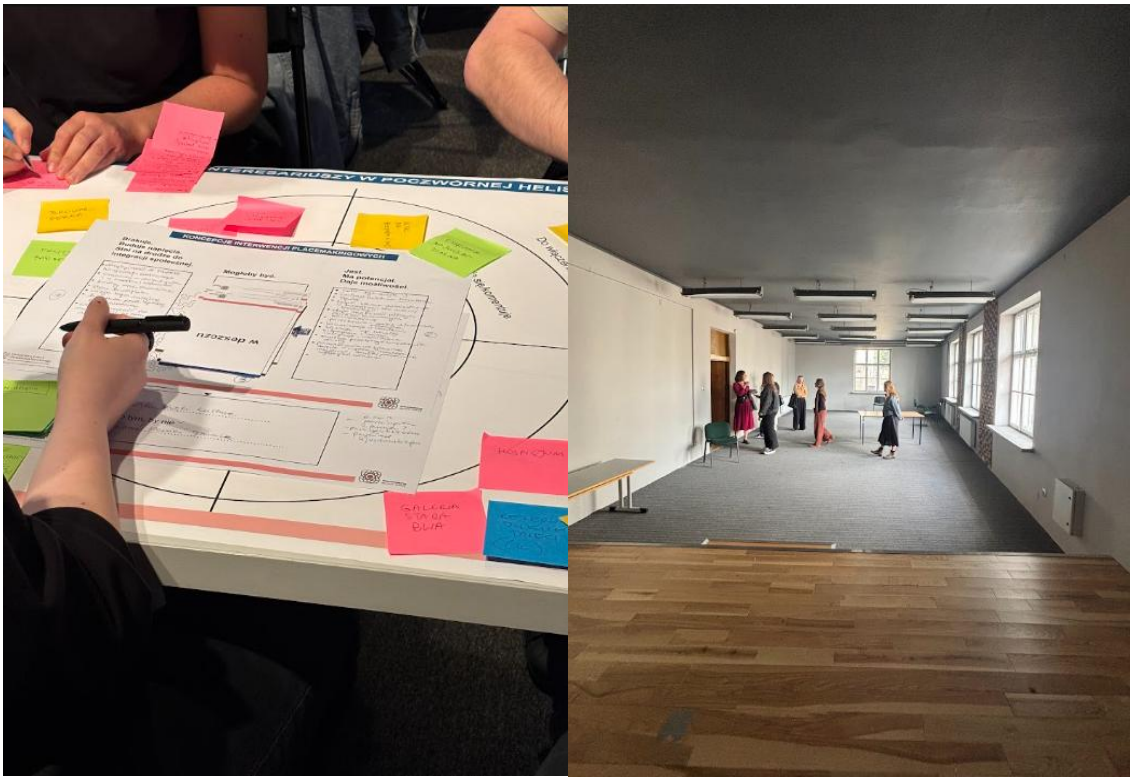
PODEJŚCIE Zanim ustalono wszystkie możliwe funkcje dla budynków i przestrzeni wspólnych, uruchomiono spacery badawcze, spotkania z interesariuszami pracę z narracjami przyszłości, scenariusze i tymczasowe aktywności. Ważna była możliwość bezpiecznego wypróbowywania nowych sposobów użytkowania terenu, zbierania informacji zwrotnej i aktualizowania pytań dla kolejnego etapu.

NAJWAŻNIEJSZE ROZPOZNANIE Tymczasowe działanie nie jest utwierdzaniem nas w tym jak odpowiedzieć na potrzeby dnia dzisiejszego: może stać się narzędziem badania i eksploracji przyszłość, negocjowania bardzo różnorodnych potrzeb. Pozwala sprawdzić, kto

rzeczywiście czuje się zaproszony, jakie funkcje mogą współistnieć, gdzie pojawiają się bariery oraz czego wymagają rozwiązania docelowe. Istotne jest jednak oddzielenie wyników obserwacji od aspiracji zespołu i deklaracji uczestników, żeby móc realnie projektować rozwiązania dla przyszłości.
Ponadto, praca na dziedzictwie w połączeniu z trendami i zmianami cywilizacyjnymi, pozwala budować nową, autentyczną i pożądaną tożsamość miejsca. Daje to następnie możliwość wlania do przestrzeni takich aktywności i rozwiązań, które będą służyć latami.

LEKCJA DO PRZENIESIENIA Otwieranie terenu i budowanie relacji przed końcowym projektem może wzbogacać założenia urbanistyczne. Warunkiem jest ciągłość: ktoś musi dokumentować wiedzę z kolejnych etapów, wracać do społeczności i dbać, by wnioski rzeczywiście trafiały do decyzji inwestycyjnych. Ponadto, w przypadku dużego i strategicznego obszaru, który nie chce być poddany gentryfikacji tylko rewitalizacji, konieczne jest znalezienie zależności pomiędzy miejscem, z którym pracujemy a resztą miasta czy przynajmniej ze strefami buforowymi.

LUBLIN | budowanie relacji, zanim zakończy się rewitalizacja



KONTEKST Masterclass z zespołem Warsztatów Kultury dotyczył przyszłości miejsca o mocnym dziedzictwie i potencjale nowych funkcji. Sposób jego użytkowania oraz społeczna

tożsamość mogą być wypracowywane już na etapie poprzedzającym inwestycję. Pytanie, co zrobić z takim miejscem?

NAJWAŻNIEJSZE ROZPOZNANIE Zespół posiadał już kompetencje do pracy z pamięcią, dziedzictwem i mieszkańcami. Warsztat pozwolił połączyć istniejące praktyki we wspólny proces: od badania miejsca, przez rozpoznanie jego znaczeń, po hipotezy przyszłych działań.

CO ZADZIAŁAŁO Spacer, Collage-story, mapa interesariuszy, Wartości Miejsca i myślenie prototypowe. Szczególną rolę odegrały doświadczenie osób pracujących z dziedzictwem i umiejętność producentów wydarzeń do uruchamiania testów o niewielkiej skali.

LEKCJA DO PRZENIESIENIA Rozmowa o przyszłej funkcji miejsca może zacząć się przed remontem. Wczesne działania społeczne pomagają rozpoznać tożsamość, zapraszać przyszłych użytkowników i wzbogacać założenia programowe. Bardzo wartościowym jest budowanie społeczności przed docelowym zaistnieniem miejsca.

BYDGOSZCZ | Młyny Rothera: od zaplecza technicznego do czytelnego wejścia





KONTEKST Zespół Młynów Rothera wraz z partnerami analizował trudną do odczytania strefę wejściową. Historycznie była to część obsługująca dostawy i zaplecze dawnego młyna, dziś ma pełnić funkcję reprezentacyjnego, gościnnego wejścia dla grup odwiedzających

instytucję. Dziedziczony układ architektoniczny, sąsiednia infrastruktura i wzorce ruchu pieszych ograniczają widoczność tego punktu.

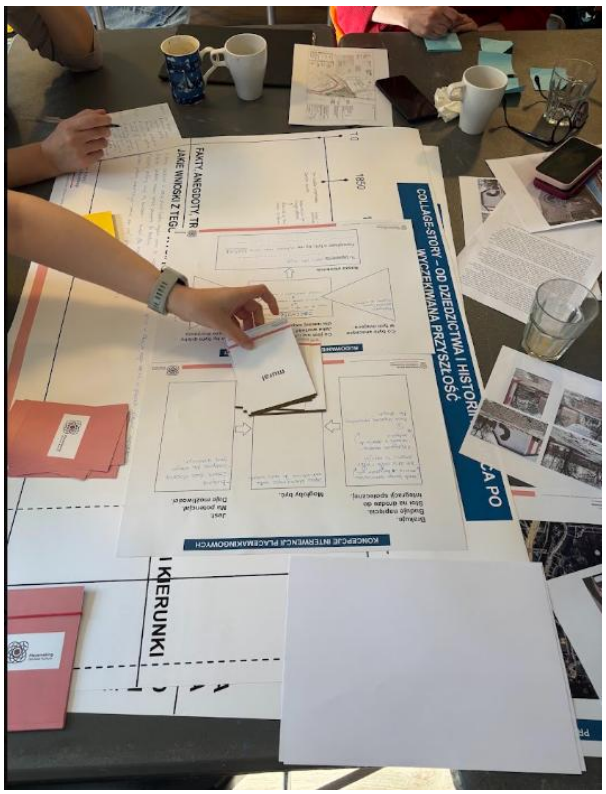
NAJWAŻNIEJSZE ROZPOZNANIE Użytkownicy czytają przestrzeń nie tylko przez oznakowanie, lecz także przez pamięć funkcji, topografię dojścia, dostępność i widoczne sygnały zaproszenia. Zmiana funkcji wnętrza nie zmienia automatycznie społecznego znaczenia jego otoczenia. W trakcie spaceru dostrzeżono kolizję między zamierzonym wejściem a naturalnymi trasami dojścia. Stacja transformatorowa, narożnik budynku i dotychczasowy sposób użytkowania nawierzchni tworzą sekwencję barier percepcyjnych. Samo zwiększenie widoczności szyldu nie rozwiąże więc całego zadania. Praca ze strefą buforową ujawniła dodatkowo pytanie o różne grupy użytkowników: mieszkańców sąsiednich terenów, osoby docierające przez most pieszy, uczestników wydarzeń i gości o innych potrzebach dostępności. Gościnne wejście powinno być rozpoznawalne dla tych grup, a nie jedynie reprezentacyjne w perspektywie projektanta.

CO ZADZIAŁAŁO Spacer badawczy, obserwacja ścieżek ruchu, praca z dziedzictwem oraz mapa interesariuszy pomogły odróżnić problem identyfikacji wizualnej od szerszego problemu dostępności, orientacji i symbolicznego prawa do wejścia. Tak postawiona diagnoza otwiera drogę do testów krótkotrwałych: oznaczeń, punktów powitania i rozwiązań organizacyjnych.

LEKCJA DO PRZENIESIENIA Zmiana funkcji przestrzeni wymaga zrozumienia dawnych sposobów jej użytkowania i relacji z otoczeniem. Diagnoza powinna obejmować strefę buforową, nie tylko działkę inwestycji. Pytanie: z jakiej strony nadchodzi użytkownik, jakie przeszkody napotyka i w którym momencie wie, że jest zaproszony?

