

MACIEJ FRĄCKOWIAK^a

**JAK I PO CO WSPIERAĆ
KULTURĘ MIEJSKIEJ POMYSŁOWOŚCI?
WNIOSKI Z EWALUACJI MECHANIZMÓW
„POMYSŁOWY ŻOLIBORZ” I „DZIAŁAMY! WAWER”¹**

**HOW AND WHY TO SUPPORT
A CULTURE OF URBAN RESOURCEFULNESS?
CONCLUSIONS FROM THE EVALUATION OF THE ‘POMYSŁOWY
ŻOLIBORZ’ AND ‘DZIAŁAMY! WAWER’ MECHANISMS**

This paper explores the role of institutional support in enhancing residents’ grassroots urban activity, which has gained new importance in recent years (as a key component of resilience to the pandemic or migration crisis). These issues are considered through the example of a mechanism designed by the Field of Dialogue Foundation to support urban ingenuity culture, which was tested in the Warsaw districts Żoliborz and Wawer. The research method included an external and ongoing evaluation, combining analysis of existing data, qualitative and quantitative techniques. The study aimed to assess the functioning of the urban ingenuity support mechanism and identify both efficient and inefficient solutions, as well as factors in the environment that facilitated or hindered achieving the intended effects. The conclusions from the pilot indicate that informational and promotional activities were effective, reaching the intended target groups and motivating them to act. The mechanism also promoted the building of cooperation networks and strengthening local communities. Despite some successes, mentoring encountered difficulties, especially in the context of ambiguities regarding the scope of support offered by mentors. A significant finding was the importance of local ingenuity culture, which, while crucial for local motivation and models, was largely overlooked in actions favouring grassroots creativity. The findings presented in the text are significant because they show that urban ingenuity culture can be an important resource in solving local problems, and properly designed mechanisms supporting it can significantly increase the potential of grassroots initiatives. Moreover, the research highlights the need for the further development and adaptation of such mechanisms, emphasizing their role in building resilient and engaged urban communities.

^a Adam Mickiewicz University, Poznań, Poland /
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Polska
maciejf@amu.edu.pl, <https://orcid.org/0000-0003-3802-1184>

¹ Projekty „Pomysłowy Żoliborz” oraz „Działamy! Wawer” to zadania realizowane w latach 2018–2019 przez Fundację Pole Dialogu na zlecenie Urzędów Dzielnicy Żoliborz i Wawer. Badania będące podstawą empirycznej części tekstu – jako część tych projektów – również były finansowe ze środków m.st. Warszawa. Dziękuję również pozostałym członkom zespołu, którzy wspierali mnie w opracowaniu zebranego materiału.

Keywords: creativity dispositifs; creative activity; evaluative research; institutional support; urban resilience

Przedmiotem tekstu jest znaczenie wsparcia instytucjonalnego dla oddolnej aktywności mieszkańców miast, która w ostatnich latach nabrała nowego znaczenia (istotna składowa odporności wobec kryzysu pandemicznego czy migracyjnego). Kwestie te rozważane są na przykładzie mechanizmu wspierającego kulturę miejskiej pomysłowości zaprojektowanego przez Fundację Pole Dialogu, który był testowany w dwóch dzielnicach Warszawy: Żoliborzu i Wawrze. Przyjęta metoda badań obejmowała ewaluację zewnętrzną i kroczącą, łączącą analizę danych zastanych, techniki jakościowe i ilościowe, w tym wywiady indywidualne, grupowe i ankietowanie osób uczestniczących oraz koordynujących projekty „Pomysłowy Żoliborz” oraz „Działamy! Wawer”. Omawiane badania były ukierunkowane na ocenę funkcjonowania mechanizmu wspierającego pomysłowości miejską, identyfikację sprawdzonych oraz niesprawdzonych rozwiązań i czynników z otoczenia, które sprzyjały osiągnięciu zamierzonych efektów bądź to utrudniały. Wnioski z pilotażu wskazują, że działania informacyjne i promocyjne były skuteczne, gdyż docierały do zakładanych grup odbiorców i motywowały ich do działania. Mechanizm sprzyjał także budowaniu sieci współpracy i wzmacnianiu społeczności lokalnych. Mentoring, mimo pewnych sukcesów, napotkał trudności, zwłaszcza w kontekście niejasności co do zakresu wsparcia oferowanego przez mentorów. Istotnym odkryciem było znaczenie lokalnej kultury pomysłowości, chociaż kluczowej dla miejscowych motywacji i modeli, to jednak w dużej mierze pomijanej w działaniach sprzyjających oddolnej kreatywności. Ustalenia zawarte w tekście są istotne, ponieważ pokazują, że kultura miejskiej pomysłowości może stanowić ważny zasób w rozwiązywaniu problemów lokalnych, a odpowiednio zaprojektowane mechanizmy ją wspierające są w stanie znacząco zwiększyć potencjał oddolnych inicjatyw. Ponadto prezentowane badania rzucają światło na potrzebę dalszego rozwoju i adaptacji takich mechanizmów, podkreślając ich rolę w budowaniu odpornych i zaangażowanych społeczności miejskich.

Słowa kluczowe: aktywność lokalna; pomysłowość; badania ewaluacyjne; wsparcie instytucjonalne; zaradność w kryzysie

I. DLACZEGO TERAZ?

„Kultura pomysłowości” to fraza uchwycona podczas rozmów prowadzonych przeze mnie przeszło cztery lata temu, kiedy to w większym zespole ewaluowaliśmy mechanizm wspierający oddolne inicjatywy w Warszawie. Jest to również centralna kategoria wyjaśniająca warunki jego efektywności. Do powrotu do tego zagadnienia zachęciły mnie obserwacje tego, jak polskie miasta radziły sobie ostatnio ze skutkami rozmaitych kryzysów.

W 2020 r. byliśmy świadkami reorganizacji miejskiego życia w rezultacie pandemii COVID-19. W miastach było co prawda najwięcej zakażeń koronawirusem, ale biorąc pod uwagę gęstość zaludnienia i stłoczenie w kluczowych węzłach transportowych i przestrzeniach publicznych, można się było spodziewać bardziej dramatycznej sytuacji, tzn. że pandemia koronawirusa stanie się kryzysem miast. Szczęśliwie okazało się inaczej. Duże znaczenie w ograniczaniu potencjalnych skutków pandemii miały solidarność, zaradność oraz właśnie pomysłowość społeczności miejskich. To one, zwłaszcza w pierwszym okresie, mobilizowały się, by szyć maseczki, drukować przyłbice na drukarkach 3D, tworzyć platformy świadczenia sąsiedzkiej pomocy. Media w poszukiwaniu sensacji zaj-

mowały się głównie Internetem, dowodząc znaczenia tego medium w tworzeniu sieci społecznego wsparcia. Internet był oczywiście ważny, ale jako środek uruchamiający już istniejące relacje, a zarazem wizualizujący ich sprawczość. Po raz kolejny świadkowaliśmy potęgę społecznych sieci w lutym i marcu 2022 r., kiedy mieszkańcy i mieszkanki miast skrzyknęły się, by wspierać osoby uciekające przed wojną w Ukrainie i szukające wsparcia. Ochotnicy i ochotniczki wspierali potrzebujących na dworcach, pomagali budować doraźne noclegownie, organizować punkty zbiórek i sposoby dystrybuowania tego, co podarowano.

Zarówno pandemia, jak i kryzys uchodźczy pokazały jednocześnie, że nie w każdym mieście czy dzielnicy sytuacja wyglądała tak samo, a zatem że ów potencjał posiada swoje społeczne uwarunkowania. A co za tym idzie, wymaga także bieżącego instytucjonalnego wsparcia, by odciążyc społeczników wymęczonych pomaganiem (Biga i in., 2022), na co dzień proponować rozwiązania wspierające tworzenie się takich sieci. Celem tego tekstu jest opisanie jednej z możliwych form takiego wsparcia: mechanizmu facylitującego pomysłowość mieszkańców, który był testowany w dwóch dzielnicach Warszawy. Mechanizm składał się z działań informacyjnych, sieciujących, warsztatowych oraz mentoringu dla kilkunastu osób, które zdecydowały się realizować swoje pomysły. Opis działania tego mechanizmu wydaje się ważny zarówno praktycznie, jak i poznawczo. Pozwala bowiem poddać refleksji instrument, który w praktyce sprawdzał możliwość wkomponowania spontanicznej i nieformalnej aktywności w praktykę instytucjonalną, a zatem zestawiał sfery miejskiego działania zwykle rozpatrywane osobno. By to zrobić, najpierw przywołuję ewolucję w myśleniu o kreatywności w kontekście rozwoju miejskiego, później opisuję ewaluowany mechanizm, a następnie przedstawiam wnioski z jego pilotażu.

