

Architektura dla dobrostanu.

Jak poprawiać
jakość środowiska
zbudowanego
w Polsce?

Głos ekspercki w debacie na temat Polityki
Architektonicznej Państwa (PAP) z perspektywy
podejścia systemowego, zarządzania
partycypacyjnego i kultury wspierającej
dobrostan – podejście interdyscyplinarne.

Warszawa, 9 czerwca 2026



Wstęp.

Od ponad 20 lat w środowisku architektów i urbanistów narasta krytyka stanu zagospodarowania przestrzeni i trwa dyskurs nad możliwościami zmian, które skutecznie i trwale wpłynęłyby na poprawę jakości środowiska zurbanizowanego. W debacie tej zabiera również głos szerokie grono socjologów, geografów, ekologów, prawników i inżynierów różnych branż. Jednak liczne publikacje naukowe, seminaria, konferencje, dyskusje, deklaracje i przedsięwzięcia nie poprawiły jakości przestrzeni, która nas otacza.

Opracowany w 2008 roku przez Stowarzyszenie Architektów Polskich projekt Polskiej Polityki Architektonicznej¹ pozostał jedynie deklaracją. Karta Przestrzeni Publicznej², ogłoszona w 2009 roku podczas III Kongresu Urbanistyki Polskiej, której celem było propagowanie dbałości o przestrzenie publiczne stanowiące szczególną wartość miast, nie powstrzymała gwałtownych procesów dezurbanizacji. Najnowsze ustawowe zmiany, choć wprowadzone w dobrej wierze, tylko pogłębiają chaos przestrzenny, mimo że dbałość o ład przestrzenny stanowi ich aksjologiczny fundament.

Dyktat partykularnych interesów, dowolność interpretacji przepisów oraz brak skutecznej kontroli to jedynie najbardziej widoczne, powierzchowne przyczyny tego stanu rzeczy. Prawdziwych źródeł naszych problemów należy szukać głębiej – również w cechach polskiego społeczeństwa i ważnych dla niego wartościach.

Warto to zrobić teraz, gdy w ramach rządowego programu z udziałem ekspertów podejmowana jest próba stworzenia systemowych ram do poprawy jakości środowiska zbudowanego w Polsce – Polityki Architektonicznej Państwa. Co zrobić, by nie pozostała równie martwym i bezużytecznym manifestem – tym razem wyniesionym do rangi państwowego dokumentu?

Uważam, że warto wyciągnąć wnioski ze wszystkich dotychczasowych niepowodzeń i wypracować Politykę Architektoniczną Państwa z uwzględnieniem możliwości wykorzystania mechanizmów kulturowych na rzecz trwałej zmiany społecznej. Na każdym etapie – od definiowania celów i priorytetów, przez budowę strategii, po sposoby jej wdrażania – konieczne są komunikacja społeczna oraz współpraca między różnymi środowiskami zajmującymi się szeroko rozumianym otoczeniem: zbudowanym, społecznym i przyrodniczym.

Warto tym razem mocno postawić na kształtowanie kultury przestrzeni i wykorzystać narzędzia proponowane przez autorkę poniższego tekstu, prezentującego podejście systemowe, wartość zarządzania partycypacyjnego oraz kulturę wspierającą dobrostan.

prof. dr hab. inż. arch. Krystyna Solarek

Wydział Architektury Politechniki Warszawskiej,
Towarzystwo Urbanistów Polskich,
Komitet Architektury i Urbanistyki PAN



¹Polska Polityka Architektoniczna, 2018.

Link: https://niaiu.pl/wp-content/uploads/2019/10/Polska-Polityka-Architektoniczna_publicacja-2018.pdf

²Karta Przestrzeni Publicznej, 2009.

Link: https://obserwatorium.miasta.pl/wp-content/uploads/2017/02/Karta-przestrzeni-publicznej_T.Markowski.pdf

” Przestrzeni nie wolno redukować do roli towaru, powinna być postrzegana jako złożony system relacji społecznych, ekonomicznych i środowiskowych. Przestrzeń to nie tylko struktury, ale przede wszystkim procesy.

Andrzej Baranowski, architekt

Poprawa jakości środowiska zbudowanego w Polsce: podejście systemowe i kultura dobrostanu

Wprowadzenie zarządzania partycypacyjnego w planowaniu przestrzennym wymaga nie tylko konsensusu wokół wizji PAP wypracowanej przez grupy eksperckie, ale także zmiany nawykowych postaw wszystkich uczestników tego procesu: mieszkańców, użytkowników, samorządów, ustawodawców oraz urbanistów i architektów. W artykule przedstawiam model pokazujący mapę wpływów systemowych na skuteczność procesu wdrożenia z uwzględnieniem elementów kulturowych.



Wdrożenie tworzonej **Polityki Architektonicznej Państwa (PAP)** jest zadaniem ambitnym, ale zarazem niezwykle potrzebnym. Polska należy obecnie do grona największych gospodarek świata oraz do najszybciej rozwijających się dużych gospodarek Unii Europejskiej. Dysponujemy więc zasobami pozwalającymi myśleć strategicznie o polityce przestrzennej – zintegrowanej, spójnej i odpowiadającej na potrzeby mieszkańców. Tym bardziej, że w zdecydowanej większości krajów europejskich, polityka przestrzenna i architektoniczna od lat stanowi istotny element rozwoju państwa. W Polsce system ten pozostaje natomiast fragmentaryczny i niespójny, czego skutkiem są m.in. chaos przestrzenny i ograniczona zdolność długofalowego planowania.

Opracowanie PAP jako dokumentu państwowego i aktu prawnego będzie wymagało wysiłku. To jednak jego operacjonalizacja, czyli określenie konkretnych celów strategicznych, zastosowanie mechanizmów i narzędzi wdrożeniowych oraz regularna ocena implementacji będzie stanowiła zmianę realną, co pozwoli wyjść poza „katalog intencji” czy „listę życzeń”

i z sukcesem „oddać ją życiu”. PAP należy traktować jako proces, dążenie w określonym kierunku, a nie stan, który raz osiągnięty trwać będzie zawsze.

Przejście od hierarchicznego, zbiurokratyzowanego modelu zarządzania przestrzenią publiczną do partycypacji i jej współtworzenia wymaga zgrania szeregu czynników systemowych: świadomościowych, polityczno-ekonomicznych, prawnych, kulturowych i instytucjonalnych, które będą mieć wpływ na skuteczność wdrożenia stanowiąc dlań motor rozwoju albo barierę.

Współcześnie myśli się o projektowaniu w kontekście systemowym, które polega na eksperymentalnym, iteracyjnym poszukiwaniu rozwiązań w ramach interdyscyplinarnej pracy zespołowej, a nie na odtwarzaniu wzorców, uniwersalnych rozwiązań czy schematów¹. Wprowadzane zmiany systemowe powinny zatem również uwzględniać zmianę sposobu działania z odgórnego na współtworzony w wymiarach profesjonalnym (środowisko zawodowe), społecznym (partycypacja) i instytucjonalnym (warunki ekonomiczne i prawne).