GDAŃSK | Archipelag Kultury - Orunia: kompetencje są, barierą bywa mandat





KONTEKST Masterclass z zespołem animatorów pracujących w sieci instytucji kultury posłużył do sprawdzenia, czy proponowane narzędzia są zrozumiałe i wykonalne w codziennej praktyce instytucjonalnej.

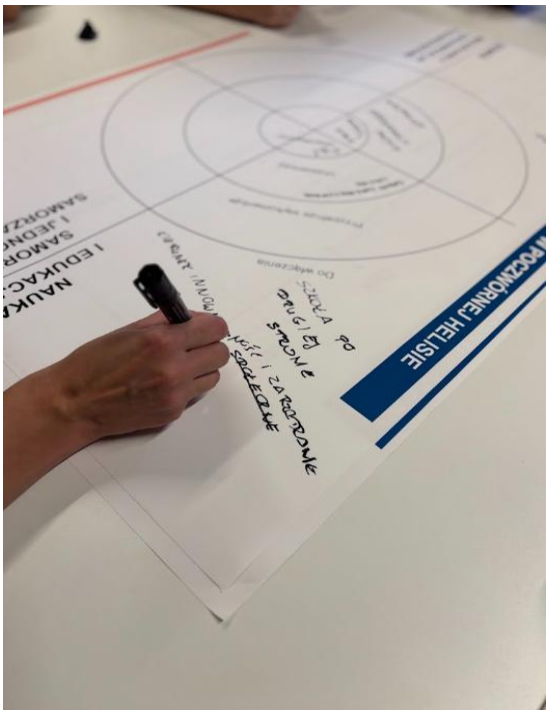
NAJWAŻNIEJSZE ROZPOZNANIE Zespół szybko przełożył dotychczasową pracę ze społecznościami na język placemakingu. Jednocześnie ujawniło się, że gotowość metodologiczna nie daje automatycznie sprawczości: proces potrzebuje uzgodnionego zakresu decyzji, współpracy z zarządcami przestrzeni i wsparcia organizatora.

CO ZADZIAŁAŁO Małe kroki, spacery badawcze, prototypowanie i praca z historią lokalną. Metoda okazała się bliska dotychczasowym kompetencjom zespołu, co pozwoliło skupić rozmowę na warunkach jej rzeczywistego wdrażania.

LEKCJA DO PRZENIESIENIA Zanim zaprosimy społeczność do działania, należy ustalić mandat: kto może zgodzić się na test, kto bierze odpowiedzialność za utrzymanie i jak wnioski trafią do decyzji. Rolą dyrekcji jest stworzyć warunki dla współpracy ponad silosami i zapewnić ciągłość między warsztatami a praktyką organizacji i współpracą z dzielnicą czy miastem.

BIELSKO-BIAŁA | dom kultury jako gospodarz sąsiedzkiego dobra wspólnego





KONTEKST Zespół sieci domów kultury pracował nad potencjałem ogrodzonego, zielonego terenu przy jednej z placówek. Pierwsza intuicja prowadziła ku ogrodowi społecznemu. Sąsiedztwo domów jednorodzinnych, zabudowy mieszkaniowej i szkoły wymagało jednak uważniejszego sprawdzenia, komu taka przestrzeń miałaby służyć i kto mógłby współodpowiadać za jej utrzymanie.

NAJWAŻNIEJSZE ROZPOZNANIE Zespoły przyzwyczajone do przygotowywania gotowej oferty kulturalnej muszą czasem odwrócić pytanie: nie „co zorganizujemy?", ale „jakie relacje i potrzeby istnieją tutaj naprawdę?". Sam atrakcyjny pomysł na ogród nie rozstrzyga kwestii odpowiedzialności, czasu pracy, regularnej opieki ani gotowości mieszkańców do współtworzenia.

CO ZADZIAŁAŁO Spacer, mapa interesariuszy i przede wszystkim praca na Wartościach Miejsca. To ona pozwoliła rozmawiać o misji placówki, możliwej roli mieszkańców i granicach zaangażowania instytucji. Koncepcja przyszłej przestrzeni zaczęła wynikać z relacji, a nie z gotowego katalogu atrakcji, w których „wystarczy uczestniczyć".

LEKCJA DO PRZENIESIENIA Przed uruchomieniem interwencji trzeba zbadać gotowość zespołu, jego mandat i zdolność do utrzymania procesu. W sieci domów kultury lokalne działania mogą tworzyć wpływ w skali całego miasta pod warunkiem, że poszczególne placówki mają przestrzeń na odmienność i wspólne uczenie się.

NAPIĘCIA, PUŁAPKI i ETYKA PROCESU

Placemaking bywa opisywany językiem harmonii, ale jego naturalnym środowiskiem jest napięcie. Dojrzałość nie polega na usuwaniu sprzeczności, lecz na ich rozpoznawaniu i utrzymywaniu w ramach, które pozwalają dalej działać. Dlatego też kadry kultury, które naturalnie pracują na napięciach, mają duży potencjał w zadaniach placemakingowych.

Najczęstsze pułapki

- Wydarzenie zamiast procesu: jednorazowa akcja może być początkiem, ale nie stanowi placemakingu bez diagnozy, uczenia się i ciągłości.
- Estetyzacja i branding zamiast relacji: ani ładne rozwiązanie ani atrakcyjna tożsamość komunikacyjna nie wystarczą, jeśli nie wynikają z rozpoznania miejsca, realnych potrzeb i relacji.
- Ciągle ci sami uczestnicy: proces może wzmacniać istniejącą bańkę, jeśli nie szuka nie-użytkowników i głosów niewidocznych.
- Brak decyzji: partycypacja nie zwalnia z syntezy; niejasność co do odpowiedzialności niszczy zaufanie, najlepszym sposobem na utrzymanie zdrowego procesu partycypacji jest pokazanie szybkich i wymiernych efektów pracy. W ten sposób wzmacniane jest poczucie sprawczości uczestników podczas procesu.
- Brak dalszego ciągu: największym ryzykiem jest uruchomienie oczekiwań i relacji, a następnie zniknięcie. Jeżeli nawet proces wymaga pauzy, konieczna jest dobra komunikacja dynamiki pracy skierowana od uczestników partycypacji i bliskich aktorów procesu.
- Pominięcie konfliktu: „miła atmosfera” nie jest miarą jakości procesu. Co więcej, po to są takie procesy i próba współtworzenia przestrzeni nawet prototypowymi rozwiązaniami, by móc negocjować potencjalne konflikty.

02 / MANUAL

Od diagnozy do uczenia się

Dziesięć kroków i karty pracy, które można wykorzystać w różnych skalach.

Proponowany proces nie musi być liniowy, w praktyce część kroków wraca wielokrotnie czy wydarza się równolegle: mapować interesariuszy możemy i powinniśmy nieustająco, po spacerze badawczym możemy zmienić granice i strefy buforowe miejsca, a po napięciu wrócić do definicji wartości. Poniższa sekwencja jest więc kompasem, który w pierwszym kroku całości procesu powinniśmy wykonać w podanej kolejności kroków 1 do 8 po to, by następnie, reasumując pozyskaną wiedzę, podjąć decyzję o dalszych działaniach.

0	Orientacja	Co naprawdę próbujemy zrozumieć?
1	**Miejsce i strefa wpływu**	Gdzie zaczyna się i gdzie kończy się nasza odpowiedzialność?
2	**Spacer badawczy**	Co widać dopiero w terenie?
3	**Pamięć i narracje**	Co było tu przed nami?
4	**Interesariusze**	Kto wie, wpływa, korzysta lub ponosi konsekwencje?
5	**Wartości miejsca**	Co ma prowadzić decyzje?
6	**Jedna wybrana zmiana i przyszłości**	Jaki kierunek chcemy uruchomić?
7	**Interwencje / Space as a Service**	Jak przekładamy sens na doświadczenie?
8	**Prototyp / prowotyp**	Co chcemy sprawdzić lub ujawnić?
9	**Uczenie się i orkiestracja**	Co robimy z odpowiedzią miejsca, jego użytkowników? Co dalej z procesem?

Krok 0. Zdefiniuj niewiedzę

Zespoły często zaczynają od listy pomysłów. W placemakingu lepiej zacząć od listy niewiadomych. Zorganizuj spotkanie, na którym zaczniecie rozmowę o przestrzeni, którą chcecie wspólne zregenerować. W efekcie waszych rozmów, zapiszcie: co wiemy; czego nie wiemy; co tylko zakładamy; kto może wiedzieć coś, czego my nie wiemy; jak możemy to sprawdzić bez podejmowania nieodwracalnej decyzji.

EFEKT KROKU

Świadomość zespołu pracującego nad procesem transformacji przestrzeni o stanie wiedzy i niewiedzy, różnicach zdań i wizji + Lista obszarów tematycznych do zgłębienie oraz ich wstępna priorytetyzacja

Czemu służy takie ćwiczenie? Służy ujawnieniu różnic w wiedzy i a priori w zespole, co daje możliwość rozmowy o konieczności dalszego pozyskiwania wiedzy i negocjowania tego co uważamy za ważne i prawdziwe. Jednocześnie służy zidentyfikowaniu pierwszych zmiennych, na których będzie można realnie pracować i pogłębiać proces badawczy.

Krok 1. Wybierz miejsce i określ strefę wpływu

Zacznijcie od przestrzeni możliwie konkretnej: placu przed instytucją, podwórka, holu, pustostanu, parku, fragmentu ulicy, nieczynnego budynku, przestrzeni festiwalowej albo terenu wymagającego nowej funkcji. Następnie wyjdźcie poza granicę działki. Takie działanie jest istotne, ponieważ miejsce wpływa na otoczenie i samo jest przez nie kształtowane.

- granice formalne i faktyczne;
- wejścia i dojścia;
- miejsca zatrzymania i przepływu;
- bariery fizyczne i symboliczne;
- sąsiedzi, instytucje i funkcje;
- punkty konfliktu czy trudne;
- obszary niewidoczne lub niezrozumiałe;
- miejsca potencjalnych prototypów.

EFEKT KROKU

Definicja miejsca + mapa przestrzeni bezpośredniego wpływu i strefy buforowej.

NARZĘDZIE: Mapa miejsca i stref buforowych



Do czego służy	**Rozszerza spojrzenie poza granice działki i pokazuje zależności przestrzenne, społeczne i funkcjonalne.**
Kiedy użyć	Na początku procesu i po każdej dużej zmianie w założeniach.
Jak pracować	Narysujcie teren, wejścia, przepływy, postoje, bariery, sąsiadów, konflikty, miejsca niejasne i potencjalne punkty testów.
Pytania prowadzące	Skąd ludzie przychodzą? Dokąd idą dalej? Co ich zatrzymuje? Co wypycha? Kogo miejsce dotyka poza formalną granicą?