II. EGALITARNY ZASÓB

Przywołane wyżej kryzysy unaocznily w polskim kontekście rolę oddolnej pomysłowości, o której w innych krajach dyskutowano także w przeszłości, chociażby w odniesieniu do „zwijających się” średnich miast przemysłowych czy po klęskach żywiołowych w rodzaju huraganu Katrina. Wcześniej w naszym kraju inicjatywność i angażowanie się mieszkańców wpisywane były raczej w proces rozwoju partycypacji, pogłębiania procesów demokratyzacji polskich *polis*. Jeszcze wcześniej zaś w kontekście transformacji ustrojowej umieszczano je w ramie zaradności społecznej i odnoszono do grup wrażliwych (Giza-Poleszczuk i in., 1999; Nosal, 2016; Tarkowska, 2000). Pandemia dowiodła jednak, że globalne znaczenie tego potencjału jest fundamentalne. Nie chodzi tu już o rozwój, ale o przetrwanie miast, nie wybranych, ale wszystkich jego mieszkańców, nie tyle deliberujących nad ścieżkami wyjścia z sytuacji, ile dzielących się różnymi sposobami na radzenie sobie. Pomysłowość staje się w tych warunkach istotną składową rezyliencji lokalnych społeczności. Aby to zjawisko lepiej zrozumieć, warto przyrzeć się wybranym sposobom definiowania miastotwórczej roli kreatywności.

W ciągu ostatniej dekady żadna dyskusja o kreatywności w kontekście miejskim nie mogła się obejść bez przywołania koncepcji klasy kreatywnej Richarda Floridy (2010), który twierdził, że staje się ona czynnikiem napędzającym rywalizację i rozwój miast. Na znaczeniu zyskiwała też idea *smart city*, upatrująca w rozsianych po mieście czujnikach monitorujących praktyki mieszkańców sposobu na inteligentne zarządzanie i optymalizację miejskich systemów, czego skutkiem miała być poprawa jakości życia.

Obie te koncepcje kreatywności, nazwijmy je elitarnymi, stały się przedmiotem intensywnej krytyki. Koncepcja klasy kreatywnej głównie za sprzyjanie procesom gentryfikacji (Oakley i Ward, 2012), komodyfikowanie kreatywności (Sowa, 2011) oraz pomijanie interesów społeczności o niższych dochodach i pracujących poza wąsko zdefiniowanym sektorem kreatywnym. Dystopijność koncepcji inteligencji w ramach *smart cities* widziana była z kolei w fetyszowaniu technologii, skutkującej wyparciem kompetencji obywatelskich przez postawę kliencką (Mcguire, 2018), przynoszącej dodatkowo prywatyzację usług publicznych (Greenfield, 2013), wzrost nadzoru i monetyzację danych (Saasen i Lynd, 2017) oraz po prostu dysfunkcjonalnej w dłuższej perspektywie (Sennett, 2012).

W ostatnich latach, także na skutek wspomnianej krytyki, zarówno Florida, jak i promotorzy idei *smart cities* korygowali swoje pierwsze pomysły. Florida (2017) opublikował między innymi książkę poświęconą gentryfikacji i rosnącym nierównościom w miastach, pojawiały się także kolejne wersje koncepcji inteligentnych miast, w tym takie, które zakładały kontekstualizację, partycypacyjne wypracowywanie rozwiązań z mieszkańcami oraz ich powiązanie z celami zrównoważonego rozwoju (ThoughtLab, 2021). Obie koncepcje rozwoju miast w dalszym ciągu podtrzymują jednak wzorzec „idealnego podmiotu kreatywnego”, posługując się określeniem Reckwitz (2017), utożsamianego z osobą zajmującą się pracą koncepcyjną, wywodzącą się ze środowisk projektowych, badawczych, artystycznych czy inżynierskich, ale działającą w pojedynkę, zgodnie z obowiązującym mitem twórcy – samotnego geniusza (Szejnach, 2022).

W piśmiennictwie naukowym pojawiają się też jednak prace popularyzujące podejście do kreatywności, które określić można mianem egalitarnego. Autorem jednej z pierwszych takich książek był Justin McGuirk (2015), który opisywał, jak siłami społeczności tworzy się podstawową miejską infrastrukturę w niektórych miastach Ameryki Południowej. Anarchitektura i przejmowanie pustostanów na mieszkania, samizdatowa budowa domów kultury, partyzanckie zazielenianie czy tworzenie urządzeń społecznych rękoma samych mieszkańców okazywały się jedynym sposobem na zaspokojenie ich potrzeb wobec zapaści finansów publicznych. Opisywany przez McGuirka sposób działania był łatwiejszy do pomyślenia w badanych przez niego krajach z uwagi na ciągle żywą tradycję lewicowego aktywizmu i ideałów wspólnotowości, a także niewykształconą do końca tkankę miejską. W nieco innym, polskim kontekście egalitarne podejście do kreatywności zastosował między innymi Marek Krajewski, w zainicjowanym przez siebie projekcie „Niewidzialne Miasto”. Przedsięwzięcie to zakładało dokumentowanie własnoręcznie upiększanych bram,

przybłokowych ogródków, samodzielnie tworzonych placów zabaw, drobnych napraw miejskiej infrastruktury (łatanie dróg oponami, brakujących szyb – kartonami itp.) czy miejsc spotkań zakładanych i tworzonych przez samych sąsiadów (Krajewski, 2012). Podobnych zagadnień dotyczyły teksty Tomasza Rakowskiego (2010), który opisywał kreatywność jako zasób pozwalający osobom wykluczonym radzić sobie z dojmującą rzeczywistością regionów przemysłowych: budować biedaszyby, rolnicze samoróbki czy urządzenia alternatywnego ogrzewania i oświetlania domów. W podobnym duchu swoje badania prowadziła Amanda Krzyworzeka, analizująca chałupnicze sposoby realizowania także większych inwestycji publicznych, jak wały przeciwpowodziowe finansowane ze środków na inwestycje rowerowe (Krzyworzeka, 2021).

Posłużenie się w odniesieniu do opisanych rozwiązań określeniem kreatywności egalitarnej uzasadnić można rodzajem potrzeb, na jakie odpowiadają. Pozwalają one bowiem raczej przetrwać, niż rywalizować o środki czy uwagę. Są także egalitarne z uwagi na sposób ich wypracowywania: polegają na niestandardowym użyciu dostępnych materiałów, bazują na zasobach społeczności, wcielonej wiedzy, a czasem balansują na granicy prawa. Wreszcie, podobne rozwiązania są egalitarne także z uwagi na ich skutki: zaspokajają podstawowe potrzeby. Zaliczyć do nich można także: ukorzenie jednostki w miejscu, dostarczanie pretekstu do jej obecności w przestrzeni publicznej, upodmiotowienie, uwolnienie się od komercjalizacji i uniformizacji rozwiązań, integrację społeczności i regulację wspólnoty przez wspólne działanie (upowszechnianie jego solidarnego modelu). Praktyki takie bywają także źródłem alternatyw dla standardowych metod zarządzania miastem i mogą prowadzić do trwałych zmian w sposobach rozwiązywania problemów miejskich.

Wspólną cechą przywołanych tradycji badania kreatywności jest także traktowanie jej jako zasobu pozasystemowego. Rozwiązania z globalnego Południa wzbudzały zainteresowanie głównie jako remedium na kryzys ekonomiczny bądź jako strategie odzyskiwania prawa do miasta w miejscach, gdzie kwestionuje się demokrację miejską. Jednym z popularniejszych pojęć, jakimi posługiwali się badacze niewidzialnego miasta, była „kultura oboczna” (określenie Michała Podgórskiego, 2012), wyrażające przekonanie, że analizowane inicjatywy stanowią racjonalną alternatywę dla systemowych ofert, dającą się uzasadnić raczej w obszarach wzbudzających mniejsze zainteresowanie instytucji publicznych i podmiotów komercyjnych. Rakowski zajmował się środowiskami uboższymi, a w badanych przez siebie przejawach kreatywności widział również opór wobec kultury dominującej (inny rodzaj posługiwania się materialnością, czas na majsterkowanie, wyrażanie się przez pracę rąk, skazanie na zaradność itd.). Krzyworzeka podkreślała z kolei, że analizowane przez nią działanie zaistnieć mogło tylko na wsi (niezaspokojone podstawowe problemy infrastrukturalne, spuścizna chłopskiej współpracy sąsiedzkiej, mniejsza specjalizacja ról, popularność bezpiecznych form wymiany).