Po co nam środowisko zbudowane^{II} wysokiej jakości?

Aktualizacja białej księgi Rady Architektów Europy (ACE) z 2025 roku pt. *Quality of Life + Architecture*^{III} jasno wskazuje, że środowisko życia jest traktowane jako fundament dobrostanu obywateli. Można w nim przeczytać, że „architektura jest coraz częściej postrzegana jako działanie społeczne. Wykraczając poza kompetencje techniczne i projektowe, staje się narzędziem wspierającym inkluzywność, zaangażowanie obywatelskie oraz dobrostan”. W przemówieniu wygłoszonym podczas inauguracji działania Zespołu doradczego ds. opracowania PAP minister Michał Jaros wyraził nadzieję, że Polityka Architektoniczna Państwa stanie się „strategicznym narzędziem rządowym na rzecz poprawy jakości życia, środowiska zbudowanego i kultury przestrzeni w Polsce”.^{IV}

Określając strategiczne cele PAP należy jednak w pierwszej kolejności zdefiniować używane pojęcia. W dyskursie środowiska architektonicznego używa

się dziś zamiennie słów „dobrostan”, „jakość życia”, „zdrowie”, „kondycja psychofizyczna i relacje”, „satisfakcja z życia” czy „dobre samopoczucie”, a nawet „długowieczność”. Mówi się o oddziaływaniu przestrzeni na percepcję sensoryczną, układ nerwowy, nastrój czy funkcje poznawcze.

W kontekście dialogu twórcy architektury z odbiorcami mówi się zaś o wchodzeniu w interakcję wykraczającą ponad kategorię podziwu dla piękna, ale wywołującą u odbiorców reakcje takich jak zdumienie, refleksja, kontemplacja, krytyczne myślenie czy ciekawość. Jeszcze inną rolę pełni powodująca komfort i wygodę użyteczność, a inną budująca poczucie bezpieczeństwa, ciągłości i tożsamości – trwałość. Jak widać temat jest wielowarstwowy i złożony. Powinien być też rozpatrywany na różnych poziomach: od jednostek, przez lokalne społeczności, po całe społeczeństwo.

Dobrostan jako sprawa polityki publicznej

Jakość życia to pojęcie używane np. w medycynie, kiedy mowa jest o subiektywnych odczuciach pacjentów związanych np. z terapią, stosunkiem pacjenta do choroby, ale też wtedy, gdy mowa jest po prostu o stylu życia. Jest jednak znane głównie jako pojęcie odnoszące się do kontekstu społeczno-ekonomicznego uwzględniającego np. stopę życia, współczynnik umieralności czy jakość powietrza. Nie inaczej jest z dobrostanem, którego angielska forma *wellbeing* stanowi w języku polskim jego często używany zamiennik. Używane zamiennie pojęcia dobrostanu i jakości życia łączą właśnie podejście systemowe.

Różnorodność terminologiczna oraz nieprecyzyjne tłumaczenia nie są jedynie zjawiskiem polskim, a ewolucję w rozumieniu tych pojęć i nadawaniu

im nowych znaczeń obserwujemy od lat. Na przykład w Brazylii używa się pojęcia *qualidade de vida* w rozumieniu angielskiego *wellbeing*. W Polsce pojęcie „jakość życia” zostało użyte w tłumaczeniu celu nr 3 w Celach Zrównoważonego Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych (SDG), by oddać następujące brzmienie *Good Health and Wellbeing*, a jego tłumaczenie weszło do użycia jako „Dobre zdrowie i jakość życia”.

Dobrostan pracowników jest z kolei mierzony przez przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej w ramach raportowania ESG (Environmental, Social, Governance), obejmującego kwestie środowiskowe, społeczne oraz ład korporacyjny. Zgodnie z wytycznymi ESRS (Europejskie Standardy Sprawozdawczości w Zakresie

Zrównoważonego Rozwoju), kluczowe obszary dobrostanu obejmują warunki pracy, zdrowie i bezpieczeństwo, równość oraz rozwój zawodowy. Raportowanie tych wskaźników w zakresie dobrostanu jest kluczowe dla zapewnienia transparentności oraz budowania zaufania wśród interesariuszy.^V

Narzędzia pomiaru na poziomie państwowym dostarcza działająca przy OECD (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) Centre on Wellbeing, Inclusion, Sustainability and Equal Opportunity (WISE). Stworzony przezeń model pomiaru dobrostanu uwzględnia następujące wymiary: przychód i majątek, jakość pracy

i warunki zatrudnienia, warunki mieszkaniowe, zdrowie, wiedzę i umiejętności, jakość środowiska, subiektywny dobrostan, bezpieczeństwo, work-life balance, relacje społeczne i zaangażowanie obywatelskie.

Co ciekawe w 2024 roku w Rzymie odbyło się World Forum on Wellbeing współorganizowane przez OECD i włoskie Ministerstwo Ekonomii i Finansów. Jednym z jego kluczowych wniosków była identyfikacja domagającej potrzeby konsultacji społecznych w zakresie wprowadzanych polityk. Przykładami krajów, które wprowadziły własne opomiarowanie dobrostanu są Islandia i Nowa Zelandia.^{VI}

Czym zatem jest dobrostan?

W myśleniu o polityce przestrzennej polecam odnosić się do pojęcia dobrostanu człowieka, rozumianego indywidualnie (subiektywnie i behawioralnie) i systemowo (obiektywnie i statystycznie) jako sprawy publicznej, którą omówiłam już wcześniej. Przyjrzyjmy się zatem warstwie indywidualnej.

W indywidualistycznym paradygmacie kulturowym, który odradzał się w Polsce od lat 90. ubiegłego wieku, dobrostan jest często traktowany jako indywidualna i prywatna sprawa człowieka. Każdy powinien sobie radzić sam. Nic bardziej błędnego.

Nie jesteśmy samotnymi wyspami i nie żyjemy w próżni. Jakość naszych relacji wpływa na nasze zdrowie i długość życia, a te społeczeństwa, w których kultura wspiera poczucie wspólnoty np. te opisane w projekcie *Blue Zones*^{VII}, cieszą się ponadprzeciętną długowiecznością.

Z drugiej zaś strony funkcjonujemy w pewnych warunkach ekonomiczno-społecznych. Takie kwestie jak polityka mieszkaniowa, wysokość wynagrodzeń czy równość szans determinują nasze codzienne wybory w większym stopniu niż nasza własna silna wola i wiara w osobistą zdolność osiągania sukcesu i dobrostanu.