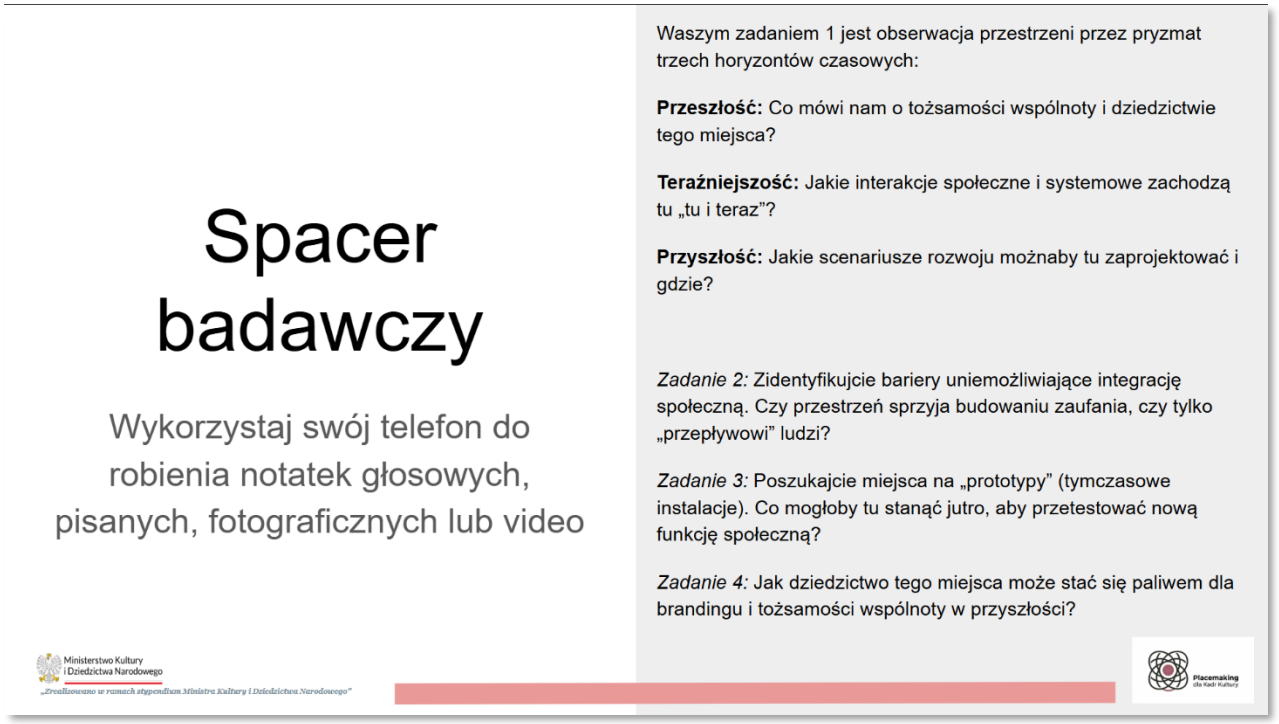
Krok 2. Zrób spacer badawczy przez trzy horyzonty

Spacer badawczy jest czymś więcej niż wizja lokalna. Jest formą badania etnograficznego. Podczas takiego spaceru, zwykły telefon może służyć jako notes, aparat, dyktafon i rejestrator krótkich filmów, ale najważniejszym narzędziem pozostaje uwaga. Warto przejść teren z osobami o różnych doświadczeniach: mieszkańcami, młodzieżą, seniorami, ekspertami, artystami, osobami z niepełnosprawnościami, personelem technicznym czy

lokalnym biznesem. Jednakże pierwsze spacer najlepiej wykonać wraz z zespołem, który będzie realizował zmianę. Podczas spaceru wykonajcie trzy zadania: zidentyfikujcie bariery integracji; znajdźcie miejsca na małe interwencje; wskażcie elementy dziedzictwa, które mogą stać się paliwem dla przyszłej tożsamości.

EFEKT KROKU

Lista: co trzeba zrozumieć / co można uruchomić szybko / co wymaga długiego procesu.



Do czego służy	**Łączy doświadczenie terenu ze znaczeniami i zwyczajami.**
Kiedy użyć	Gdy zespół zna miejsce głównie z dokumentów albo potrzebuje wyjść z przyzwyczajeń.
Jak pracować	Osobno zapisujcie obserwacje dotyczące przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Dokumentujcie zachowania, ślady, rytuały, bariery i nieformalne użycia, ilości ludzi, ich zajęcia, ważne miejsca (ławka, placyk, warzywniak, mur…).
Pytania prowadzące	Co miejsce mówi o tym, co było? Co ludzie robią, a nie co deklarują? Gdzie widać możliwość zmiany?
Uwaga	Nie prowadźcie spaceru wyłącznie w „ładnej" porze dnia. Miejsce może działać inaczej wieczorem, zimą, w deszczu albo poza sezonem.

Krok 3. Sięgnij po pamięć i zbuduj Collage-story

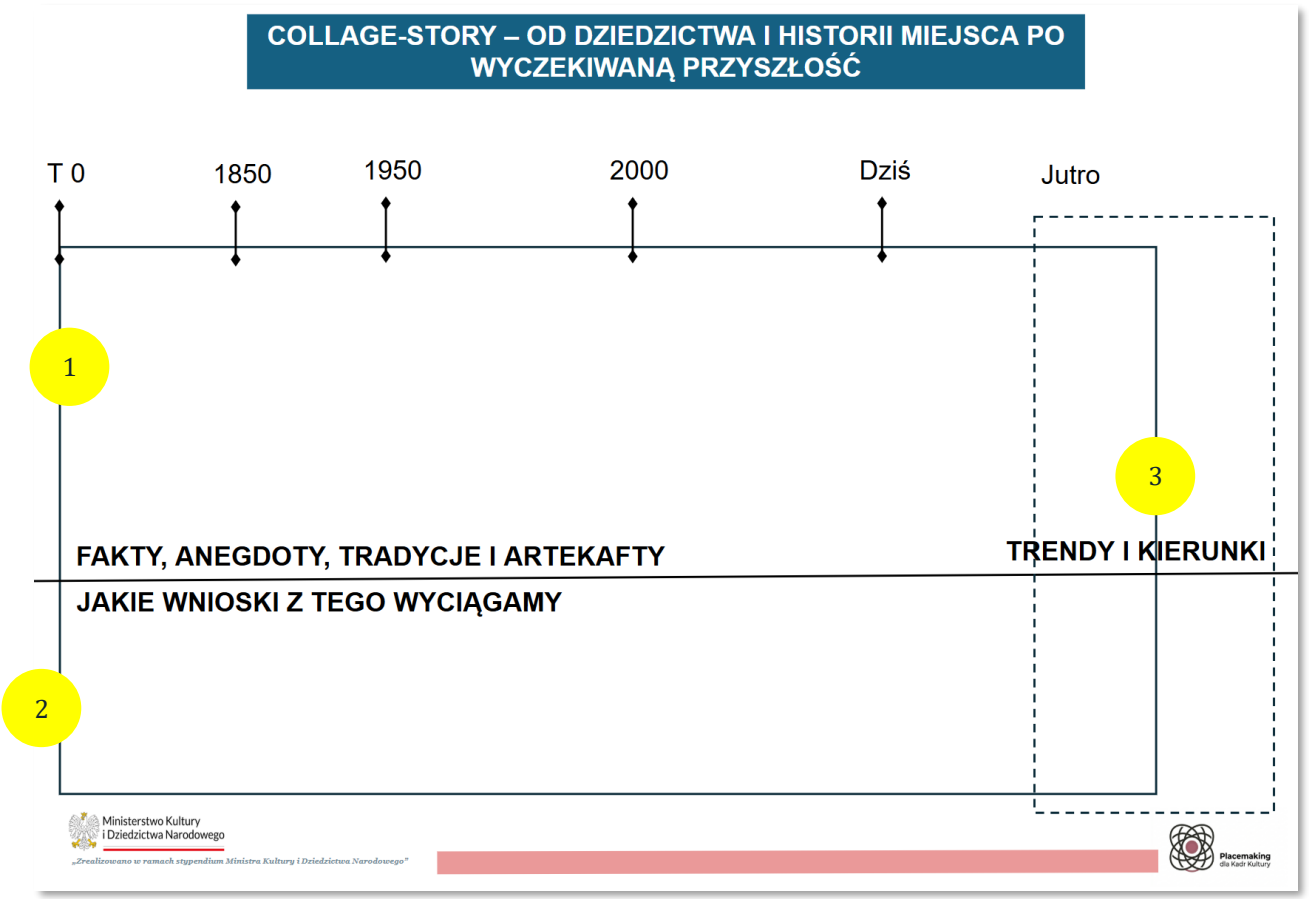
Dobrze zaprojektowania przyszłość zaczyna się od dobrego rozpoznania przeszłości. Dziedzictwo nie jest zamkniętym rozdziałem, tylko stanowi część żywej opowieści o miejscu. Jest zasobem interpretacyjnym. Narzędzie Collage-story służy zebraniu wielogłosowej opowieści z faktów, anegdot, tradycji, artefaktów, zdjęć, dźwięków, nazw, konfliktów, lokalnych rytuałów i wyobrażeń o przyszłości. A dobrze poprowadzone Collage-story ujawnia warstwy, luki i napięcia. To ważne, ponieważ autentyczna tożsamość miejsca nie powstaje przez wygładzenie różnic, lecz przez rozpoznanie tego, co ma znaczenie dla różnych grup. Korzystając z tego narzędzia można wydobyć sygnały i ślady tego co w warstwie symbolicznej od zawsze albo przynajmniej od dłuższego czasu warunkuje życie danego miejsca. I poza tym, że dzięki temu możemy pisać ciąg dalszy opowieści, to też to ćwiczenie pomaga ujawniać te wartości, które będą potrzebne w procesie regeneracji miejsca. Czy to potrzeba poczucia dumy, otwartość, gościnność, wspólnota, poczucie bezpieczeństwa, beztroska, wiele wartości można zdiagnozować z historii miejsca. Jeżeli na tych wartościach będziemy budować dalszą historię – w jej opozycji lub jako kontynuacja – to też możliwe będzie jednoczesne zaproszenie nowych użytkowników miejsca, nie dystansując a włączając tych, którzy historycznie z tym miejscem są czy byli związani.