W obliczu globalnej urbanizacji i współczesnych wyzwań coraz większe znaczenie zyskują jednak koncepcje rozwoju miast, które wkomponowują egalitarną kreatywność (a nie elitarną wynalazczość) w miejskie systemy, uznając ją za ważny zasób. Oznaczałoby to, że na taką kreatywność jest także

miejsce poza okresami kryzysu i w samym centrum miejskiego życia. Takie rozumienie kreatywności jest chociażby fundamentem zrównoważonej urbanizacji (Knudse i in., 2020), przedsiębiorczości społecznej (Nowak i Praszkie, 2015), rezyliencji (MacKinnon i in., 2012) czy *place-makingu* (Frąckowiak, 2023). Promuje ono ekosystemowe myślenie o innowacji, a także podkreśla wartość wspólnotowych działań w tworzeniu przyjaznych przestrzeni. Myśląc o kreatywności w języku wspomnianych koncepcji, uznajemy również, że jest ona w pierwszej kolejności wymiarem rozwiązywania problemów, a nie ich sektorem. W ten sposób egalitarna kreatywność staje się nie tylko narzędziem przetrwania, ale przede wszystkim siłą napędową zrównoważonego i sprawiedliwego rozwoju miast przyszłości.

Jak wynika z badań, które przytaczam w dalszej części tekstu, lepiej uczulimy się na tę charakterystykę kreatywności, kiedy przestaniemy ją w ten sposób nazywać. Określenie nazbyt kojarzące się z dyspozytywem rynkowym warto zastąpić innym: *pomysłowością*. A także pomyśleć o niej jako o układzie. Łatwiej dostrzeżemy wówczas, że pomysłowość nie jest rodzajem jednostkowego talentu czy kompetencji, ale uwarunkowaną lokalnie charakterystyką społeczności, której wykształcanie – z uwagi na nierówny dostęp do zasobów – wymaga instytucjonalnego wsparcia.

III. MECHANIZM WSPIERAJĄCY POMYSŁOWOŚĆ: POTRZEBA I ELEMENTY

Język pomysłowości zawdzięczam Aleksandrze Gołdys, Jaremi Piekutowskiemu i Marcie Szaranowicz-Kusz, którzy w 2016 r. dla Fundacji Pole Dialogu opracowali raport „Pomysłowość miejska. Studium trajektorii realizacji oddolnych inicjatyw mieszkańców Warszawy”. Ewaluowany przeze mnie mechanizm sięga korzeniami tego dokumentu, rozpoczynającego wieloletnie zainteresowanie Fundacji narzędziami wspierania inicjatyw społecznych. Z opracowania dowiadujemy się o rosnącej roli mieszkańców w procesach decyzyjnych; o tym, że w nowych koncepcjach zarządzania miastem postrzega się ich jako twórców i kreatorów zmian, a nie biernych odbiorców usług. Tworząc zróżnicowane grupy, mieszkańcy pomagają też testować i upowszechniać innowacje. By to wszystko było możliwe, zmiany muszą dotknąć również administracji miejskiej. Zdaniem osób tworzących raport urzędy powinny się przestawić na dwukierunkowy przepływ usług, jeśli chciałyby współkreować rozwiązania z mieszkańcami i interesariuszami. Jak jednak wynika ze wspomnianego raportu, idee te trudno w Warszawie urealnić. Raport wskazuje na brak woli politycznej, zachowawczość urzędników, brak zarządzania zgromadzoną wiedzą o pomysłowości mieszkańców oraz niedostatki wiedzy i kompetencji samych pomysłodawców, a także problemy z diagnozowaniem potrzeb.

Częścią diagnozy Gołdys i in. (2016) było także wskazanie na potrzebę utworzenia mechanizmu, który koordynowałby i wspierał różne działania na

rzecz inicjatyw oddolnych; pomógł przezwyciężyć wspomniane bariery. Testowaniu jego wstępnej wersji poświęcono drugą fazę projektu, w której także i ja brałem udział. Aplikacje grantowe, które pozwalały ją sfinansować, obiecywały, że rezultatem mechanizmu będzie usprawnienie systemu wspierania inicjatyw oddolnych. Gromadzenie i upowszechnianie wiedzy na temat (nie)zrealizowanych pomysłów miało zachęcić kolejnych inicjatorów do wyciągania wniosków. Chodziło też o odwrócenie logiki wspierania mieszkańców: zamiast edukowania do wykorzystania narzędzi dotacyjnych – skupienie na facylitowaniu konkretnych pomysłów za pomocą różnych narzędzi. Ważne było także utworzenie platformy sieciowania i wsparcia w obrębie lokalnych społeczności. W dokumentach opisujących projekt, składanych do urzędów dzielnic, obiecano także wzmocnienie poczucia wspólnych celów i współodpowiedzialności za ich realizację, przełamanie podziałów sektorowych, a także stworzenie prototypu narzędzia internetowego stanowiącego cyfrową podstawę mechanizmu. Zatem, jak możemy przeczytać w aplikacji grantowej, w najszerszym rozumieniu chodziło po prostu o stworzenie klimatu sprzyjającego pomysłowości mieszkańców.

Mechanizm mający przyczynić się do tych wszystkich ideałów testowany był w dwóch różnych dzielnicach Warszawy. Jedną z nich był Żoliborz, opisywany w aplikacji grantowej jako miejsce z bogatą społecznikowską historią, silnymi więzami sąsiedzkimi i poczuciem związku z dzielnicą, które jednak nie przekładały się na wysoki poziom aktywności sąsiedzkiej. Specyfiką Wawra jest z kolei mieszanie się dawnych mieszkańców z tymi, którzy osiedlają się tu od niedawna, a także rozległość przestrzenna i mniej gęsta urbanizacja, które sprzyjają podziałom i rywalizacji oraz hamują rozwój partycypacji. Wspólne dla obu dzielnic były z kolei wyzwania charakteryzujące partycypację i współpracę obywatelską w całej Warszawie: deficyt kooperacji pomiędzy różnymi grupami realizującymi oddolne inicjatywy oraz rozwiązań pozwalających przekroczyć te partykularyzmy. Warto dodać, że diagnozę tę pogłębiano także w trakcie realizacji projektu, gromadząc wiedzę o miejscowych potrzebach, potencjałach oraz barierach w realizacji lokalnych inicjatyw.

Jak wspomniałem, mechanizm składać się miał z czterech elementów. Pierwszym były spotkania informujące o jego celach i założeniach, prowadzone wspólnie z lokalnymi organizacjami i instytucjami, oraz punkty informacyjne dla mieszkańców. Drugim elementem były warsztaty i wydarzenia sieciujące lokalnych społeczników, wypracowujące nowe modele współpracy między nimi. Kolejnym – mentoring, czyli konsultacja pomysłów zgłaszanych przez mieszkańców przez doświadczonych w ich realizacji społeczników, udzielających metodycznych porad pozwalających je rozwinąć i wdrożyć. Ważną częścią mechanizmu były też działania promocyjne, które pozwalały zakomunikować mieszkańcom jego założenia i efekty, zachęcające do wspierania realizowanych inicjatyw. Wedle założeń wszystkie cztery elementy miały ze sobą współpracować. Informowanie stanowiło bazę i angażowało społeczność, sieciowanie pozwalało tknąć nowe relacje i inspirować do nowych działań, wzmacnianych dzięki mentoringowi. Działania promocyjne miały gwarantować widoczność realizowanych działań.

W ramach projektu powstała także znacząca grafika obrazująca rozwój inicjatywy z perspektywy mieszkańca. Osoba, która ma jakiś pomysł, napotyka informację (np. w prasie czy kawiarni) o możliwości uzyskania wsparcia w jego realizacji, zachęcona odzywa się do mentora albo wchodzi na stronę internetową i szuka informacji, czy ktoś wcześniej nie starał się już zrobić czegoś podobnego, względnie trafia na dyżur informacji pomysłowej, gdzie omawia dalsze kroki. Przywołuję ten obraz, gdyż dobrze oddaje podstawowe założenie, na jakim oparto mechanizm: bazowanie na istniejącym potencjale. Chodziło zatem zarówno o wspieranie osób już aktywnych, które chcą zacząć działać, wdrażanie wcześniej pomyślanych pomysłów, wykorzystanie istniejących instytucji zamiast postulatu tworzenia nowych, skorzystanie z narzędzi cyfrowych.

IV. NOTA METODOLOGICZNA

Przywołanie założeń omawianego mechanizmu uzasadnia go jednocześnie jako dobry przykład do rozważania szans i ograniczeń takiej formy wsparcia miejskiej pomysłowości. Jest bliski ideowo egalitarnym koncepcjom kreatywności, był testowany w dwu społecznościach (umożliwia uchwycenie lokalnych czynników sukcesu), a z uwagi na pilotażowy charakter zastosowaniu mechanizmu towarzyszyły badania nakierowane na jego ewaluację.

Badania ewaluacyjne, do których się tu odwołuję, miały dwa cele. Pierwszym była ocena funkcjonowania mechanizmu wspierającego pomysłowość miejską, opracowanego i wdrażanego przez Fundację Pole Dialogu wraz z partnerami lokalnymi. Chodziło też o ustalenie elementów, które funkcjonowały dobrze, i tych, które można poprawić. Po drugie, ważna była też sprawozdawczość dla Urzędów Dzielnicy. Ewaluacja miała charakter zewnętrzny – realizowaliśmy ją jako osoby będące w bliskich relacjach z zespołem wdrażającym mechanizm, ale też zachowujące wobec niego niezbędny dystans. Ewaluacja była też krocząca, a zatem prowadziliśmy ją w trakcie trwania całego projektu, by móc dostarczyć wiedzę umożliwiającą bieżące modyfikacje. Ewaluację staraliśmy się też prowadzić w sposób partycypacyjny, a proces zorganizować tak, by jego uczestnicy mogli odnieść się do ustaleń.