To ważne dla architektów w kontekście konieczności troski o wysokiej jakości budownictwo społeczne.

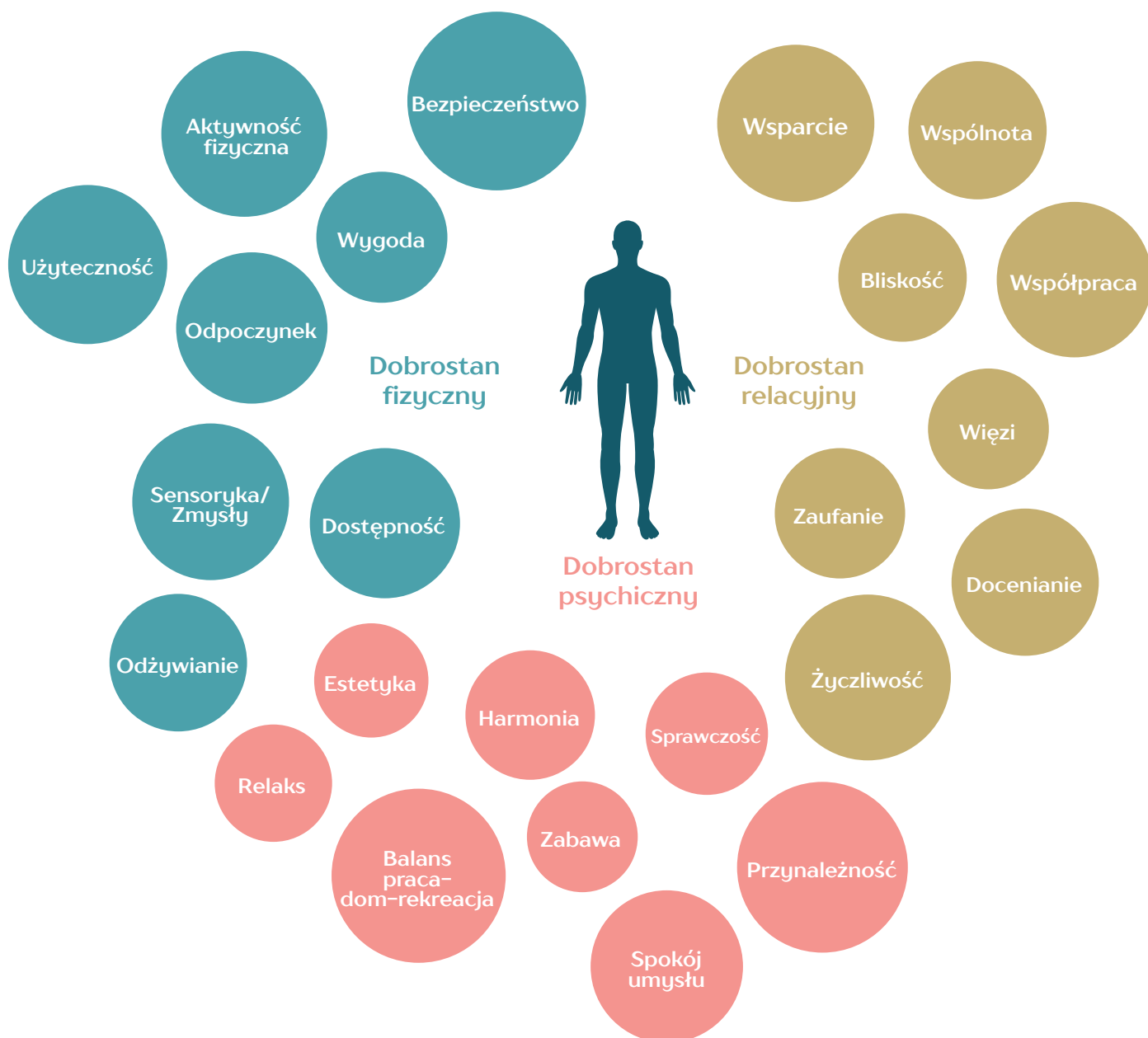
Warto pamiętać, że gotowość obywateli do angażowania się w obywatelską partycypację, która nie przyczynia się do finansowego przetrwania z miesiąca na miesiąc, jest także uwarunkowana ekonomicznie.

Dobrostan każdego z nas to nie dobre samopoczucie, lecz proces podejmowania świadomych decyzji na rzecz dobrego i zdrowego życia. Pierwsze zakłada bierność, zamknięcie się w sferze indywidualnego „ja”, drugie zaś opiera się na poczuciu odpowiedzialności za siebie, innych ludzi i całe otoczenie. Takie behawioralne podejście obejmujące zarówno postawę, jak i zachowania odbiorców wdrażanej PAP, stanowi fundament omawianej dalej kultury dobrostanu.

Ważnym rozróżnieniem, bo porządkującym, w kontekście otoczenia zbudowanego, jest możliwość dwójnej interpretacji pojęcia dobrostanu. Pierwszą z nich jest traktowanie go jako kategorii kognitywnej, która pozwala na całościową pozytywną ocenę swojego życia jako dobrego, zdrowego, wartościowego i satysfakcjonującego, a budująca poczucie tożsamości jakość otoczenia może się doń przyczyniać. Z drugiej strony jest też zmienna i podlegająca wpływom warstwa doświadczeń w „tu i teraz”, polegająca na reagowaniu na konkretne bodźce, takie jak np. kolory, struktury czy układy przestrzenne, która skutkuje polepszeniem nastroju, odczuwaniem hedonistycznej przyjemności i pozytywnych emocji lub odwrotnie – przeciążeniem sensorycznym czy nadmiernym obciążeniem układu nerwowego.

Dobrostan to pojęcie wielowymiarowe. Znana powszechnie i szeroko cytowana definicja zdrowia Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) jako stanu pełnego fizycznego, mentalnego i społecznego dobrostanu, a nie tylko braku choroby czy niepełnosprawności położyła podwaliny pod łączenie pojęć zdrowia i dobrostanu. Wyróżnia się trzy kluczowe wymiary dobrostanu:

fizyczny, psychiczny i relacyjny (patrz rys. 1). Pierwszy zawiera elementy kondycji fizycznej człowieka, stylu życia czy bezpieczeństwa. Drugi opiera się na psychologicznych potrzebach człowieka takich jak poczucie przynależności, balans czy spokój. I wreszcie trzeci dotyczy jakości naszych relacji. Dobrostan nie powstaje bowiem w izolacji, ale jest procesem społecznym.



Rys. 1. Potrzeby dobrostanowe człowieka w środowisku zbudowanym. Opracowanie własne.