Pierwsze wykonanie Collage-story zalecane jest w gronie grupy odpowiedzialnej za proces regeneracji miejsca, jednakże później – w kolejnych iteracjach – warto dopraszać innych interesariuszy do tego ćwiczenia, historyków, sąsiadów, lokalnych przedsiębiorców, ect. Dzięki temu narzędziu może zapoczątkować działania typu archiwum społecznego o miejscu.

EFEKT KROKU

Mapa narracji + lista brakujących źródeł wiedzy + elementy, które warto zachować lub reinterpretować.

NARZĘDZIE: Collage-story



Do czego służy	**Buduje wielogłosową narrację miejsca i łączy pamięć z możliwą przyszłością.**
Kiedy użyć	Przy obiektach historycznych, przestrzeniach po zmianie funkcji, miejscach z silnym dziedzictwem, miejscach o różnych przeznaczeniach.
Jak pracować	Zbierajcie: fakty, anegdoty, tradycje, artefakty, zdjęcia, nazwy, dźwięki, pytania, konflikty, trendy i możliwe przyszłości. Układajcie je w warstwy, nie w jedną liniową historię. Później wywnioskujcie, co te w.w. mogą oznaczać dla teraźniejszości i przyszłości miejsca.
Pytania prowadzące	Co pamięta instytucja? Co pamiętają ludzie? Czego nie ma w archiwum? Co jest przemilczane / mało popularne a znaczące? Czego już nie widać na mapach a było?

Krok 4. Zmapuj interesariuszy jako współtwórców wiedzy

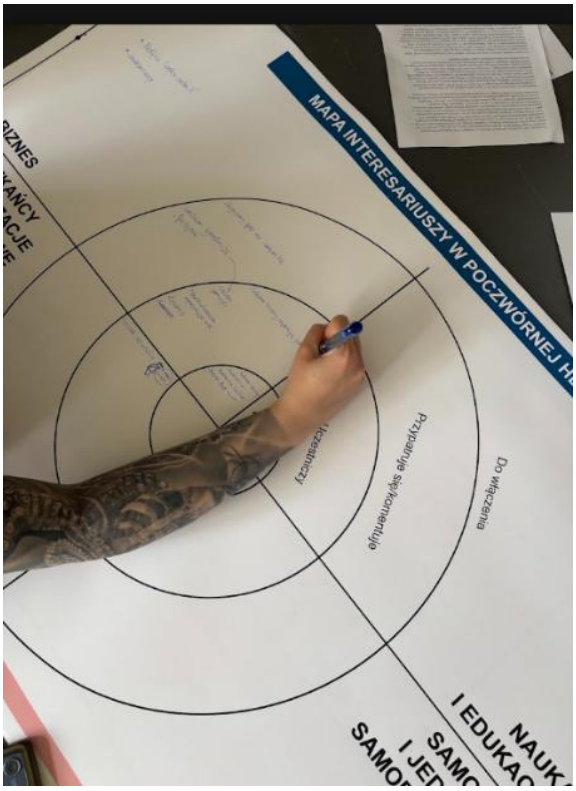
Interesariusz to nie tylko partner, sponsor czy „grupa docelowa". To każdy, kto posiada wiedzę o miejscu, wpływa na nie, korzysta z niego, może zostać dotknięty zmianą albo ma zasoby konieczne do jej utrzymania. Mapa interesariuszy ma więc dwa cele: zobaczyć system oraz zaprojektować realny poziom uczestnictwa.

- Mieszkańcy i organizacje społeczne — sąsiedzi, grupy nieformalne, aktywiści, seniorzy, młodzież, rodziny, osoby z doświadczeniem wykluczenia.
- Samorząd i sektor publiczny — urząd, zarządcy nieruchomości, szkoły, jednostki miejskie, instytucje.
- Nauka i edukacja — uczelnie, badacze, studenci, eksperci, szkoły.
- Biznes i lokalna gospodarka — rzemiosło, gastronomia, usługi, właściciele nieruchomości, przedsiębiorcy.
- Kultura i dziedzictwo — artyści, animatorzy, muzealnicy, bibliotekarze, organizatorzy wydarzeń, depozytariusze pamięci.

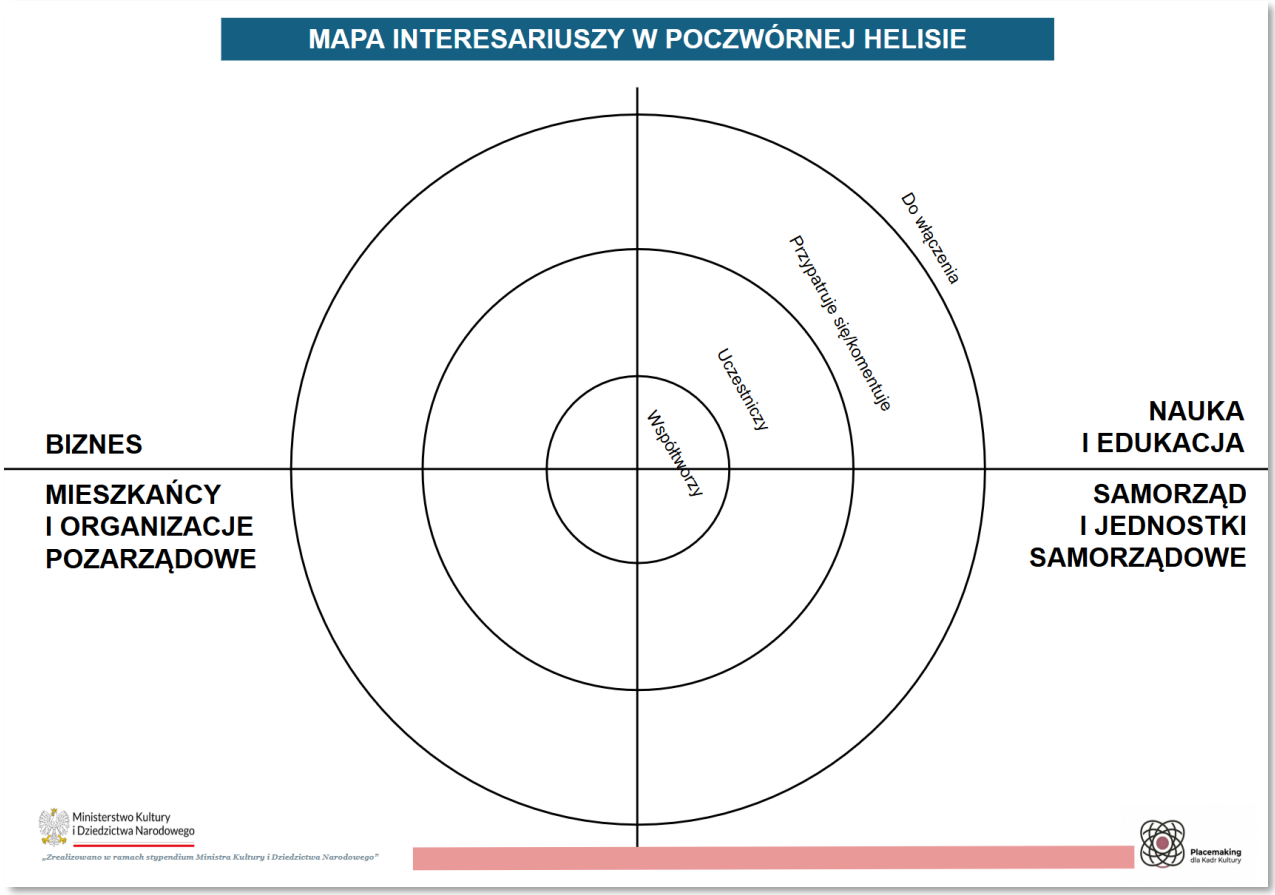
Proponowana mapa interesariuszy jest wynikiem wielu lat pracy z podobnymi narzędziami i proponuję więc to co dzisiaj wydaje się być najlepsze dla pracy z regeneracją miejsc i budową, czy rozwojem wspólnoty. W ujęciu poczwórnej helisy, mapa interesariuszy daje możliwość utrzymania jakościowego dialogu z różnymi stronami procesów, które mogła mieć pozytywne oddziaływanie na wspólnotę. Ważne jest dodatkowo tu, że identyfikujemy również te osoby czy grupy, które oceniają/komentują oraz te, które dopiero chcemy włączyć. Jest to kluczowe działanie na rzecz efektywności procesu. W ten sposób wiemy kogo chcemy pozyskać, ale też wiemy kto ma na nas pośredni wpływ i warto takich uwzględnić, chociażby w działaniach komunikacyjnych projektu.

EFEKT KROKU

Mapa aktorów oraz ich relacji do miejsca + informacja o wpływach istniejących i potencjalnych



NARZĘDZIE: Mapa interesariuszy w poczwórnej helisie.



Do czego służy	**Pokazuje system relacji i poziomy uczestnictwa.**
Kiedy użyć	Przed konsultacjami, prototypami i decyzjami, które mogą mieć skutki dla wielu grup, ale też przez większość czasu trwania procesu. Ponieważ z każdym większym działaniem, pozyskujemy nową wiedzę a wraz z nią dowiadujemy się często o nowych interesariuszach.
Jak pracować	Mapujcie sektor społeczny, publiczny, naukę/edukację, biznes oraz kulturę/dziedzictwo. Dla każdej grupy określcie rolę: włączyć, konsultować, uczestniczyć, współtworzyć.
Pytania prowadzące	Kto ma wiedzę? Kto ma władzę? Kto ponosi koszt zmiany? Kto może utrzymać proces? Kto może go zablokować, jeśli zostanie pominięty?