W badaniach połączyliśmy analizę danych zastanych, jakościowe oraz ilościowe techniki badawcze. Dane gromadziliśmy w 2019 r., analizując informacje sprawozdawcze zebrane za pomocą formularzy wypełnianych przez osoby koordynujące wydarzenia sieciujące i dyżurując w punktach, ankiet dystrybuowanych w trakcie wydarzeń oraz realizowanych przez telefon. Przeprowadziliśmy także sześć wywiadów indywidualnych oraz jeden wywiad grupowy. Lista interesujących nas kwestii obejmowała: świadomość i zaangażowanie w projekt, ocenę przydatności informacji i doświadczeń z projektu, budowanie i umacnianie relacji w społeczności, rozwój i wsparcie pomysłów oraz inicjatyw, rolę i oczekiwania wobec mentorów oraz wsparcie instytucjonalne, analizę i ocena efektów projektu. W badaniach uczestniczyły następujące ka-

tegorie interesariuszy: uczestnicy spotkań sieciujących i punktów informacyjnych, osoby korzystające ze wsparcia mentorskiego, urzędnicy, koordynatorzy i partnerzy projektu. Z uwagi na relatywnie małą liczebność ankiet i formularzy (łącznie: 97) analizie poddaliśmy głównie odpowiedzi na pytania otwarte, a ciężar wnioskowania przesunął się w kierunku materiału z wywiadów, które – po transkrypcji – zakodowano, używając programu MAXQDA.

V. WNIOSKI Z PILOTAŻU

Prezentację wniosków uporządkowałem zgodnie z pytaniami badawczymi dotyczącymi poszczególnych aspektów funkcjonowania mechanizmu. Dalej odpowiem zatem na następujące pytania: Czy informacja o działaniach dotarła do osób uczestniczących, była zrozumiała i zachęcała do udziału? Czy wsparcie mentorów i menterek pozwalało rozwijać pomysły zgłaszane przez mieszkańców? Jak organizowane wydarzenia wzmacniały sieć osób działających na rzecz społeczności lokalnych? W jakiej mierze udało się upowszechnić przyjęte w przedsięwzięciach rozumienie pomysłowości? Każdy fragment tekstu przynoszący odpowiedzi na te pytania rozpoczynam od wskazania na typy i przykłady działań, a następnie przechodzę do ogólnej oceny rezultatów, wskazując na sprawdzone i niesprawdzone rozwiązania oraz na czynniki sprzyjające lub utrudniające prowadzeniu działań.

1. Komunikowanie o projekcie (informacja i promocja)

W obu dzielnicach odbyło się blisko 100 spotkań informujących i promujących mechanizmy „Pomysłowy Żoliborz” oraz „Działamy Wawrze”. W wydarzeniach tych udział wzięło blisko 1500 osób. Przykładem realizowanych działań mogą być stoisko i banery reklamujące inicjatywę podczas Dnia Sportu w Szkole Podstawowej nr 86 w Wawrze. Na potrzeby komunikacji utworzono także 40 materiałów z informacjami. Jednym z ciekawszych były naklejki „Miejsce wspierające pomysłowość” przyklejane w witrynach punktów usługowych, gdzie można się było dowiedzieć więcej o mechanizmie. Działania informacyjne i promocyjne prowadzono także na specjalnych profilach w medium społecznościowym (posty wyświetliło 8500 osób) oraz na specjalnie utworzonych stronach internetowych (ponad 3 tys. odwiedzających).

Badanie ewaluacyjne obejmowało także analizę różnorodności kanałów informacji i zrozumiałości komunikatów. Ogólna ocena tego aspektu jest pozytywna. Umiejętnie łączono różne formy promocji, mnożąc w ten sposób okoliczności informowania o mechanizmie oraz audytoria. Odpowiedzi z ankiet wskazują, że informacja o działaniach dotarła do zakładanych kategorii uczestników, była zrozumiała i zachęcała do udziału. Pomogły w tym atrakcyjne materiały oraz język mówienia o pomysłowości zamiast innowacyjności czy kreatywności: *Znaczy, pomysłowość mieszkańców – przede wszystkim ja uważam, że jest to jakiś rodzaj wrażliwości, tzn. reagowania, takiego czulego*

obserwowania świata i reagowania na coś, z czym się nie zgadzam i co – uważam – mogłoby działać lepiej (U2).

Jak wynika z powyższej wypowiedzi, *pomysłowość* okazała się sformułowaniem brzmiącym przyziemnie, kojarzonym z działaniem lokalnym, sąsiedzkim; zachęcała do udziału także te osoby, które nie myślą o sobie jako innowacyjnych czy kreatywnych. Podczas wywiadu grupowego pojawiały się jednak także głosy wskazujące na ryzyko komunikowania mechanizmu w ten sposób. Mimochodem bowiem mieszamy opowiadanie o nim tak, jakby adresowany był do osób, które już pomysł mają, z kampanią na rzecz pomysłowości w ogóle. Oczywiście nie ma w tym nic złego: oczekując na pomysły zgłaszane przez mieszkańców, jednocześnie promujemy wartość samej pomysłowości i zachęcamy innych do zastanowienia się, jak można by przekształcić bliską im okolicę zamieszkania na lepsze. Kiedy jednak dysponuje się ograniczonymi środkami na działania informująco-promocyjne, realizacja dwu wspomnianych celów jednocześnie sprawiać może trudności.

Do sprawdzonych rozwiązań zaliczyć można także użycie kanałów promocji udostępnionych przez lokalne instytucje i organizacje, które uwiarygodniały swoim szyldem informacje i czyniły je bardziej widocznymi. Dobrym pomysłem okazało się też dzielenie komunikatu o mechanizmie na łatwo uchwytnie elementy, jak warsztaty, punkty informacyjne czy możliwość skorzystania z mentoringu, zamiast prób komunikowania go jako całość. Skuteczną formą promocji okazały się również kupony na realizację drobnych usług w zamian za wsparcie mechanizmu, sponsorowane przez lokalnych partnerów (kawiarnie, punkty ksero itp.).

Najwięcej wątpliwości wzbudzała w zespole sensowność promocji mechanizmu na wydarzeniach dzielnicowych i dyżury w lokalnych instytucjach, które wiązały się z dużym nakładem czasu, a spotykały się z powierzchownym zainteresowaniem uczestników: *Byliśmy na jakichś wydarzeniach, festynach ze swoim stoiskiem. I mam wrażenie, że to nam dało mało urobku (FGI R3).* Z prowadzonych przeze mnie rozmów wynika też, że trudno ocenić jednoznacznie efektywność reklamy outdoorowej, w tym tej prowadzonej w komunikacji publicznej (umożliwiającej dotarcie do szerokiego grona). O ile media społecznościowe uznawano raczej za skuteczne narzędzie promocji, o tyle nakłady sił włożonych w tworzenie i popularyzację strony uznawano za nieopłacalne. Ostatnia wątpliwość miała jeszcze bardziej podstawowy charakter i dotyczyła tego, czy projekty „Pomysłowy Żoliborz” oraz „Działamy! Wawer” były w ogóle widoczne wystarczająco mocno, a przede wszystkim wystarczająco długo, by dotrzeć do zakładanych uczestników. Kwestii tej towarzyszyły dyskusje o trudności pozyskania w krótkim okresie realizacji działań promocyjnych (i bez dodatkowych środków na kosztowne badania) dowodów jednoznacznie rozstrzygających tę kwestię. Pytania o sensowność niektórych z zastosowanych form promocji mogą też wiązać się z krótkim czasem trwania projektu. Rozwiązania takie jak strona internetowa, reklama outdoorowa czy dyżury potrzebują więcej czasu, by dowieść swojej (nie)skuteczności.