AKSJOMATY DOBROSTANU:

1. Dobrostan to nie tylko dobre samopoczucie, ale dokonywanie świadomych wyborów na rzecz dobrego i zdrowego życia.
2. Dobrostan to pojęcie wielowymiarowe.
3. Dobrostan powinien być traktowany jako proces, a nie stan.
4. Dobrostan to więcej niż samo zdrowie fizyczne i więcej niż zdrowie psychiczne, bo zawiera też wymiar społeczny.
5. Dobrostan powinien być rozpatrywany w ujęciu systemowym jako sprawa publiczna.

Kultura dobrostanu, a punkty styku

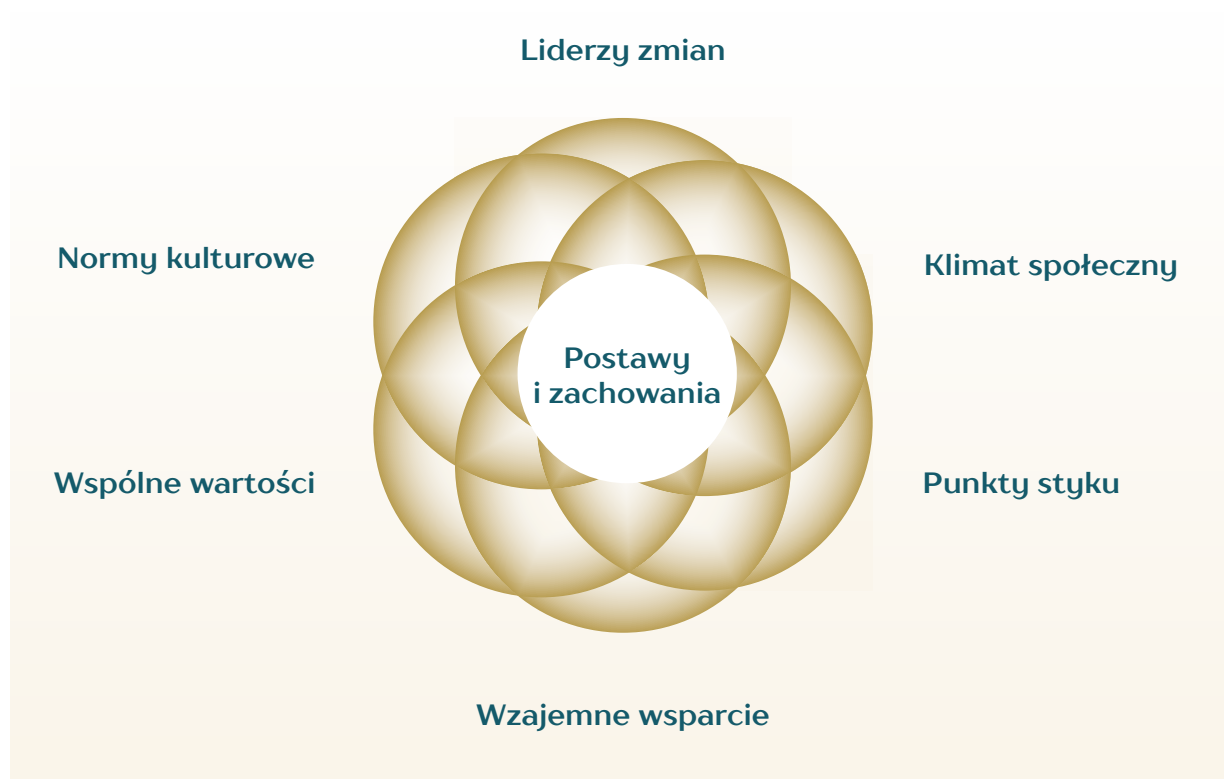
Dobrostan relacyjny wynika z jakości życia społecznego, a ideą kulturowych punktów styku jest przekazywanie człowiekowi jasnych sygnałów dotyczących tego, co w danej kulturze stanowi realną – a nie jedynie deklarowaną – wartość. Sygnały te powinny pojawiać się na różnych etapach uczestnictwa w życiu społecznym i wpływać na postawy oraz zachowania jednostki.

Mechanizmy kulturowe tego typu porządkują życie ludzkich zbiorowości od zespołu przez organizację po lokalną społeczność czy całe społeczeństwo. Otoczenie zbudowane stanowi materialną warstwę i odzwierciedlenie procesów mających charakter intersubiektywny. Te mogą być albo pozostawione same sobie, będąc wypadkową przypadkowych zdarzeń i partykularnych interesów, albo świadomie zaprojektowane w taki sposób, by służyć dobru wspólnemu i dobrostanowi jednostek pozostających w sieciach relacji i interakcji społecznych.

Jakość środowiska zbudowanego może ułatwiać bądź utrudniać życiowe wybory służące dążeniu do dobrostanu. I tak np. mieszkając na przedmieściach, częściej wybiera się samochód zamiast roweru czy pieszej

przechadzki, gdy infrastruktura nie sprzyja aktywności fizycznej. Z kolei gra w szachy z sąsiadami przy stołach ustawionych w miejskim parku może wzmacniać dobrostan relacyjny oraz poczucie wspólnoty. W pierwszym przypadku dokonanie właściwego dla zdrowia wyboru jest utrudnione. W drugim zadbanie o dobrostan psychiczny i relacyjny jest po prostu łatwe i przychodzi naturalnie.

O to właśnie chodzi w kulturze dobrostanu, definiowanej jako takie środowisko (pracy, życia), w którym łatwo jest dokonywać wyborów służących naszemu dobrostanowi. Składają się na nie (patrz rys. 2) wartości i normy społeczne, wzajemne wsparcie oraz dobry przykład płynący od liderów społecznych oraz profesjonalistów promujących dobre planowanie przestrzenne. Szczególnie ważny jest klimat społeczny, w tym fundamentalny dla aktywności obywatelskiej poziom zaufania społecznego oraz punkty styku takie jak: narracja wspierająca pożądane wartości i normy kulturowe, docenianie i nagradzanie, przydzielanie zasobów, edukacja obywatelska, szkolna i akademicka, czy właśnie otoczenie zbudowane rozumiane jako dobrze zaprojektowana przestrzeń.



Rys. 2. Model kultury dobrostanu. Autor: Judd Allen^{viii}, adaptacja: Ewa Stelmasiak^x

W kulturze wspierającej dobrostan, konieczne jest dostosowanie wielu punktów styku, w taki sposób, by wspólnie z otoczeniem zbudowanym, wywierały one pozytywny wpływ na postawy i zachowania ludzi. Poniżej przedstawiam ramowe omówienie wybranych mechanizmów kulturowych i punktów styku z zaznaczeniem, że ich rozwinięcie powinno stać się przedmiotem debaty ekspertów w ramach prac Zespołu doradczego ds. opracowania PAP w ramach stosownej grupy roboczej zajmującej się współtudziałem i budowaniem kultury partycypacji obywatelskiej w zakresie planowania przestrzennego.