Krok 5. Nazwij wartości miejsca

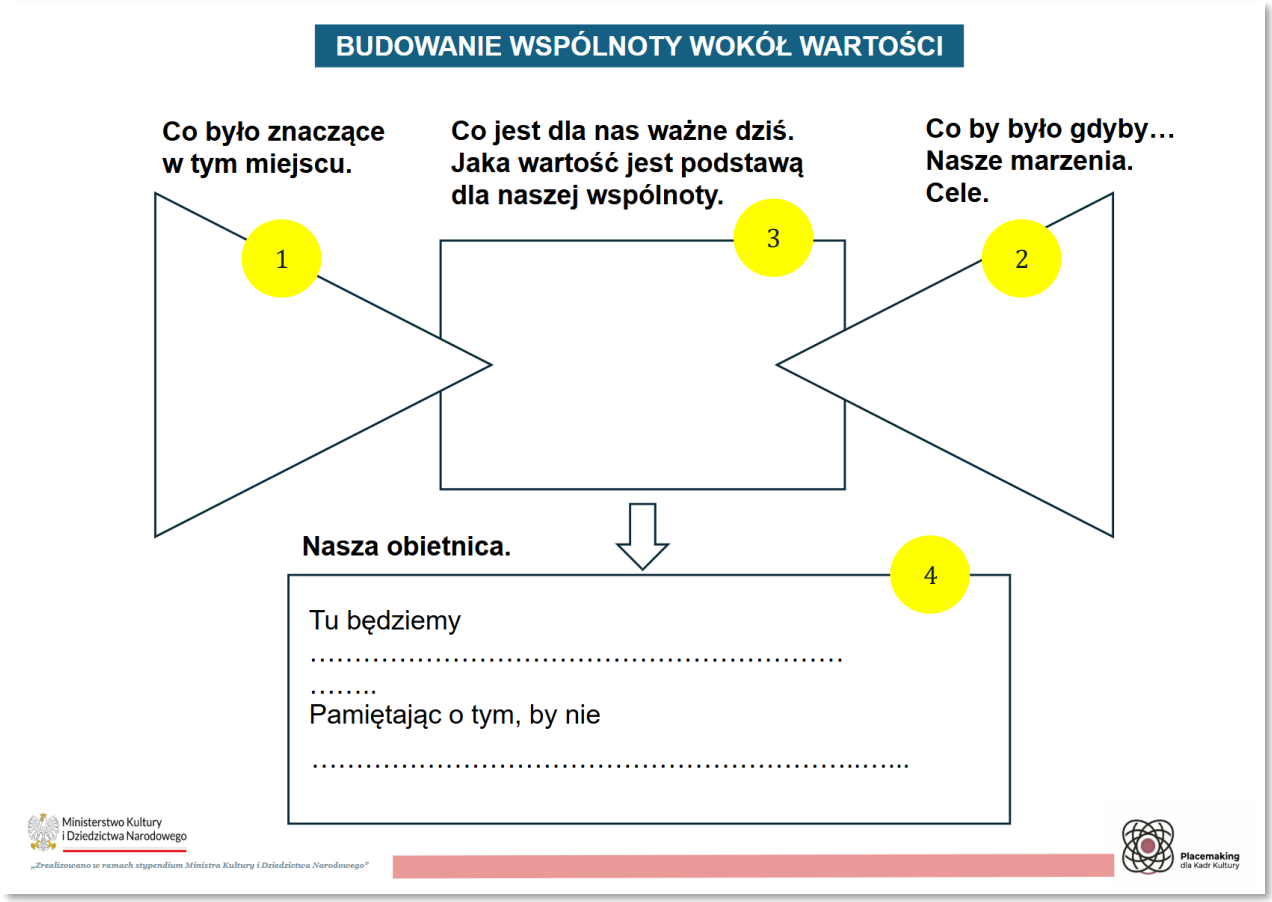
Wartości miejsca to zasady, które realnie ograniczają i kierują decyzjami. Jeśli deklarujemy dostępność, musimy umieć zrezygnować z rozwiązania, które jest efektowne, ale wykluczające. Jeśli deklarujemy sąsiedzkość, program nie może być projektowany wyłącznie dla osób przyjezdnych. Jeśli deklarujemy pamięć, nowa funkcja nie może wymazywać historii, którą uznaliśmy za znaczącą.

Praca na wartościach jest jedynym sposobem na utrzymanie konsensusu pomiędzy różnorodnymi interesariuszami. Możemy mieć różne cele jako przedsiębiorca czy aktywista, jednakże jeżeli potrafimy je realizować w sposób realizujących jednocześnie wspólne wartości, to wtedy możemy budować zdrową wspólnotę i regenerować miejsce w sposób zrównoważony. Wartość jest użyteczna dopiero wtedy, gdy potrafi pomóc powiedzieć „nie". Jeśli każda możliwa decyzja da się uznać za zgodną z wartością, wartość jest zbyt ogólna, albo też wybraliśmy zbyt długą listę wspólnych wartości.

EFEKT KROKU

3–5 wartości + konkretne konsekwencje każdej wartości dla programu, przestrzeni i sposobu zarządzania nią.

NARZĘDZIE: Wspólne wartości dla przyszłej wspólnoty



Do czego służy	**Ustanawia kryteria decyzji i chroni proces przed estetyzacją, oportunizmem, brakiem spójności, konfliktami.**
Kiedy użyć	Po diagnozie, ale przed wyborem rozwiązań.

Jak pracować	Uzupełnijcie wspólnie zdania: Tu będziemy… Pamiętając, by nie… Nasze marzenia… Co ważne dziś… Co było znaczące… Nasza wartość… Nasza obietnica…
Pytania prowadzące	Z czego zrezygnujemy w imię tej/tych wartości? Jak rozpoznamy, że ją/je łamiemy? Co obiecujemy obecnym i przyszłym użytkownikom miejsca?

Krok 6. Nazwij jedną zmianę i otwórz pole przyszłości

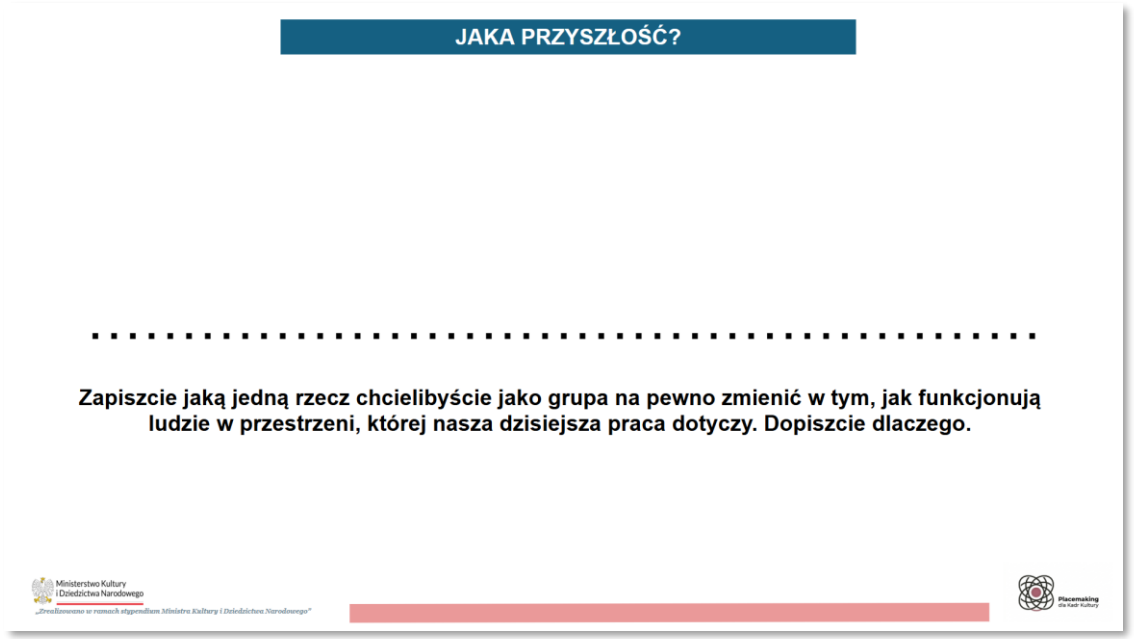
Zanim wygenerujecie rozwiązania, nazwijcie zmianę w doświadczeniu ludzi, którą chcielibyście wprowadzić. Dokończcie zdanie: „Chcemy, żeby ludzie w tej przestrzeni…". Niech odpowiedź dotyczy zachowania, relacji lub poczucia, nie obiektu.

- zatrzymywali się, a nie tylko przechodzili;
- czuli się zaproszeni i bezpieczni;
- mieli powód, aby wracać;
- spotykali osoby spoza własnej grupy;
- czuli, że mają prawo współtworzyć program;
- zauważyli historię miejsca;
- mogli odpocząć lub działać razem;
- traktowali miejsce jako część sąsiedztwa.

EFEKT KROKU

Jednozdaniowy kierunek zmiany.

NARZĘDZIE: Pierwsze zmiany



Następnie zadajcie pytanie poszukujące rozwiązań w możliwych przyszłościach: jakie różne przyszłości tego miejsca mogą być możliwe? Nie chodzi o przewidzenie jednej przyszłości, lecz o poszerzenie pola decyzji. Dobrze jest pracować co najmniej na trzech wariantach: kontynuacja, pożądana transformacja, scenariusz trudny lub niepożądany.

Zapiszcie, jaka jedna cecha lub jakość miejsca ma się zmienić w wyniku działań placemakingowych, i jak ta zmiana będzie widoczna w doświadczeniu osób korzystających z miejsca.

Do czego służy	**Koncentruje proces na zmianie oraz na doświadczeniu użytkownika zamiast na obiekcie/przestrzeni fizycznej.**
Kiedy użyć	Przed ideacją, żeby była ona bardziej produktywna.
Jak pracować	Dokończcie: „Chcemy, żeby ludzie w tej przestrzeni…", a następnie: „To ważne, ponieważ…".
Pytania prowadzące	Czy zdanie opisuje zachowanie, relację lub poczucie? Czy da się je obserwować?

ZŁOTA ZASADA

Przestrzeń to systemem doświadczeń, zasad, usług i relacji, nie tylko projekt architektoniczny czy urbanistyczny.

Krok 7. Przełóż wartości na doświadczenie: *Space as a Service*

Przestrzeń nie jest tylko kontenerem dla programu, bo można traktować ją jak usługę: zestaw warunków, które umożliwiają ludziom konkretne działania i relacje. Perspektywa *Space as a Service* przesuwa uwagę z „co tu ustawimy?" na „co użytkownik może tu zrobić, poczuć, zrozumieć i współtworzyć?"