Do czynników, które korzystnie wpływały na realizację działań informacyjnych i promocyjnych, zaliczyć można z kolei obecność w dzielnicach osób

i organizacji rozpoznawalnych lokalnie oraz osobiste znajomości członków zespołu odpowiedzialnego za wdrażanie mechanizmu: *Ponieważ znowu to są osoby, które są znane tutaj w naszych kręgach i ludzie po prostu do nich przychodzą, albo dzwonią bezpośrednio. Nie potrzebują ich na platformie, tylko dzwonią* (U1). Kapitał społeczny, którym dysponował zespół, pozwalał te kluczowe węzły lokalnych sieci szybko uruchomić na rzecz projektu. Warto sobie ten czynnik uświadomić, ponieważ nie w każdym miejscu, w którym w przyszłości taki mechanizm miałby być uruchamiany, musi być podobnie. Jeśli zaś chodzi o czynniki zewnętrzne w stosunku do projektu, które utrudniały działania promocyjne i informacyjne, to pierwszym z nich okazał się brak czasu i środków na szerszą reklamę adresowaną do ogółu mieszkańców, którzy potencjalnie mogliby być zainteresowani udziałem w projekcie. Drugim była zmiana władz w jednej z dzielnic, która sprawiła, że w trakcie realizacji projektu koordynatorom przybyło dodatkowe obciążające zadanie. Polegało ono na konieczności ponownego tłumaczenia idei projektu, poszukiwania dodatkowych argumentów go uzasadniających, a czasem wręcz zmiany akcentów w trwającej już kampanii informacyjnej.

2. Mentoring

W konsultowanie pomysłów mieszkańców zaangażowanych było 6 osób na Żoliborzu oraz dalszych 5 w Wawrze. Wolontarystycznie wsparły one 22 osoby w rozwoju pomysłów, dyskutując o potrzebie, inspiracjach oraz sposobach ich realizacji. W ramach ewaluacji ocenie podlegało facylitowanie nieszablonowego myślenia o sposobach rozwiązywania lokalnych problemów oraz wpływ tego aspektu mechanizmu na rozwój oddolnej pomysłowości. Pomimo problemów, ogólna ocena mentoringu w gronie osób pełniących tę rolę i korzystających z pomocy była pozytywna. Dowodzono jej, wskazując na przykłady współpracy, w której mentoring przełożył się na rozwój pomysłów i dodawał pewności ich realizatorom. Wartością mentoringu okazało się także urealnianie ambicji. Chodziło przy tym nie tyle o zniechęcanie autorów do ich pomysłów, ile prowokowanie refleksji nad rozmiarem zaangażowania koniecznym, by je zrealizować. Ważne było także podkreślanie, że mentoring to wsparcie i towarzyszenie w realizacji pomysłów, a nie wyręczanie w tym pomysłodawców, którzy czasem tak o nim myśleli: *takie bardziej techniczne, prowadzenie za rękę. Bo jeżeli jakby ja mam pomysł i ja chcę to zrealizować, i tej drugiej stronie też zależy bardzo, żeby to się odbyło, no to może tak coś więcej, no tak chociaż od tej strony technicznej. [...] Żeby może ten wniosek ta osoba napisała i ewentualnie jakby tylko mnie dopytywała, czy to jest dobra moja intencja* (P 2Ż).

Dzięki wywiadom udało nam się zidentyfikować trzy rozwiązania, które sprawdziły się w obszarze mentoringu. Jednym z nich było zaproszenie do tej roli osób, które pochodzą z dzielnicy, ale działają poza nią, co dawało mentorowanym większą przestrzeń do rozwoju. Pomysłodawcy dobrze oceniali także pomoc doradczą przy przygotowywaniu wniosków na finansowanie pomysłów. Osoby młodsze i zapracowane, ale też trochę przejęte koniecznością radzenia

się obcej osoby, dobrze przyjęły też możliwość inicjowania kontaktu przez internetowe komunikatory i media społecznościowe.

Pilotaż dostarczył też wiedzy o rozwiązaniach przyjętych w mentoringu, które się nie sprawdziły i wymagałyby przemyślenia, gdyby chcieć dalej wdrażać mechanizm. Chodzi przede wszystkim o niedoszacowanie obciążeń, jakie nakłada na mentorów ta wolontarystyczna praca przy jednoczesnym domniemaniu stałej dostępności i szybkiej reakcji ze strony osób korzystających z ich wsparcia. Jak o tym opowiada jedna z osób koordynujących: *Ja też troszkę zapomniałem o tym, że ci przyjaciele to są zwykli ludzie, którzy mają ograniczoną ilość czasu do dyspozycji, ograniczoną ilość energii itd.* (FGI R2). Ryzyko przeciążenia i zniechęcenia mentorów wzmagало dodatkowo używanie określenia „pomysłodawcy”, sugerującego oczekiwanie, że mentorzy na pewnym etapie po prostu przejmą pomysł od mieszkańców i doprowadzą do jego realizacji. Mówiąc wprost, część z pomysłodawców myślała początkowo o mentorach jak o „skrzynkach”, do których po prostu wrzuca się pomysły na usprawnienia w dzielnicy. W rozmowach prowadzonych na użytek ewaluacji poruszano także ryzyka związane z samym określeniem „mentor”, którego używano na Żoliborzu, a które dla niektórych mogło brzmieć zbyt formalnie, potencjalnie zniechęcają do kontaktu. W podobny sposób rozważano też termin „przyjaciel”, wykorzystywany w Wawrze, który z kolei mógł onieśmielać potencjalnych uczestników, sugerując przesadną bliskość relacji.

Badając mentoring, staraliśmy się także zidentyfikować czynniki z otoczenia, które sprzyjały i utrudniały jego prowadzenie. Do tych pierwszych zaliczyłbym możliwość odwołania się do tradycji samopomocy istniejącej w dzielnicach (Matysek-Imielińska, 2018), a także dostępność osób, które mogły pełnić rolę mentora. Czynnikiem obecnym w otoczeniu, które utrudniały realizację mentoringu, było już zdecydowanie więcej. W badaniach wskazywano na powszechne wśród mieszkańców przyzwyczajenie, że realizacja pomysłów polega zasadniczo na tym, że się je zgłasza do wyspecjalizowanych jednostek, które same zajmują się ich dopracowaniem i wdrażaniem. Organizacji działań mentorskich nie ułatwiała także „kultura wskaźników” utożsamiająca rozwój pomysłu z jego wdrożeniem. Groziła ona tym, że osoby współpracujące przy mechanizmie w pewnym momencie koncentrowały się na tym, by jak najwięcej osób zgłaszało się do mentorów, zwłaszcza z pomysłami, które łatwo doprowadzić do końca. Strategia ta przeczyła jednak idei mechanizmu, który zakładał chęć kontaktu z osobami, które same poczują na to ochotę, a także rozwój pomysłu polegający niekiedy na odstąpieniu od jego dalszej realizacji.

Czynnikiem, który – zdaniem badanych – mógł utrudniać realizację mentoringu, było także przekonanie, podzielane zresztą przez część mieszkańców, że realizacja projektu zakłada bycie jego liderem, na co nie wszyscy mają czas i energię: *No na pewno, że „za dużo zachodu, za dużo czasu mnie to będzie kosztowało” – to myślę, że jako pierwszy taki hamulec. Drugi – to, że „nie mam wystarczająco dużo kompetencji, że nie wiem, czy dam radę, czy np. mam kompetencje leaderskie”, no bo to też trzeba jakoś promować swoją osobą, stać się liderem jakiegoś działania* (P 1Ż). Postawa ta ma swoje źródła w skojarzeniach dotyczących aktywistów czy społeczników, ale jest także podtrzymywana przez

zasady miejskich dotacji. Rozmowy z pomysłodawcami i pomysłodawczyniami przynosiły kolejne sugestie, w tym opinie o niedopasowaniu warszawskich instrumentów, jak Inicjatywa Lokalna czy Budżet Obywatelski, do mniejszych działań, zwłaszcza nieinfrastrukturalnych. Chęć pozyskania finansowania na zaplanowany cykl warsztatów, a potem jego rozliczanie wiąże się z niewspółmiernie rozbudowaną „biurokracją”, co zniechęca do działania. Rolę mentoringu organizowanego przez organizację pozarządową trzeba też przemyśleć w kontekście zmieniającej się roli urzędów dzielnicy, które same coraz częściej zatrudniają aktywistów, a także starają się nawiązywać mniej formalne relacje z mieszkańcami – radzą i zachęcają do zgłaszania inicjatyw, a także występują w roli „ufnych znajomych”, gotowych bez biurokracji pożyczyć głośnik czy namiot na organizowane przez mieszkańców wydarzenie.

Wywiad grupowy realizowany w ramach ewaluacji negatywnie zweryfikował też milczące założenie wszyte w mechanizm, jakoby dzielnice pełne były pomysłowych osób, którym wystarczy tylko iskra, by zaczęły swoje inicjatywy realizować. Idealizacja obecna w takim myśleniu polega przy tym nie tyle na zakładaniu, że mieszkańcy pomysły mają, ile że potrzeba bardzo niewiele, by zaczęli je realizować.

3. Sieciowanie

W ramach pilotażu zrealizowano 15 warsztatów i innych spotkań sieciujących, w których uczestniczyło niemal 400 osób. Przykładem takich działań może być śniadanie biznesowe, którego celem było zainteresowanie projektem wawerskich przedsiębiorców, przekazanie im informacji o programie „Działamy! Wawer”, a także zachęcenie do dołączenia do sieci „Miejsc przyjaznych pomysłowości”. Innym – warsztat pod tytułem „Rajska wspólnota czy piekło małych wojen?”, którego celem było zwiększenie otwartości i gotowości do współpracy aktywistek i aktywistów działających na Żoliborzu, a także nawiązanie między nimi relacji.