Warto jest podkreślić, że poczucie wpływu oraz zaangażowanie stanowią istotny element dobrostanu. A procesy partycypacyjne budują dobrostan relacyjny. Korzyści z nich płynące dotyczą nie tylko celu jakim jest realny wpływ, ale również samej drogi, jaką wspólnie przechodzą mieszkańcy czy użytkownicy przestrzeni. Droga ta wzmacnia komunikację, współpracę i zaufanie społeczne. Buduje tym samym społeczny kapitał, który ma z kolei wymiar ekonomiczny, gdyż sieć relacji społecznych sprzyja współpracy, przedsiębiorczości, innowacyjności i zdrowiu publicznemu, wspierając tym samym rozwój gospodarczy państwa.

Przykłady mechanizmów kulturowych wspierających wdrożenie PAP:

• Narracja wspierająca pożądane wartości i normy kulturowe:

opracowanie kluczowych komunikatów wspierających wdrożenie PAP, użycie narzędzi storytellingu, zaangażowanie strony rządowej i samorządowej, a także środowisk branżowych i społecznych do mówienia spójnym głosem w kluczowych sprawach, powielanie kluczowych komunikatów w narzędziach edukacyjnych w celu ich upowszechnienia, zaangażowanie interesariuszy w wypracowanie pożądanych społecznie postaw i zachowań.

• Modelowanie pożądanych postaw przez liderów zmian i ich nagradzanie:

czyli liderów i liderów społecznych oraz architektów wspierających zarządzanie partycypacyjne i promujących dobre rozwiązania przestrzenne. Są trzy kluczowe zasady skutecznego role modelingu: widoczność, autentyczność i konsekwencja w działaniu. Oznacza to, że osoby wspierające i promujące zmiany powinny w sposób autentyczny mówić o ich sensie, ale również o trudnościach z tym związanych. Ich głos powinien być jednak odpowiednio eksponowany, tak aby ich postawa była szeroko widoczna i rozpoznawalna. A oni sami powinni działać w sposób konsekwentny i powtarzalny, nie punktowy czy okazjonalny.

Nagradzanie liderów i liderów zmian może odbywać się poprzez wystawienie do nich dostępnych publicznie listów z podziękowaniem od władz państwowych i samorządowych, albo celebrowanie zaangażowania społecznego w postaci wystaw w przestrzeniach publicznych dużych i małych miast, tablic upamiętniających kolektywny wysiłek społeczny na rzecz dobra wspólnego czy instalacji artystycznych oraz działań performatywnych zachęcających do refleksji nad sensem zaangażowania społecznego w poprawę jakości otoczenia zbudowanego np. na przykładzie historii działań wyróżniających się społeczników i architektów.

• Edukacja i budowanie świadomości społecznej:

celem działań edukacyjnych skierowanych do ludzi młodych i dorosłych powinno być budowanie postaw obywatelskich oraz upewnienie do podejmowania działań dzięki zaznajomieniu tych osób z ich prawami i obowiązkami, ale także mechanizmami partycypacji. Dorośli, którzy dopiero zaczynają angażować się w działania społeczne na rzecz lokalnej społeczności czy wspólnoty terytorialnej powinni mieć dostęp do przewodników stanowiących wprowadzenie do tematu obywatelskiego zaangażowania w sprawy planowania przestrzennego. Także do wiedzy na temat narzędzi planistycznych takich jak miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego i materiałów pokazujących przykłady dobrych praktyk z innych krajów czy zdjęć

i filmów przedstawiających pozytywne rozwiązania architektoniczno-urbanistyczne. Wszystko po to, by poszerzać społeczną świadomość wagi tematu, jakim jest dobrze zbudowane otoczenie oraz budować społeczne kompetencje w zakresie polityki przestrzennej. Obecnie takie przewodniki dostępne są np. na stronach Ministerstwa Rozwoju i Technologii oraz na portalu partycypacjaobywatelska.pl prowadzonym przez fundację Stocznia. Warto jednak zadbać o przystępność formy takich materiałów dla odbiorców (np. materiały audio-wizualne będą przystępniejsze niż długi dokument tekstowy), a także zwiększanie ich dostępności np. poprzez dodanie ich do aplikacji mMieszkaniec, co pozwoli na upowszechnienie tej wiedzy przez organiczną ekspozycję mieszkańców na pożądane treści.

• Przydzielanie zasobów i wzmacnianie kompetencji samorządów:

zapewnienie budżetu na wdrożenie powinno obejmować finansowanie działań partycypacyjnych, wprowadzenie obowiązku zatrudnienia lokalnie architekta czy urbanisty, co np. w małych miastach nie jest dziś powszechne. Ciekawym rozwiązaniem jest próba zmiany administracji publicznej „od środka” poprzez pozyskiwanie postępowych architektów i urbanistów. Przykładem takiego działania może być np. brytyjski program Public Practice, którego celem jest poszerzanie kompetencji samorządów w zakresie urbanistyki i planowania przestrzennego. W ramach tego programu architektki i urbanisci przechodzą odpowiednie szkolenie, by następnie przez około rok mieć wpływ na politykę przestrzenną prowadzoną na poziomie lokalnego samorządu⁸. Upewnienie samorządów powinno zaś polegać na zwiększeniu dostępu do opinii prawnych i analizy skutków finansowych jako elementu zarządzania ryzykiem przed podjęciem decyzji, tak by radni mogli podejmować odpowiedzialne działania bez obawy o konsekwencje wynikające z braku zaplecza eksperckiego. Warto też rozważyć profesjonalizację funkcji radnego poprzez uznanie jej za funkcję zawodową.

• Wsparcie i wymiana doświadczeń:

Dla wszystkich liderów i liderów zmian, w tym społeczników, pomocna będzie także organizacja grup wsparcia ułatwiających radzenie sobie ze skutkami dużego zaangażowania skutkującego niekiedy aktywistycznym wypaleniem i zniechęceniem do społecznej aktywności. Podobnie do wsparcia oferowanego osobom w kryzysie czy rodzicom dzieci z trudnościami. Natomiast programy mentoringowe mogłyby służyć transferowi wiedzy od bardziej doświadczonych jednostek do osób początkujących. Analogicznie, jak dzieje się w tego typu programach dla założycieli start-upów czy młodych liderów i liderów.

Aby zaprojektować mechanizmy kulturowe niezbędne do skutecznego wdrożenia PAP, rekomenduję ich wypracowanie w sposób partycypacyjny np. poprzez organizację warsztatów w formule Design Thinking dla przedstawicieli kluczowych interesariuszy: architektów, urbanistów, radnych większych miast, radnych małych miast, lokalnych organizacji społecznych, społeczników, naukowców, fundacji, praktyków partycypacji społecznej, konserwatorów zabytków i osób zajmujących się dziedzictwem historyczno-kulturowym, inżynierów, przedstawicieli inwestorów, mieszkańców, antropologa kultury i eksperta ds. kultury organizacji. Dobierając uczestników do takiej grupy warsztatowej należy również zadbać o różnorodność perspektyw w myśleniu (ang. *diversity of thinking*) dzięki np. zapewnieniu reprezentacji różnych grup wiekowych.