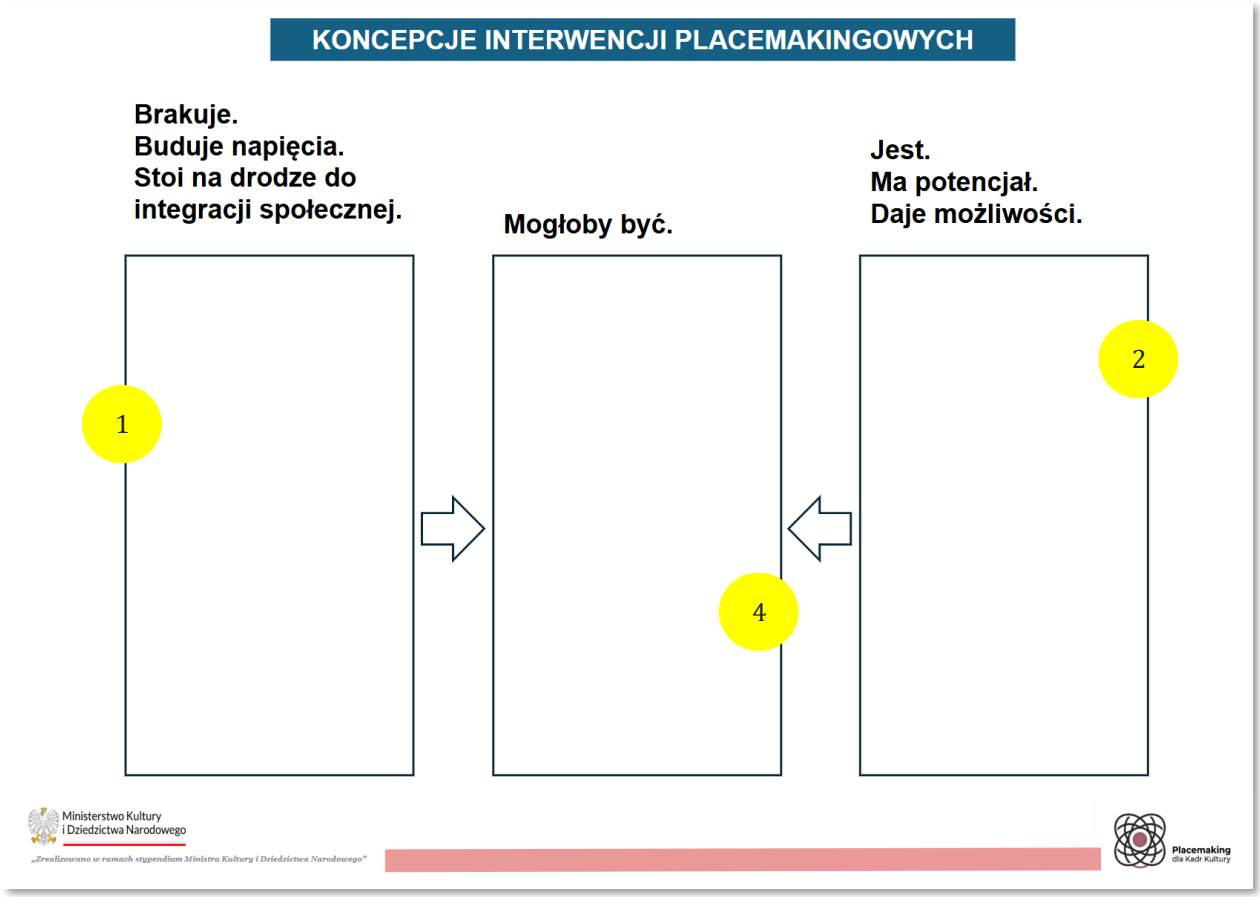
- Użytkownicy i nie-użytkownicy — kto korzysta, kto nie korzysta i dlaczego?
- Potrzeby / zadania — po co ktoś tu przychodzi: odpocząć, spotkać się, uczyć, tworzyć, przejść, czuć się częścią wspólnoty?
- Obietnica miejsca — jakie doświadczenie chcemy konsekwentnie umożliwiać?
- Warstwa fizyczna — dostęp, cień, siedziska, światło, toalety, akustyka, elastyczność.
- Warstwa programowa — co dzieje się regularnie, a co okazjonalnie?
- Warstwa relacyjna — kto wita, moderuje, pomaga wejść do wspólnoty?
- Warstwa operacyjna — regulaminy, godziny, rezerwacje, koszty, zasady użycia.
- Warstwa uczenia się — jak zbieramy feedback i jak zmieniamy usługę przestrzeni?

To jest ten moment, kiedy odpowiadamy na obietnicę, kiedy zamieniamy wartości na konkretne warunki interakcji dla ludzi, na konkretne rozwiązania.

EFEKT KROKU

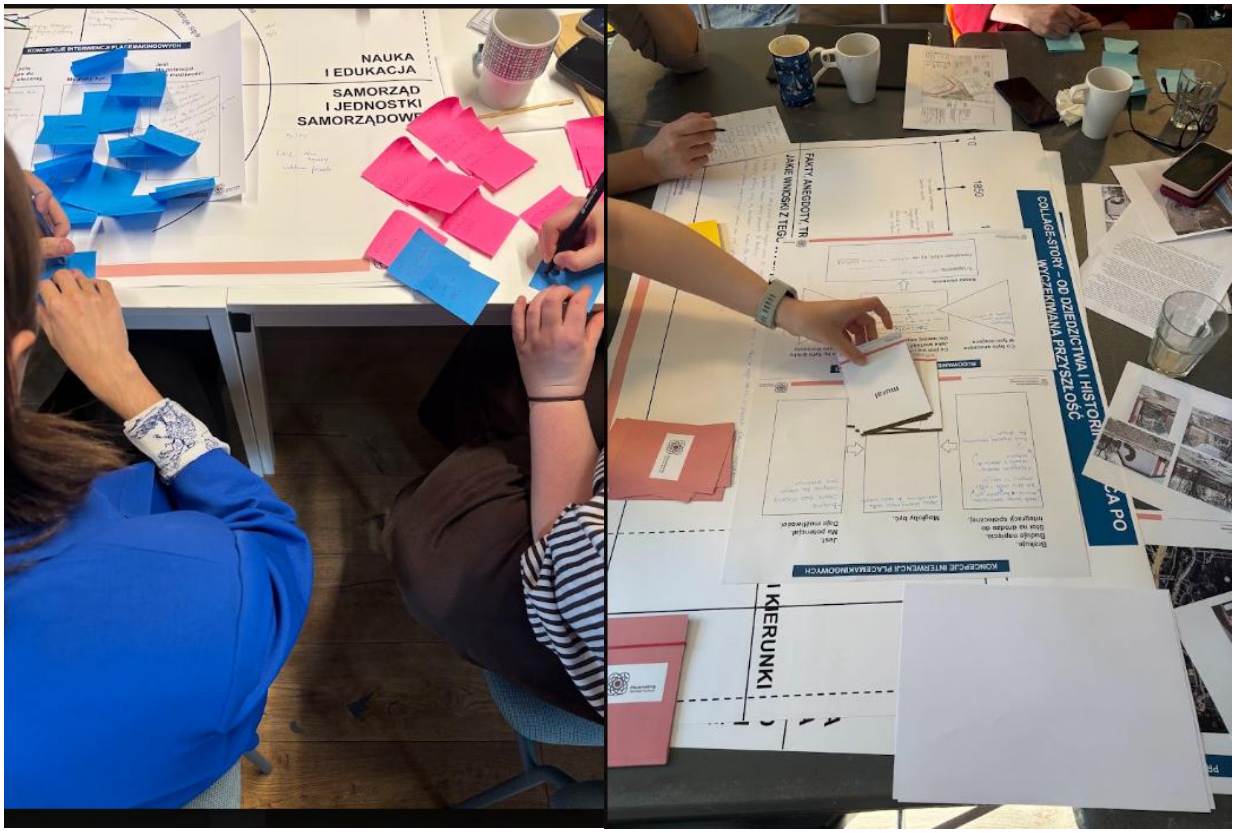
Katalog projektów doświadczenia miejsca, jego programu.

NARZĘDZIE: Ideacja nad przyszłymi rozwiązaniami.





Do czego służy	**Przekłada wartości na codzienne doświadczenie przestrzeni jako usługi.**
Kiedy użyć	Gdy miejsce potrzebuje działać programowo, potrzebuje małej architektury albo potrzebuje nowej funkcji.
Jak pracować	Opiszcie najpierw ograniczenia i wyzwania przestrzeni, następnie potencjały, które w niej widzicie. Później, w ramach pracy indywidualnej, wygenerujcie – np. za pomocą kart akcji – pomysły, które odpowiadają na opracowane wcześnie wartości, wyzwania, chęci zmiany, ect. Wystarczy po 60 sekund na jedną kartę, by wygenerować wiele koncepcji. Następnie już znów zespołowo, omówcie to co wspólne, to co Wam się wydaje najbardziej adekwatne i wpiszcie to, w polu „jak mogłoby być”.
Pytania prowadzące	Co użytkownik może tu zrobić? Co mu to umożliwia lub utrudnia? Kto/co pomaga wejść w relację z miejscem?



Krok 8. Zaprojektuj interwencję, prototyp albo prowotyp

Interwencja jest małym gestem, działaniem uruchamiającym relację. Prototyp sprawdza hipotezę. Prowotyp, w autorskim ujęciu tego manuala, ma dodatkowo funkcję twórczej prowokacji: celowo uwidacznia napięcie, normę lub możliwą przyszłość, aby wywołać reakcję i wytworzyć wiedzę, której nie uzyskalibyśmy zwykłym pytaniem ludzi. Dlaczego, ponieważ prowotyp urealnia rozwiązanie, ogranicza subiektywizm i daje przestrzeń do reagowania bardziej niż wyobrażania. Gdy rozmowy są zbyt abstrakcyjne, uczestnicy udzielają deklaratywnych odpowiedzi albo potrzebujemy „poczuć” możliwą przyszłość.

Przykład: jeśli chcemy sprawdzić, czy ludzie potrzebują wspólnego stołu, budujemy prosty, tymczasowy stół i obserwujemy użycie. Jeśli chcemy zbadać granice współodpowiedzialności za miejsce, możemy stworzyć prowotyp, który na jeden dzień realnie oddaje przedmioty w przestrzeni społeczności, a następnie badać – przez obserwacje oraz wywiady, reakcje, konflikty i negocjacje.