Przyglądając się podobnym działaniom, analizowaliśmy wpływ mechanizmu na nawiązywanie nowych kontaktów, działanie ponad sektorami, ograniczanie rywalizacji i dzielenie się wiedzą. Tak pomyślane sieciowanie było jednym z głównych celów projektu oraz tematem intensywnych dyskusji w ramach ewaluacji. Choć bowiem udało się dołączyć do sieci osoby z dużym potencjałem, które wcześniej funkcjonowały poza aktywistyczną bańką, jak przedsiębiorcy, to w krótkim okresie trwania projektu trudno było określić trwałość tych nowych relacji oraz ustalić, czy przekształcą się one w rzeczywiste zaangażowanie. Jak o tym opowiada jedna z osób tworzących zespół: *Oczywiście tam są jakieś przejawy, nie wiem, czy one nawet czasem nie są... Nie wiem, ale byłbym w stanie się zgodzić, że one mają raczej wymiar grzecznościowy, kurtuazyjny, tzn. taki, że jak się ludzie spotykają, nawet temu towarzyszy jakiś poczęstunek itd., to na zasadzie takiej potrzeby odwzajemnienia..., oni też wyczuwają, o co tam chodzi, bo po prostu mówimy, o co nam chodzi, więc oni tam robią takie parasieciujące ruchy. Ale ja nie mam poczucia, że to przetrwa* (FGI R2). Podzielone były też opinie na temat efektywności mechanizmu za-

chęcania do zaangażowania osób bez specjalnego doświadczenia w działaniach społecznych, który miałby się przyczynić do powiększania lokalnego potencjału inicjowania oddolnych działań.

Jednoznaczna ocena efektywności zastosowanych rozwiązań sieciujących jest także trudna ze względu na ramę, w jakiej myśli się o tej aktywności. Badane osoby podkreślały, że warto rozważać sieciowanie nie tylko w kategoriach ilościowych, ale myśleć o nim także jako o czynniku wpływającym na dynamikę wspólnoty. Sieciowanie można przecież rozumieć nie tylko jako zbiór trwale „wiążących” relacji, lecz także jako bardziej rozproszoną pamięć współpracy, która ułatwia przyszłe zaangażowanie. W badaniach wspomniano także porównanie sieciowania do „zasiewania”, gdzie efekty mogą być widoczne dopiero po pewnym czasie.

Podobnie jak w przypadku komunikowania czy mentoringu, także w przypadku sieciowania interesowało nas, jakie rozwiązania, zdaniem osób uczestniczących w projekcie, się sprawdziły, a które wymagają w przyszłości przemyślenia. Do tych pierwszych zaliczyć można wykorzystanie dobrze zdefiniowanych działań jako pretekstu do budowy sieci (np. praca nad Deklaracją Współpracy), zamiast organizacji spotkań służących wyłącznie networkingowi. Pomocne były też taktyki prowadzenia spotkań sprzyjających sieciowaniu, jak na przykład zachęcanie zaproszonych, by przyszli z dodatkową osobą: *Jeżeli już kogoś ściągniemy do MAL-u, jakąś osobę nieśmiałą, która ma jakąś taką barierę wewnętrzną, to właśnie zachęcamy do tego, żeby następnym razem przyszła z kimś sobie znajomym, kto też jeszcze nie był i który może razem przyjść z tą osobą i wtedy czuć się pewniej i bezpieczniej* (U2).

Strony i fanpejdże mechanizmu zyskały zainteresowanie dzięki opcji umieszczania na nich informacji o własnych inicjatywach, realizowanych przez śledzące je osoby. Materializować powstające sieci pomagały z kolei gadżety, jak przypinki z logo projektu czy wspomniane już naklejki na lokalach przyjaznych pomysłowości. Nie sprawdziła się natomiast strona internetowa oparta na platformie Consul. Oto jak powiada o niej jedna z osób oceniających jej przydatność: *Consul jest za duży, za skomplikowany, nikomu się nie chce na to wchodzić. Wie Pan, o co chodzi? Tak mi się wydaje, że to już nie te czasy na taką stronę. To tak, jakby kazać komuś siedzieć na stronie urzędowej. No kto normalny, przepraszam, oprócz tego, żeby znaleźć, gdzie wniosek o dowód złożyć, będzie siedział i śledził stronę urzędu dzielniczy?* (U1). Pomimo jej potencjału jako narzędzia sieciowania, problem tkwił w niedoszacowaniu nakładów potrzebnych na konsekwentne gromadzenie informacji i promocję tej platformy.

Podobnie jak w przypadku informowania, za czynnik w otoczeniu sprzyjający sieciowaniu uznać można znajomości i relacje osób koordynujących projekt, wspierające nie tylko zadanie polegające na tkaniu sieci, ale też rozpoznawaniu istniejących już w dzielnicy węzłów i więzi. Istotną rolę w sieciowaniu odegrały też funkcjonujące lokalnie instytucje, w których można było osadzić zebrane kontakty i tradycje spotkań po zakończeniu projektu.

Sieciowanie było z kolei trudniejsze z powodu obecnej w jednej z dzielnic tradycji społecznikostwa, która posiada również swój potencjał wykluczający. Chodzi o przekonanie, że prawo do lokalnego działania i przeobrażania

dzielnicy mają przede wszystkim jej wieloletni mieszkańcy, najlepiej posiadający lokale na własność. Uczestnicy i uczestniczki badań wskazywali też na osłabienie więzi sąsiedzkich i zainteresowania okolicą miejsca zamieszkania powodowane szerszymi zmianami społecznymi. Działania utrudniały też brak wiedzy na temat organizacji pozarządowych działających w okolicy oraz stereotypy dotyczące sposobu funkcjonowania urzędu dzielnicowego i brak umiejętności działania w niehierarchicznych organizacjach: *Ja dodam, że rzeczywiście to są animacje, bo my mamy takie problemy, że rozpadają się po prostu grupy. Przychodzi pomysłodawca, ma pomysł, a nie potrafi zarządzać w ogóle grupą, prowadzić grupy. On chce, ale rozbija się o jego pewne kompetencje, że ludzie nie umieją działać w niehierarchicznych strukturach. Polski Folwark w robocie po prostu tego nie uczy, nie?* (WAR). Dała o sobie znać także różnica w przestrzennym układzie osiedli na Żoliborzu i w Wawrze. Rozproszony charakter tego drugiego utrudniał tworzenie miejsc spotkań dla mieszkańców różnych jego części.

4. Tworzenie klimatu sprzyjającego pomysłowości

Kultura pomysłowości to określenie, które – jak wspomniałem – pojawiło się w trakcie interpretacji materiału i okazało pomocne w uchwyceniu tych wszystkich aspektów lokalnego życia, które sprawiają, że wpadanie na pomysły i ich realizacja są łatwiejsze. Jej częścią są nie tylko instytucje i organizacje, liderzy czy źródła finansowania, lecz także wielokrotnie wspomniany język, jakim się posługujemy, mówiąc o pomysłowości, a który sugeruje określone typy i wzory działań na jej rzecz. Tak rozumiana kultura pomysłowości okazuje się kluczowa dla motywacji i zdolności mieszkańców do wychodzenia z inicjatywami, zwłaszcza takimi, których „realizacja” nie tylko odpowiada na jakiś problem czy deficyt, ale jednocześnie mnoży kapitał społeczny, powiększając potencjał do kolejnych takich działań w przyszłości.

O jaki klimat sprzyjający tworzeniu się pomysłowości mogłoby chodzić, lepiej zrozumiemy, przywołując jedno z wydarzeń, które miało ją wspomagać. Wieczór Porażek odbył się na warszawskim Wawrze 24 listopada 2020 r., by zachęcić do otwartego mówienia o działaniach społecznych, które się nie udały, i wskazywać na powody niepowodzeń. Dodatkowym celem spotkania miało też być oswajanie sfery działalności społecznej przez ograniczenie lęków przed porażkami. Porażki te, jak zakładano, mogą zniechęcać osoby mniej doświadczone lub bardzo ze swojej działalności znane do prób podejmowania działań na rzecz zmiany, zwłaszcza tych eksperymentalnych.

Przyjmowanie porażki jako elementu, który wspiera lokalne działania społeczne, zamiast je blokować, to jeden z sposobów na pobudzanie pomysłowości. Takie podejście, podobnie jak biznesowe śniadania czy warsztaty tworzące deklarację o współpracy, cieszyło się pozytywnym odbiorem wśród uczestników mechanizmu. Projekt promował też pomysłowość, uznając wartość we współpracy pozbawionej rywalizacji, do jakiej zachęcał mentoring. Zmiana sposobu myślenia o pomysłowości obejmowała też komunikowanie szczególnej roli mieszkańców, o których nie powinno się myśleć jedynie jako źródle pomysłów

realizowanych następnie przez instytucje publiczne. Skuteczność tych wszystkich działań trudno było jednocześnie w ramach ewaluacji zmierzyć, ponieważ nie sposób jej sprowadzić do liczby nowych lub zrealizowanych projektów, obejmowałaby ona bowiem także trudniej uchwytnie zmiany w języku, myśleniu i morfologii sieci społecznych.