Komunikacja wartości przez kulturę

Aby wesprzeć proces wdrożenia PAP od strony kulturowej, jej intencja i sens muszą najpierw zostać właściwie zakomunikowane, tak aby zostały one zrozumiane i zaakceptowane przez społeczeństwo.

Zacząć należy od fundamentów i „niewidzialnych ram” dla skutecznego wdrożenia, czyli określenia wartości kulturowych takich jak dobro publiczne, jakość otoczenia, współdziałanie i wspólnota, które będą z kolei odzwierciedlane przez stosowne normy społeczno-kulturowe będące rodzajem umowy społecznej, która kształtuje albo pożądane zachowania (np. „jest rzeczą słuszną działać dla dobra wspólnego”), albo wręcz przeciwnie („angażowanie się jest ryzykowne, lepiej się nie wychylać”). Wartości współdzielone i zinternalizowane przekładają się na pożądane postawy, które pozwalają odchodzić od traktowania praw i obowiązków jako nakazu, a skłaniają do większej identyfikacji z ich zasadnością, dzięki czemu wszystkim stronom procesu łatwiej jest działać na rzecz wspólnego celu.

Jednostki, które nie stosują się do norm społecznych narażone są na ostracyzm, a nawet wykluczenie. Te zaś osoby, które dają dobry przykład biorąc odpowiedzialność, angażując się i podejmując działanie, powinny być za to doceniane. Dlatego należy pamiętać, że brak mechanizmów wsparcia kulturowego przy wprowadzaniu zmian w sposobie prowadzenia polityki przestrzennej może powodować, że zmiany te będą torpedowane. Natomiast świadome kształtowanie wartości i norm kulturowych będzie stanowił

mechanizm wspierający sukces wprowadzanych zmian.

Należy jednak rozróżnić budowanie szeroko pojętej kultury dobrostanu bazującej na odpowiedzialności, zaangażowaniu i sprawczości w kwestiach społecznych czy politycznych od bardziej specyficznej subkultury dobrostanu na poziomie wspólnoty terytorialnej, jaką stanowi gmina, czyli zaangażowania w kwestie urbanistyczne i organizacyjne lokalnej społeczności. Pierwszy stanowi poziom makro, drugi zaś poziom mezo zaangażowania społecznego. Obydwa lokują się ponad sferą mikro, czyli sferą prywatnego życia rodzinnego jednostek.

Ważną rolę w procesie aktywizacji społeczeństwa do współuczestnictwa na poziomie gminy odgrywają organizacje pozarządowe i pożytku publicznego, które na lokalnym poziomie wypełniają luki wynikające z ograniczeń systemowych na poziomach samorządowym i krajowym. Podobnie rola i zakres działania organizacji branżowych działających na rzecz jakości przestrzeni publicznej powinna być powszechnie rozpoznawalna, a głos architektów uważnie wysłuchany. Inwestorzy powinni być w sposób systemowy zobowiązani, by przedkładać zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność ponad chęć osiągnięcia zysku kosztem interesu publicznego. Społeczeństwo powinno zaś być zachęcane do aktywności obywatelskiej, a nie drenowane z czasu i sił przez uczestnictwo w mało efektywnych lub wręcz pozornych formatach partycypacyjnych organizowanych na poziomie gminy.

Państwo, które wyznacza kierunki



Isotą Polityki Architektonicznej Państwa powinno być także podjęcie działań legislacyjnych, które pozwolą na stworzenie przewidywalnych ram prawnych, jednocześnie uwzględniających dynamiczny charakter rozwoju miast. Powinny one obejmować doskonalenie obowiązujących przepisów, a także rozwój i upowszechnianie mechanizmów współzarządzania.^{xi}

Przed wszystkim jednak sposób wprowadzania zmian legislacyjnych powinien być spójny z celami strategicznymi, które stanowią esencję PAP: ukierunkowanie na jakość środowiska życia jako jednego z priorytetów rozwoju Polski w połączeniu z podejściem opartym o partycypację i współtworzenie. Przepisy prawa powinny umożliwiać skuteczną realizację tak zarysowanej polityki, również w zakresie wprowadzania wymogu partycypacji, zwłaszcza w fazie przedprojektowej. Angażowanie odbiorców od samego początku stanowi działanie proaktywne pozwalające na budowanie postawy „współwłaścicielskiej”, co niweluje przyszłe negatywne emocje wynikające z braku wpływu. Poczucie bycia ignorowanym skutkuje zaś erozją zaufania do publicznych instytucji i wycofaniem z aktywności obywatelskiej jako takiej, która pozbawiona jest sensu, bo „i tak nic się nie da zrobić”. Rodzi to frustrację i przekłada się na pogorszenie jakości relacji w społeczności lokalnej. Wpływa też na postrzeganie współludzi jako problemu i tendencji

do traktowania mieszkańców jako „krzykaczy” bądź „pieniaczy”, zapominając o przyczynie, jaką jest brak kultury obywatelskiej partycypacji, za co odpowiedzialni są nie sami mieszkańcy, ale cały system.

Państwo powinno wspierać realizację strategicznych inwestycji, które wykraczają ponad tradycyjną atomizację posesji, ulic czy dzielnic, obejmujących za to teren całej gminy lub obszaru funkcjonalnego. Realizacja tak strategicznych projektów wymaga, by państwo aktywnie działało w lokalnych społecznościach na rzecz ich rozwoju, odważnie i z wizją, łącząc interes publiczny z prywatnym. Powinno ono pełnić rolę aktywnego uczestnika w tworzeniu wartości i nie dać się marginalizować prywatnym uczestnikom procesów planistycznych, którzy nie widzą szerszej perspektywy, bo ograniczają się do realizacji partykularnych interesów. Powinno za to wyznaczać kierunki strategiczne dla rozwoju gospodarczego, społecznego i kulturalnego, kierując inwestorów oraz stwarzając dla nich ramy inwestycyjne.

Omówione powyżej czynniki polityczno-ekonomiczne, systemowe, prawne, instytucjonalno-proceduralne i kulturowe ilustruje poniższy model (rys. 3). Wszystkie one wpływają na postawy i codzienne wybory użytkowników i pozostałych interesariuszy środowiska zbudowanego.

Systemowe kształtowanie kultury partycypacji obywatelskiej w planowaniu przestrzennym

WIZJA STRATEGICZNA

Polityka Architektoniczna Państwa (PAP) nastawiona na jakość środowiska życia jako jeden z priorytetów rozwoju Polski.