Katalog przykładowych lekkich interwencji

- ławka lub mobilne siedziska
- cień / parasol / zadaszenie
- schody jako miejsce zatrzymania
- wspólny stół
- ogród społeczny
- mural lub instalacja site-specific
- gazeta miejsca
- radiowęzeł / lokalne audio
- performatywne czytanie
- punkt opowieści
- tymczasowa wystawa
- prowokacja artystyczna
- spacer tematyczny
- sąsiedzkie śniadanie
- mikrobiblioteka
- puszka wspomnień
- mapa wspomnień
- dzień otwarty
- nocne oprowadzanie
- ćwiczenia z wyobraźni z dziećmi
- mikro-rezydencja artystyczna
- oddanie fragmentu programu mieszkańcom

NIE MYL NARZĘDZIA Z CELEM

Ławka, mural, ogród czy wydarzenie nie są placemakingiem same w sobie. Stają się elementem placemakingu dopiero wtedy, gdy wynikają z diagnozy, są osadzone w wartościach, uruchamiają relację, generują wiedzę i mają dalszy ciąg.

Do czego służy	**Generuje małe, odwracalne działania odpowiadające na diagnozę.**
Kiedy użyć	Gdy znacie wartości i jedną pożądaną zmianę, macie już katalog pomysłów na rozwiązania
Jak pracować	Przeglądnijcie katalog wygenerowanych pomysłów i wybierzcie te, które są najlepiej pasujące do wcześnie określonych wartości i pożądanych zmian. Te najtrafniejsze zdaniem grupy, przełóż na koncepcje prototypów czy prowotypów, które realnie pomogą Wam zacząć weryfikować możliwości, które dają w regeneracji / rozwoju przestrzeni.

Krok 9. Ucz się z reakcji i utrzymuj proces

Najważniejszy moment zaczyna się po interwencji, działaniu z prototypem. Zbierajcie nie tylko informację o liczbie uczestników. Obserwujcie, kto przyszedł, kto nie przyszedł, jak długo ludzie zostają, jak zmieniają ustawienie, co improwizują, co omijają, co komentują, gdzie pojawia się wątpliwość i co wydarzyło się bez waszego planu. Błąd jest też informacją. Ważne jest to, by na potrzeby oceny działania prototypu, mieć przygotowany scenariusz badawczy, które powinien przynajmniej składać się z obserwacji a najlepiej również z wywiadów z uczestnikami. Po to, aby odpowiednio przeprowadzić proces konieczne jest stworzenie karty prototypu.

PAMIĘTAJ O PĘTLI UCZENIA SIĘ

HIPOTEZA → MAŁA INTERWENCJA → OBSERWACJA → ROZMOWA → SYNTEZA → KOREKTA → KOLEJNY TEST. Nie chodzi o „wdrożenie" placemakingu, lecz o utrzymanie zdolności miejsca i instytucji do uczenia się.

Narzędzie: Karta prototypu

Krok 1: Definicja Koncepcji

Wybierzcie rozwiązanie, które najlepiej odpowiada na zidentyfikowane potrzeby i wartości lokalnej społeczności. Zastanówcie się, w jaki sposób ta interwencja (np. instalacja, działanie artystyczne) stymuluje interakcje i włącza mieszkańców w rolę współtwórców.

Krok 2: Mapowanie Konsekwencji

Przeanalizujcie potencjalne skutki wprowadzenia prototypu w wymiarze społecznym, przestrzennym i ekosystemowym. Zidentyfikujcie możliwe wyzwania: jak prototyp wpłynie na miejsce? Czego się obawiacie? Czego oczekujecie?

rok 3: Mierzenie Efektywności

Wskaźniki sukcesu: precyzyjnie określcie, co zamierzacie osiągnąć (np. zwiększenie liczby interakcji, zmiana percepcji miejsca) i po czym poznacie, że cel został zrealizowany. Metody badawcze: wybierzcie narzędzia do sprawdzenia rezultatów (np. spacery badawcze, obserwacja uczestnicząca, krótkie wywiady z użytkownikami).

Krok 4: Testowanie i Adaptacja

Pamiętajcie, że placemaking to proces płynny, w którym uczycie się nieustająco. Wykorzystajcie prototyp jako narzędzie do moderowania refleksji, zbierajcie informacje zwrotne i bądźcie gotowi na modyfikację założeń. Zbierzcie więc obszary, które warto omówić do dalszej pracy.

Krok 10. Projektuj, negocjuj i utrzymuj proces

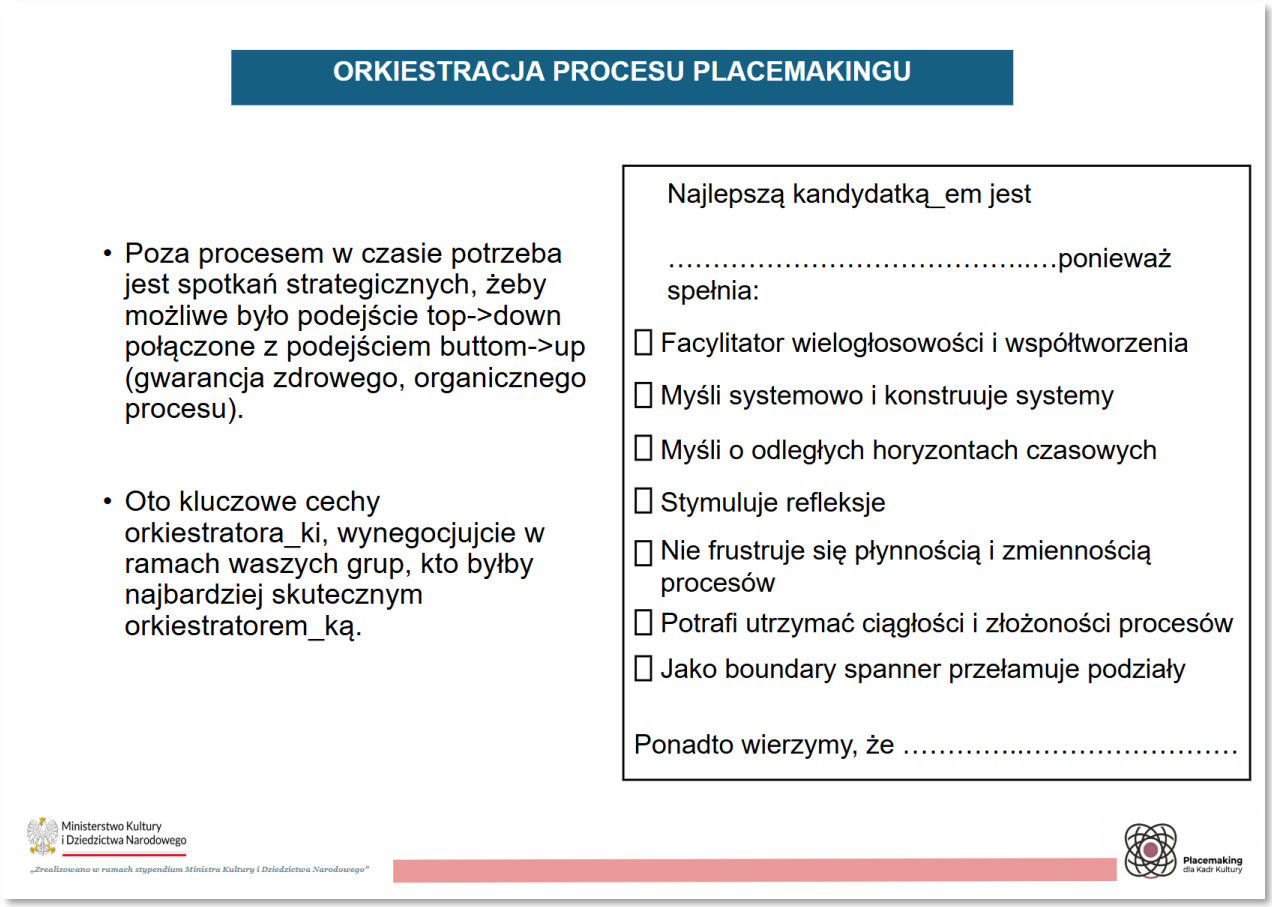
Orkiestracja oznacza ustalenie, kto odpowiada za ciągłość, jak często zespół wraca do interesariuszy, gdzie dokumentuje wiedzę, kto podejmuje decyzje strategiczne i kiedy prototyp staje się stałą funkcją albo kiedy powinien zniknąć. Orkiestracja zakłada

negocjacje, dyskusje i pracę twórczą czy strategiczną tak samo w dynamice dół-góra niż góra-dół.

EFEKT KROKU

Wybór osoby lub 2-3 osób, które będą mogły prowadzić proces nawet i przez parę lat.

Narzędzie: Orkiestrator.



Do czego służy	**Zapewnia ciągłość procesu ponad, dyskusje, koncepcje, wydarzenia i projekty.**
Kiedy użyć	Od początku, a szczególnie po pierwszym prototypie.
Jak pracować	Wskażcie orkiestratora, zespół, partnerów, decyzje strategiczne, rytm spotkań, kanały komunikacji, dokumentację i sposób powrotu do interesariuszy.
Pytania prowadzące	Kto trzyma całość? Kto ma mandat do decyzji? Kiedy wracamy do wartości? Jak wiedza nie zginie wraz z końcem projektu? Jak przekazywać kluczowe informacje wszystkim zainteresowanym.

03 / JĘZYK, LITERATURA, PODZIĘKOWANIA

Słownik

Miejsce — Przestrzeń, która nabiera znaczenia poprzez relacje, doświadczenia i działania ludzi. Jest używana, interpretowana, współtworzona; łączy różnorodne potrzeby i historie.

Interwencja — Konkretne, zwykle niewielkie działanie, które zmienia sposób doświadczania lub używania miejsca. Może inicjować relacje, odpowiadać na rozpoznaną potrzebę albo otwierać rozmowę o zmianie. Może przyjąć formę przestrzenną, artystyczną, społeczną lub inną programową.

Prototyp — Wstępna, możliwa do zmiany wersja rozwiązania, pozwalająca sprawdzić założenie poprzez doświadczenie jego użytkowników. W placemakingu może to być tymczasowa aranżacja, mała architektura, wydarzenie, usługa lub zasada korzystania z miejsca. Służy obserwacji, zbieraniu informacji i poprawianiu rozwiązania przed jego szerszym wdrożeniem.