Podobnie jak w przypadku pozostałych elementów mechanizmu, tak i w procesie tworzenia klimatu dla pomysłowości kilka spraw można było zrobić lepiej. Sam aspekt związany z kształtowaniem lokalnej kultury pomysłowości był w projekcie zbyt słabo eksponowany. Wynikać to mogło z trudności w jej uchwyceniu, dowartościowaniu, a co za tym idzie, także dobraniu odpowiednich wskaźników mierzących wpływu pilotażu na omawiane zjawisko. Ilustracją tego pierwszego problemu może być następująca wypowiedź jednej z badanych osób: *Polegało to na tym, że byliśmy bardzo w to zaangażowane, ja i ta jeszcze druga osoba, która już nie pracuje w zespole. I ponieważ sama idea, jaka została nam przedstawiona, wydawała nam się bardzo nieczytelna, no to ja zaczęłam bardzo, bardzo dochodzić, co autor miał na myśli* (U2). Dodatkowo projekt zakładał, że zmiana związana z rozumieniem kultury pomysłowości dokona się niejako przy okazji, jako wartość dodana pozostałych działań. Znowu można by się też zastanowić nad celowością niektórych określeń stosowanych w projekcie. Nazwa Kodeks Współpracy niektórym badanym brzmiała zbyt formalnie, a Festiwal Porażek mógł się źle kojarzyć i przez to wpłynąć na frekwencję osób w nim uczestniczących.

Do zidentyfikowanych przez nas czynników obecnych w otoczeniu, które sprzyjały szerzeniu szerszego rozumienia pomysłowości, zaliczyć można przede wszystkim aktywność instytucji popularyzujących ideę projektu zawartą w Kodeksie/Deklaracji Współpracy, jak na przykład Miejsca Aktywności Lokalnej i urzędowe Komisje Dialogu. Utożsamianie pomysłu z jego realizacją można z kolei uznać za czynnik, który nie sprzyja poszerzaniu idei pomysłowości. W potocznym rozumieniu „pomysłotwórstwo” bez „pomysłoróbstwa” jest bezwartościowe. Podczas wywiadów pojawiały się głosy polemizujące z takim sposobem myślenia: *jest sama wartość w tych pomysłach, że one powstały, a nie zostały zrealizowane [...] realnie da im siłę do tego, żeby próbowali, mieli na to przestrzeń i żeby pomysły, mimo że nie były realizowane, ale żeby widzieli wartość, że w ogóle zgłosili ten pomysł* (WAR R13). Sam proces tworzenia pomysłu, nawet jeśli dochodzi się do konkluzji, że ostatecznie idea nie jest możliwa lub warta realizowania, powinien być uznany za ważną część alternatywnego rozumienia, czym jest pomysłowość. Takie działanie może mieć niezaprzeczalne walory edukacyjne dla mieszkańców, którzy rezygnując z pomysłów, uzyskują wiedzę o instytucjonalnym otoczeniu i uwarunkowaniach procesu wdrażania pomysłów.

Inną barierą dla rozwijania kultury pomysłowości promowanej w projekcie okazała się wspomniana już presja ilościowych wskaźników oceny danego przedsięwzięcia (frekwencja na spotkaniach, liczba spotkań), które pomijają jakościowe zmiany związane ze zmianą sposobu definiowania, czym jest pomysłowość. Dodatkowo takie oceny koncentrują się na krótkoterminowych efektach, pomijając zmiany w otoczeniu, które ujawniają się w dłuższej perspektywie czasowej.

VI. CO DALEJ?

Projekty „Pomysłowy Żoliborz” oraz „Działamy! Wawer” zrealizowały swoje cele. Działania informacyjne i promocyjne dotarły do zakładanych grup odbiorców, były zrozumiałe i motywujące. Pomocne okazało się tu odwołanie do *języka pomysłowości*. Efektywne było też zastosowanie różnorodnych kanałów promocji (media społecznościowe, współpraca z lokalnymi instytucjami i przedsiębiorstwami). W ramach mechanizmów udało się także wzmocnić współpracę i sieci osób działających na rzecz społeczności lokalnych. Upowszechnianie nowych formatów wydarzeń, ale też sposób organizacji procesu promowały rozumienie pomysłowości oparte na współpracy i dzieleniu się wiedzą. Najbardziej problematycznym elementem projektu okazał się mentoring. Z jednej strony nie brakuje przykładów, że pozwolił on rozwijać pomysły, wspierał osoby początkujące w składaniu wniosków, a także sprzyjał pogłębionemu myśleniu o proponowanych działaniach, z drugiej – jego przebieg mocno odbiegał od zamierzonego. Pomysłodawców często trzeba było motywować do skorzystania z mentoringu, pojawiały się także nieporozumienia dotyczące rodzaju wsparcia, na jakie można było liczyć.

Z punktu widzenia celów tego tekstu ważna była też analiza uwarunkowań funkcjonowania mechanizmu wspierania pomysłowości mieszkańców i mieszkańek. Co istotne, okazała się ona jednocześnie pytaniem o zastaną kulturę pomysłowości. To bowiem przecież nie tak, że lokalne kultury pomysłowości tworzono w projekcie od nowa. Pilotowany mechanizm miał je raczej przebudować tak, by były korzystniejsze z punktu widzenia zaangażowania społeczności lokalnej w dzielenie się i realizację pomysłów poprawiających jakość życia w dzielnicach.

Do czynników z otoczenia wpływających na realizację mechanizmu zaliczyć można, po pierwsze, kapitał społeczny i lokalne sieci (znajomości osób realizujących działania, obecność w dzielnicach rozpoznawalnych instytucji, tradycje wsparcia na zasadzie samopomocy, ale też osłabienie więzi i zainteresowania lokalną społecznością). Zidentyfikowaliśmy także uwarunkowania strukturalne i organizacyjne (przestrzenny układ osiedla, zmiana władz i polityki podczas realizacji projektu, niedopasowanie instrumentów wsparcia do mniejszych, zwłaszcza nieinfrastrukturalnych inicjatyw, znaczenie ilościowych wskaźników, zmieniająca się rola urzędów i podejścia w zarządzaniu publicznym). Dla efektywności prowadzonych działań ważne okazały się też przekonania i postawy mieszkańców oraz osób zaangażowanych w projekt: przyzwyczajenie do formalnych ścieżek realizacji pomysłów oraz konieczności bycia liderem, o łatwości realizacji pomysłów, utożsamianie pomysłu z jego realizacją.

Listę niekorzystnych czynników wynikających z otoczenia można podsumować, wskazując na jeden ogólniejszej natury. Chodzi o niedostrzeganie, że kultura pomysłowości w ogóle istnieje; że poza pomysłowością, która interesowała nas najbardziej, istnieje też sprzyjający lub utrudniający ją układ. Paradoksalnie, uświadomienie sobie roli tego czynnika traktować można jako

jeden z ważniejszych efektów analizowanych przedsięwzięć. Jego dowartościowanie pomaga również dostrzec dalsze kierunki rozwoju mechanizmu. Na poprzednich stronach wskazałem na kilka rekomendacji w tym zakresie. W tym miejscu chciałbym dodać, że postulowane korekty wiążą się również ze zmianą roli urzędów we wspieraniu inicjatyw lokalnych. Powinny one nie tylko aktywnie wspierać inicjatywy, ale również uczestniczyć w komunikacji i promocji pomysowości oraz tworzeniu warunków pomagających rozwijać sprzyjającą jej kulturę.

Odwołując się do pojęć Reckwitz (2017), chodziłoby o zaangażowanie instytucji w przebudowę dyspozytywów kreatywności. Proces ten obejmowałoby upowszechnianie określonego modelu rozumienia *pomysłowości* (nasi rozmówcy podkreślali na przykład, że *pomysłowość* nie ogranicza się do generowania nowych, innowacyjnych pomysłów, że może być odbierana jako wartość sama w sobie, przedkładali proces twórczy i generowanie idei nad ich praktyczną użyteczność), ale też sposobów edukowania do niej, tworzenie przestrzeni jej sprzyjającej, programów wsparcia itd. Istotnym elementem tego procesu byłoby także przepracowanie opisywanego przez Reckwitz wyobrażenia o „idealnym podmiocie twórczym” w taki sposób, by obejmowało ono także kolektywne, nierywalizacyjne czy „porażkowe” wymiary pomysowości.