Popularyzacja wiedzy i upewnienie

Warunki edukacyjne i informacyjne

- Budowanie **świadomości społecznej**.
- **Informowanie** o możliwościach współuczestnictwa.
- **Wzmacnianie kompetencji społecznych** w zakresie zarządzania przestrzenią.
- **Udostępnianie dobrych praktyk** w formie kursów i materiałów audiowizualnych dostępnych online.
- **Prowadzenie kampanii społecznych**, działań popularyzatorskich i debat publicznych.
- **Edukacja** szkolna i akademicka.
- **Prowadzenie dialogu** z mieszkańcami i zachęcanie do współudziału na poziomie lokalnym np. w gminie.

Dobrobyt ekonomiczny

Warunki ekonomiczno-polityczne

- **Człowiek**: środki materialne, warunki ekonomiczne pozwalające na podejmowanie obywatelskiej działalności niezarobkowej.
- **Państwo**: wola polityczna, dofinansowanie lokalnej polityki rozwoju w zakresie współudziału społecznego, inwestycje strategiczne, partnerstwa prywatno-publiczne, stymulowanie procesów rozwoju społecznego, gospodarczego i kulturowego.

Wartości i normy społeczne

Warunki kulturowe

- **Współodpowiedzialność** za dobro wspólne, ład przestrzenny i jakość życia wspólnoty terytorialnej.
- **Normy kulturowe** (np. dobrze jest działać dla dobra wspólnego).

Otoczenie legislacyjne

Warunki prawne

- **Dostosowanie przepisów** do nowej strategii i partycypacyjnego zarządzania przestrzenią publiczną.
- **Powiązanie z działaniami Unii Europejskiej** w tym zakresie.
- **Doskonalenie obowiązującej legislacji**, rewizja narzędzi planistycznych.

Postawa i zachowania jednostek | Lokalna polityka przestrzenna

Mechanizmy wspierające partycypację

Warunki instytucjonalno-proceduralne

- Dostępne, zrozumiałe dla obywateli, **powszechne mechanizmy partycypacji** i procedury współzarządzania (z ang. *governance*).
- **Projektowanie skoncentrowane na człowieku** (*Human-Centred Design*, HCD), przewidujące tzw. podróż użytkownika (*User Journey*) i jego doświadczenie (*User Experience*), Wellbeing Design, Neuroarchitektura, Projektowanie Empatyczne, Urban Design.
- **Zaangażowanie obywatelskie**, w tym partycypacja polityczna (np. model *Ostbelgien*^{xii}), budżet partycypacyjny, teatr legislacyjny, warsztaty *Charrette*^{xiii} itp.

Włączenie mieszkańców i użytkowników przestrzeni w realną partycypację i zmianę obrazu ulicy, dzielnicy, miasta, kraju.

PARTYCYPACJA I WSPÓŁTWORZENIE

KULTURA DOBROSTANU

Rys. 3. Poprawa jakości środowiska zbudowanego w Polsce – podejście systemowe i kultura dobrostanu. Opracowanie własne.

Wnioski i postulaty.



Z wiedzy o zarządzaniu, zmianie kulturowej, dobrostanie człowieka i kulturze dobrostanu jako środowisku go wspierającym, wynikają konkretne implikacje, które przedstawiam poniżej:

1. Stanowiąc widoczną i namacalną warstwę materialną, tworzenie jakości przestrzeni stanowi główny cel wprowadzania PAP. Nie można jednak pomijać tego, co niematerialne, czyli kapitału społecznego, który jest możliwy do zbudowania w ramach PAP. Poprawie jakości otoczenia zbudowanego powinna towarzyszyć zmiana społeczna, której przeprowadzenie będzie wymagało świadomego zaprojektowania procesów społecznych mających wspierać wprowadzane zmiany.
2. Tematyka, która obejmuje „projektowanie niewidzialnego” powinna stanowić istotny element PAP. Wraz z tworzeniem legislacji powinna pracować grupa robocza zajmująca się tworzeniem ram dla kultury partycypacji społecznej.
3. We wszelkich konsultacjach eksperckich zaleca się dbanie o to, by reprezentowany był głos zarówno ludzi młodych, jak i doświadczonych ekspertów, kobiet i mężczyzn, a także organizacji społecznych i przedstawicieli samorządów lokalnych, którzy powinni stać się „współwłaścicielami” wprowadzanych zmian, a nie ich biernymi odbiorcami. Zawężanie się do angażowania w proces wyłącznie środowisk branży architektonicznej i przedstawicieli inwestorów nie da wszystkim interesariuszom procesu równych szans we współtworzeniu polityki, a tym samym nie zbuduje poczucia „współwłaścicielstwa” i osłabi możliwość jej skutecznego wdrożenia.
4. W proces opracowywania PAP należy od początku prac nad dokumentem wpisać budowanie relacji z kluczowymi interesariuszami procesu zmian – obywatelami, działaczami społecznymi, politykami, przedstawicielami administracji publicznej i jednostek samorządów terytorialnych, konserwatorami zabytków, inżynierami oraz architektami i urbanistami – bazując przy tym na ich rzeczywistych potrzebach i oczekiwaniach.
5. Ważne będzie doprecyzowanie pojęcia dobrostanu używanego w dyskursie o kształtowaniu jakości przestrzeni publicznej jako postawy aktywnej, polegającej na podejmowaniu wyborów służących zdrowiu fizycznemu, psychicznemu i relacyjnemu. Otoczenie zbudowane ma ułatwiać dokonywanie takich wyborów, a nawet do nich zachęcać.
6. Należy przewidzieć celowe oddziaływanie na wartości i normy kulturowe. Zadbanie o szeroko zakrojoną edukację obywatelską, szkolną i akademicką odnoszącą się do jasno określonych ról wszystkich interesariuszy w procesie wdrażania PAP oraz inne punkty styku, takie jak spójna narracja kulturowa czy docenianie i nagradzanie liderów społecznych oraz architektów wspierających zarządzanie partycypacyjne, będzie stanowiło wyraźny sygnał dla społeczeństwa, że zmiana ta jest ważna.
7. Zwracam też uwagę na konieczność uwzględnienia elementów zarządzania zmianą przy wprowadzaniu PAP. Należy zastosować mechanizmy wdrażania zmian takie jak np. programy pilotażowe w wybranych gminach, szkolenia liderów zmiany i pożądanej narracji kulturowej, upowszechnianie dobrych praktyk i popularyzację przykładów dobrze zaprojektowanych przestrzeni, a także tworzenie sieci lokalnych ekspertów dysponujących doświadczeniem i dzielących się nim w ramach programów mentoringowych.

Podsumowanie.