Prowotyp — Eksperyment wykorzystujący twórczą prowokację, aby ujawnić potrzeby, napięcia, wartości i założenia, które trudno rozpoznać w zwykłej rozmowie. W tym manualu służy także konfrontowaniu uczestników z możliwymi przyszłościami miejsca. Jego głównym rezultatem jest pogłębione rozumienie tego, co dla ludzi ważne, czego absolutnie nie chcą, co uruchamia ich wyobraźnię i co wymaga wspólnego namysłu.

Orkiestrator/ka — Osoba lub zespół dbający o spójność i ciągłość procesu. Łączy uczestników, wiedzę i zasoby, pomaga uzgadniać cele, porządkować decyzje oraz przekładać je na działania. Tworzy warunki do współpracy, współodpowiedzialności i zachowania wielogłosu, widząc i pracując systemowo.

Strefa buforowa — W rozumieniu tego manuala: obszar styku miejsca z jego otoczeniem, w którym spotykają się różne sposoby użytkowania, potrzeby i rytmy życia. Obejmuje przestrzenie i relacje wpływające na dostępność miejsca, jego odbiór oraz oddziaływanie na sąsiedztwo. Wymaga uwagi zwłaszcza tam, gdzie pojawiają się napięcia, np. między intensywnością wydarzeń czy np. infrastrukturą kolejową a potrzebą odpoczynku.

Space as a Service — przestrzeń jako usługa — Perspektywa projektowania przestrzeni poprzez to, co umożliwia ona ludziom i jakiego doświadczenia im dostarcza. Łączy warunki fizyczne z programem, dostępnością, relacjami, zasadami korzystania i codzienną obsługą. Kieruje uwagę na cały proces korzystania z miejsca oraz odpowiedzialność za jego funkcjonowanie w czasie. Daje przestrzeń do korzystania z narzędzi Service Design do projektowania rozwiązań.

Poczwórna helisa — Model współpracy administracji publicznej, biznesu, nauki oraz społeczeństwa obywatelskiego, obejmującego mieszkańców, organizacje i grupy nieformalne. Zakłada, że wiedza i rozwiązania powstają poprzez wymianę między tymi środowiskami, dając przestrzeń dla zrównoważonego rozwoju. W podejściu przyjętym w manualu kultura i dziedzictwo tworzą przekrojowe pole spotkania, interpretacji, mediacji i wspólnego wyobrażania przyszłości.



Lektury i inspiracje

1. Project for Public Spaces, „What Is Placemaking?”.
2. Jane Jacobs, „The Death and Life of Great American Cities”, Random House, 1961.
3. Jan Gehl, „Cities for People”, Island Press, 2010.
4. Sherry R. Arnstein, „A Ladder of Citizen Participation”, „Journal of the American Institute of Planners”, 1969.
5. Elinor Ostrom, „Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action”, Cambridge University Press, 1990.
6. Vienna Tourist Board, „Vienna Playbook: The Places To Be”.
7. Placemaking Europe, „PlaceCity” i „Florum Manual”.
8. Miasto Wiedeń, „Praxisbuch Partizipation: gemeinsam die Stadt entwickeln”.
9. Roland Krebs, Stefan Mayr (red.), „Future Public Spaces: Urban Design in Times of Crisis”, JOVIS, 2023.
10. Razmig Keucheyan, „Le constructivisme. Des origines à nos jours”, Hermann, 2007.
11. Adam Sharr, „Heidegger dla architektów”, przeł. Bogdan Baran, Narodowy Instytut Architektury i Urbanistyki, 2023.

Podsumowując: od wydarzenia do odpowiedzialności za miejsce

Miasta rzadko cierpią na niedobór pomysłów, częściej brakuje im mechanizmów pozwalających połączyć rozproszoną wiedzę, kompetencje i odpowiedzialność. Inwestycje rozwijają się według harmonogramów i procedur, życie sąsiedzkie ma własne rytmy, a historia miejsca wspominana jest tylko czasem. Placemaking pozwala spotkać te porządki we wspólnym procesie i pracować nad ich synchronizacją. Tworzy warunki do rozpoznawania różnic, negocjowania priorytetów i ujawniania napięć, zanim zapadną decyzje dotyczące przestrzeni, których konsekwencje trudno będzie odwrócić.
Przestrzeń, w której żyje się ludziom dobrze, przestrzeń, którą chcemy regenerować, to taka, w której należy stworzyć warunki, dzięki którym różni ludzie mogą poczuć, że mają prawo w niej być, współtworzyć ją czy wpływać na nią. To są miejsca, w których różnorodne grupy mogą realizować swoje cele, jednakże w duchu wspólnoty a przynajmniej, w celu realizacji wybranych wspólnych wartości. Placemaking wprowadza tę odpowiedzialność za budowanie wspólnoty w przestrzeni do sposobu pracy instytucji i projektantów. Kieruje uwagę na relacje między przestrzenią, jej codziennym użytkowaniem, historią i decyzjami, które kształtują jej rozwój.

Doświadczenia czterech masterclassów pokazały, że wiele potrzebnych w tej pracy kompetencji już istnieje w zespołach kultury. Animatorzy potrafią prowadzić rozmowy i budować zaufanie, producenci przekładają idee na działania, osoby zajmujące się dziedzictwem rozpoznają warstwy pamięci, a artyści otwierają przestrzeń interpretacji i wyobraźni. Potencjał ten potrzebuje wspólnego języka, mandatu do uczestniczenia w decyzjach oraz trwałej drogi przekładania obserwacji na zarządzanie miejscem. Kadry kultury mogą dzięki temu łączyć środowiska, pomagać im wzajemnie się rozumieć i podtrzymywać współpracę ponad granicami specjalizacji.
Tak rozumiana rola kultury ma znaczenie dla urbanistyki i architektury już na etapie formułowania założeń projektu. Obejmuje rozpoznawanie potrzeb, pracę nad dostępnością, rozumienie napięć i budowanie poczucia prawa do obecności. Pomaga określić, komu miejsce ma służyć, jakie wartości powinno realizować i jak będzie funkcjonować na co dzień. Placemaking może stać się wspólnym sposobem poznawania miejsca przez planistów, architektów, zarządców, samorządy, organizacje społeczne, inwestorów i mieszkańców. Wczesne rozpoczęcie tej współpracy pozwala oprzeć decyzje projektowe na szerszej wiedzy i doświadczeniu osób, których będą one dotyczyć.
Punktem wyjścia jest gotowość do uznania własnej niewiedzy i sprawdzenia przyjętych założeń. Potrzebne są jasno nazwane wartości oraz pytania o to, kto skorzysta na zmianie, kto poniesie jej koszty i czyj głos pozostaje niesłyszalny. Wiedza ekspercka powinna spotykać się z doświadczeniem mieszkańców, użytkowników i osób, które z różnych powodów nie korzystają z miejsca, jak i z uwarunkowaniami administracyjnymi. Rozwiązania warto sprawdzać w małej skali, w sposób możliwie odwracalny, a wnioski wykorzystywać do ich doskonalenia. Konieczne jest także określenie, kto odpowiada za dalszy przebieg procesu, podtrzymywanie relacji i powrót do podjętych ustaleń. Warsztat lub wydarzenie może uruchomić zmianę, jednak jej rozwój wymaga czasu, zasobów i codziennej troski.

Projekt „Placemaking dla kadr kultury” był próbą uporządkowania i przekazania metody rozwijanej w praktyce: w pracy strategicznej, projektowaniu usług, doświadczeniach

związanych z Wesołą oraz podczas spotkań z zespołami instytucji kultury w Gdańsku, Lublinie, Bydgoszczy i Bielsku-Białej. Różnorodność tych kontekstów pokazała, jak ważne jest pozostawienie miejsca na odmienne potrzeby, możliwości i sposoby działania. Uwydatniła również wspólną zasadę: metoda powinna być na tyle przejrzysta, by można było się jej nauczyć, i na tyle otwarta, by pozwalała odkryć coś, czego wcześniej nie przewidywano. Zakończenie stypendium jest momentem udostępnienia tej wiedzy do dalszej pracy. Manual ma służyć praktykowaniu, uzupełnianiu i krytycznemu rozwijaniu przedstawionego podejścia. Jego znaczenie będzie ujawniało się w kolejnych zastosowaniach: w jakości zadawanych pytań, podejmowanych decyzji i relacji, które uda się podtrzymać. Ostatecznym sprawdzianem placemakingu jest bowiem to, czy ludzie zyskują rzeczywisty wpływ na miejsce i warunki do współtworzenia jego przyszłości, a przede wszystkim, czy ludziom żyje się w danym miejscu dobrze, bezpiecznie, wygodnie, z poszanowaniem ekosystemu i razem.

NA DALSZĄ DROGĘ

Zanim zaprojektujesz zmianę —> naucz się widzieć miejsce. Zanim zaprosisz ludzi do udziału —> ustal, na co mają realny wpływ. Zanim ogłosisz sukces —> sprawdź, co zostało i kto poniesie proces dalej.

O AUTORCE I KONTEKŚCIE PUBLIKACJI

Carolina Pietyra — dyrektorka Krakowskiego Biura Festiwalowego, strateg innowacji i projektantka usług. Zajmuje się rolą kultury w przemianach miast, projektowaniem doświadczeń i współtworzeniem możliwych przyszłości. Koordynuje rozwój Wesołej jako dzielnicy kreatywnej, jest inicjatorką Apteki Designu i Obserwatorium Trendów dla Kultury, czasopisma Kwartalnik JUTRA oraz stowarzyszenia FestForum.

Manual przygotowano w ramach stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Placemaking dla kadr kultury" (2026). To materiał do pracy i dzielenia się doświadczeniem między instytucjami kultury, samorządami, społecznościami lokalnymi oraz środowiskami urbanistycznymi i projektowymi.

Podziękowania:

Dziękuję za udział w masterclassach dyrekcjom oraz zespołom: Archipelag Kultury w Gdańsku, Młyny Rothera w Bydgoszczy, Warsztaty Kultury w Lublinie, Miejski Dom Kultury oraz Wydział Kultury w Bielsko-Białej.
Dziękuję wszystkim, którzy dzielili się swoimi doświadczeniami i byli otwarci na rozmowy metodologiczne, szczególnie przedstawiciel_k_om społeczności Placemaking Poland i Placemaking Europe.

Nota AI:

Dokument składa się z autorskich narzędzi, metodologii, tekstu, ilustracji oraz zdjęć. Narzędzie AI zostało zastosowane do edycji dokumentu.