Podsumowując dotychczasowe ustalenia, można wskazać, że pilotowane mechanizmy okazały się nie tylko skutecznym narzędziem wspierania pomysowości, ale także rodzajem kłopotliwego suplementu (określenie Derridy), który pomógł w diagnozie jej lokalnych uwarunkowań. O pomysowości miejskiej, jeśli miałyby być traktowana jako zasób systemowy, nie można bowiem myśleć jako o *perpetuum mobile*, które – przez odpowiednie nastrojenie lokalnych sieci relacji – działać będzie bez zasilania z zewnątrz. Konieczna okazuje się bowiem jakaś forma jej instytucjonalizacji, co potwierdza wnioski płynące z analizy skutków zastosowania podobnych mechanizmów w obszarze kultury czy przedsiębiorczości i polityki społecznej (Necel, 2022, 2023).

O jaką konkretnie instytucjonalizację mogłyby chodzić? Jak tego dowodzi porównanie skutków zastosowania mechanizmu na Żoliborzu i w Wawrze, odpowiedź na to pytanie każdorazowo wymaga uwzględnienia lokalnych realiów. Przyszłe kierunki badań mogłyby zatem obejmować próby pilotowania i wdrażania podobnych mechanizmów poza Warszawą, ale też powrót do Żoliborza czy Wawra i próbę analizy, w jaki sposób pamięć analizowanych w tekście mechanizmów pomogła społecznościom lokalnym walczyć ze skutkami pandemii czy wspierać osoby z doświadczeniem uchodźczym. W realizacji takich przedsięwzięć wartościowe byłoby także odniesienie opisywanego tu myślenia o pomysowości do wspomnianej na wstępie tradycji badań zaradności społecznej, także w jej współczesnych ujęciach (Klimek i in., 2020), na czym obie koncepcje mogą tylko skorzystać². Niezależnie od obranej ścieżki, w kon-

² Refleksja nad zaradnością społeczną jest, zwłaszcza w polskim kontekście, zdecydowanie bardziej rozbudowana, obejmuje także analizy skuteczności różnych form instytucjonalnego jej wspierania (także na tle lokalnych ładów normatywnych). Koncepcja pomysowości mogłaby w tę pierwszą wnieść z kolei analizy, które dotyczą także środowisk niezagrażonych wykluczeniem oraz rozwiązań będących czymś więcej niż substytutem ofert systemowych. Łączenie obu koncep-

tekście przywołanych na wstępie kryzysów, projekt mechanizmu wspierania miejskiej pomysłowości zasługuje na drugą szansę. Marzenie o jej sprowokowaniu było zresztą kolejnym z powodów, dla których zdecydowałem się wrócić do materiału wywołanego w badaniach niemal pięć lat temu.

Bibliografia

- Biga, B., Erbel, J., Cieślík, Ł., Gorzeńska, O., Grodzicki, M., Kędziński, M., Libura, M., Maksymowicz, S., Marek, G., Mazur, S., Możdżeń, M., Mroczkowski, K., Pędziwiatr, K., Biłat, B., Piotrowski, M., Przystajko, M., Temkin, A., Zabdyr-Jamróz, M., Władysiuk, M., i Zygmuntowski, J. (2022). *Inicjatywa Nowa Solidarność*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Florida, R. (2010). *Narodziny klasy kreatywnej* (T. Krzyżanowski, tłum.). Narodowe Centrum Kultury.
- Florida, R. (2017). *The new urban crisis: How our cities are increasing inequality, deepening segregation, and failing the middle class – and what we can do about it*. Basic Books.
- Fraćkowiak, M. (2023). Place-making as an attentive urban presence. *Society Register*, 7(2), 21–32. <https://doi.org/10.14746/sr.2023.7.2.02>
- Gibson, Ch., Gallan, B., i Warren, A. (2012). Engaging creative communities in an industrial city setting: A question of enclosure. *Gateways: International Journal of Community Research and Engagement*, 5, 1–15. <https://doi.org/10.5130/ijcre.v5i0.2178>
- Giza-Poleszczuk, A., Marody, M., i Rychard, A. (1999). Strategie Polaków wobec zmiany systemowej. W: J. Kurczewska (red.), *Zmiana społeczna. Teorie i doświadczenia polskie* (s. 187–214). Wydawnictwo IFiS PAN.
- Goldys, A., Szaranowicz-Kusz, M., i Piekutowski, J. (2016). *Pomysłowość miejska. Studium trajektorii realizacji oddolnych inicjatyw mieszkańców Warszawy*. Fundacja Pole Dialogu.
- Greenfield, A. (2013). *Against the smart city*. Verso.
- Knudsen, Ch., Moreno, E., Arimah, B., Otieno Otieno, R., Ogunsanya, O. et al. (2020). *The World Cities Report 2020: The value of sustainable urbanisation*. UN-Habitat. <https://unhabitat.org/world-cities-report-2020-the-value-of-sustainable-urbanization>
- Klimek, M., Mandrysz, W., i Wódcz, K. (2020). *Potyczki z codziennością: Społeczność lokalna jako źródło rezylencji. Z badań w województwie śląskim*. Śląsk.
- Krajewski, M. (red.). (2012). *Niewidzialne miasto*. Bęc zmiana.
- Krzyworzeka, A. (2021). Jak zbudować nielegalny wał przeciwpowodziowy? Kilka refleksji na temat samoorganizacji i oddolnych inicjatyw w lokalnych społecznościach. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 83(1), 327–340. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2021.83.1.23>
- Nowak, K., i Praszkiel, R. (2015). *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*. Nieoczywiste.
- Mcguire, M. (2018). Beyond flatland: When smart cities make stupid citizens. *City Territory and Architecture*, 5(1), 1–11. <http://dx.doi.org/10.1186/s40410-018-0098-0>
- McGuirk, J. (2015). Radykalne miasta (M. Wawrzyńczak, tłum.). Bęc zmiana.
- MacKinnon, D., i Driscoll Derickson, K. (2012). From resilience to resourcefulness: A critique of resilience policy and activism. *Progress in Human Geography*, 37(2), 253–270. <https://doi.org/10.1177/0309132512454775>
- Matysek-Imielińska, M. (2018). *Miasto w działaniu. Warszawska spółdzielnia mieszkaniowa – dobro wspólne w epoce nowoczesnej*. Bęc zmiana.
- Nosal, P. (2016). Zaradność społeczna jako taktyka oporu. W: A. Kotlarska-Michalska i P. Nosal (red.), *Zaradność społeczna. Współczesne przejawy i ograniczenia* (s. 37–46). Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu.

cji byłoby także ważne z powodów etycznych – by nie dzielić ludzi na zaradnych i pomysłowych wedle klucza klasowego.

- Necel, R. (2022). Ośrodki pomocy społecznej w czasie pandemii COVID-19 w świetle doświadczeń pracowników socjalnych. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 84(3), 225–239. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2022.84.3.14>
- Necel, R. (2023). Social workers as disaster responders during the COVID-19 pandemic: Polish experience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 85(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.103522>
- Oakley, K., i Ward, J. (2018). Creative economy, critical perspectives. *Cultural Trends*, 27(5), 311–312. <https://doi.org/10.1080/09548963.2018.1534573>
- Podgórski, M. (2012). O ekonomii i reklamie handmade oraz towarzyszącym im porządkom społecznym. Kontury kultury obocznej. W: M. Krajewski (red.), *Niewidzialne miasto* (s. 133–146). Fundacja Bęc Zmiana.
- Rakowski, T. (2010). Potencjał kreatywności w środowiskach ludzi uboższych i wykluczonych społecznie. Pobrane 25 marca 2024, z: https://nck.pl/upload/2011-03-14/tomasz_rakowski.pdf
- Reckwitz, A. (2017). *Odkrycie kreatywności. O procesie społecznej estetyzacji*. Narodowe Centrum Kultury.
- Saasen, S., i Lynd, R. S. (2017). Predatory formations dressed in Wall Street suits and algorithmic math. *Science, Technology & Society*, 22(1), 6–20. <https://doi.org/10.1177/0971721816682783>
- Sennett, R. (2012). The stupefying smart city. Open Transcripts. Pobrane 25 marca 2024, z: <http://opentranscripts.org/transcript/stupefying-smart-city/>
- Sowa, J. (red.). (2011). *Wieczna radość. Ekonomia polityczna społecznej kreatywności*. Bęc zmiana.
- Szenjach, P. (2022). *Odczarowanie talentu. Socjografia stawania się uznanym artystą*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Tarkowska, E. (2000). Bieda popegeerowska. W: E. Tarkowska (red.), *Zrozumieć biednego. O dawnej i obecnej biedzie w Polsce* (s. 90–117). Wydawnictwo IFiS PAN.
- ThoughtLab. (2021). Smart city solutions for a riskier world. Pobrane 30 lipca 2024, z: <https://thoughtlabgroup.com/wp-content/uploads/2021/03/Smart-City-Solutions-eBook-.pdf>