 Środowisko zbudowane ma stanowić przestrzeń zapewniającą nam możliwość dbania o samych siebie, innych ludzi oraz planetę. Architektura zaś to „scena, na której toczy się nasze życie”. Dlatego każdy z nas, niezależnie od tego, czy jest zwykłym obywatelem, czy też architektem, politykiem lub działaczem społecznym, powinien znać swoją rolę i mieć narzędzia, by móc świadomie to otoczenie kształtować. Tak, by życie w nim sprzyjało powszechnemu dobrostanowi i wyborom, które ów dobrostan wspierają. Kluczowymi elementami polityki rozwoju jest zaś poprawa jakości środowiska zbudowanego jako strategicznego zasobu ekonomicznego, ale także – o czym nie wolno zapominać – wzmacnianie kapitału społecznego państwa.

^I Kozień-Woźniak, Magdalena. Nowy paradygmat kształcenia architektów. Polityka Architektoniczna, marzec 2026.
Zawód: Architekt. Wydanie towarzyszące Kongresowi Architektury Polskiej 2026.

^{II} Środowisko/otoczenie zbudowane (ang. *built environment*) to ogół wytworzonych przez człowieka elementów przestrzeni, które stanowią ramy dla naszego codziennego życia, pracy i rekreacji. W przeciwieństwie do środowiska naturalnego, obejmuje ono wszystko, co zostało zaprojektowane i wzniesione w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich.
Źródło: <https://adeniaiu.pl/archipediapl/srodowisko-zbudowane>

^{III} Quality of Life + Architecture, Architects' Council of Europe, 2025.
Link: https://ace-cae.eu/wp-content/uploads/2025/12/QualityArchitecture_Web.pdf

^{IV} Cytat z przemowy ministra Michała Jarosa, sekretarza stanu w Ministerstwie Rozwoju i Technologii w Muzeum Architektury we Wrocławiu w dniu 28 listopada 2025 podczas inauguracji działania Zespołu doradczego ds. opracowania PAP pod przewodnictwem Pani Moniki Wróblewskiej – dyrektorki Departamentu Architektury, Budownictwa i Geodezji MRiT.

^V Niepublikowany materiał autorstwa Agnieszki Matłoki, specjalistki ds. ESG.

^{VI} Stelmasiak, Ewa. Słony Koszt Wzrostu. Magazyn NNO fundacji NieNieodpowiedzialni, numer Piękno, 2025.
Link: <https://nno.pl/slony-koszt-wzrostu>

^{VII} Więcej informacji: www.bluezones.com

^{VIII} Allen, Judd. Culture Change Planner: A Systematic Approach to Cultivating Supportive Environments at Work, at Home, and in the Community, 2015.

^{IX} Stelmasiak, Ewa. Lider dobrostanu. Jak tworzyć wspierającą kulturę pracy w hybrydowym świecie? Wyd. ICAN Institute, 2021.
Link: [Lider dobrostanu. Jak tworzyć wspierającą kulturę pracy w hybrydowym świecie – wiedza najwyższej jakości](#)

^X Więcej informacji o programie: <https://www.publicpractice.org.uk/>

^{XI} Baranowski, Andrzej. Współzarządzanie przestrzenią gminy. Polska Polityka Architektoniczna, 2018.
Link: https://www.sarp.pl/pliki/2082_5b1ab9ebbd63a-ppa-www.pdf

^{XII} Model Ostbelgien (znany również jako *Model Wschodniobelgijski*) to jeden z najbardziej innowacyjnych na świecie systemów demokracji deliberatywnej. Więcej informacji: <https://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/przyklady-dzialan/inne/ostbelgien-model/>

^{XIII} Więcej informacji: [Warsztaty Charette | Partycypacja Obywatelska](#)



Ewa Stelmasiak

Ekspertka w zakresie kultury dobrostanu i zarządzania strategicznego. Opracowała autorski model przywództwa wspierającego dobrostan. Łączy działalność badawczą, doradczą, szkoleniową i popularyzatorską, wspierając liderów, zarządy, firmy, instytucje publiczne i organizacje branżowe.

Prowadziła projekty m.in. na rzecz agencji HERA przy Komisji Europejskiej, Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej podczas polskiej prezydencji w Radzie UE oraz Naczelnej Izby Lekarskiej. Jest jurorką konkursu dla pracodawców Dream Employer, ekspertką UN Global Compact ds. dobrostanu oraz recenzentką w czasopismach naukowych. Regularnie występuje w Polsce i za granicą jako zapraszana prelegentka i moderatorka.

Ukończyła studia w Polsce i USA, w tym program rozwoju przywództwa w Stanford Graduate School of Business. Jest autorką licznych publikacji medialnych i naukowych oraz książki „Lider dobrostanu”. Prowadzi WellCulture Institute, firmę doradczą-szkoleniową założoną w 2012 roku. Angażuje się również społecznie we współtworzenie polityki przestrzennej gminy we współpracy z lokalną społecznością.



Patroni



Informacje redakcyjne:

Autorka: **Ewa Stelmasiak, WellCulture Institute**

Współpraca: **arch. Maciej Kuryłowicz**, V-ce prezes Stowarzyszenia Architektów Polskich

Wstęp: **prof. dr hab. inż. arch. Krystyna Solarek**, Wydział Architektury Politechniki Warszawskiej,
Towarzystwo Urbanistów Polskich, Komitet Architektury i Urbanistyki PAN

Opracowanie redakcyjne: **Monika Żuber-Mamak**

Opracowanie graficzne: **Marta Kołodziejak**

Tekst stanowi oryginalne dzieło autorskie i powstał bez użycia narzędzi generatywnej sztucznej inteligencji.

Wszelkie Prawa Zastrzeżone dla **WellCulture Institute by Ewa Stelmasiak**.

Warunki przedruku: Przedruk artykułu jest możliwy wyłącznie w całości, bez ingerencji w treść.
Dopuszczalne jest skracanie materiału pod warunkiem zachowania pierwotnego znaczenia i wydźwięku artykułu.

Media niekomercyjne i edukacyjne mogą przedrukować artykuł bezpłatnie, pod warunkiem podania źródła w następującej formie: Autorka: Ewa Stelmasiak, WellCulture Institute oraz poinformowania autorki o fakcie publikacji na adres: ewastelmasiak@wellcultureinstitute.com

Media komercyjne oraz podmioty gospodarcze mogą przedrukować artykuł wyłącznie po uzyskaniu pisemnej zgody autorki. W celu uzyskania zgody prosimy o kontakt: ewastelmasiak@wellcultureinstitute.com

Sugerowany zapis w przypisie: Stelmasiak, Ewa. *Architektura dla dobrostanu. Jak poprawiać jakość środowiska zbudowanego w Polsce?* WellCulture Institute, 2026.



WELLCULTURE[®]
INSTITUTE

by Ewa Stelmasiak