

## Rozdział 6.

### Spółdzielcze wehikuły rozwoju

W poniedziałek, 11 grudnia 2023 roku, w budynku Społem przy ul. Grażyny 13 w Warszawie rozpoczęło się walne założycielskie zebranie Spółdzielni MOST. Ten akt inauguracyjny był zwieńczeniem ponadrocznego okresu starań o wydzierżawienie gruntu na warszawskich Siekierkach i przygotowań do założenia spółdzielni<sup>266</sup>. Przyświecał nam wspólny cel – uprawiać żywność w centrum miasta, troszcząc się o miejsce, w którym znajduje się nasza farma, i dbać, aby zyskało na naszej obecności. Na walnym zebraliśmy się w niepełnym składzie – w gronie osób, którym udało się dotrzeć mimo grudniowego zmęczenia, pokonując prywatne logistyczne przeszkody oraz opierając się kolejnej fali przeziębionowo-covidowo-grypowej przetaczającej się przez Polskę. Z około pięćdziesięciu osób, które towarzyszyły powstaniu spółdzielni, była nas połowa – nieobecnych będzie się dołączać do spółdzielni już po jej zarejestrowaniu. Równolegle do naszego walnego trwały obrady świeżo zaprzysiężonego Sejmu X kadencji, podczas których „Koalicja 15 października” wybierała nowego premiera. W Poznaniu trwała okupacja akademika „Jowita”. Zbliżało się przesilenie zimowe, a nam towarzyszyło przekonanie, że wkraczamy w przyszłość, której do końca nie umiemy sobie wyobrazić, ale chcemy brać aktywny udział w jej tworzeniu.

Walne przebiegało w podniosłym duchu, a przez poszczególne etapy prowadził nas spółdzielczy rytuał praktykowany w Polsce od ponad stu lat. Na przewodniczącego zebrania wybraliśmy Macieja Łepkowskiego, przyszłego prezesa spółdzielni. Maciek jest osobą,

która wokół naszej wspólnej idei połączyła różne środowiska: świat spółdzielczy (reprezentowany przez naszą PLZ Spółdzielnię i CoopTech Hub), środowisko osób skupionych wokół idei miejskiego ogrodnictwa i ogrodu społecznego na Jazdowie – Motyka i Słońce, oraz świat akademicki – Szkołę Główną Gospodarstwa Wiejskiego, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN oraz Ogród Botaniczny Uniwersytetu Warszawskiego. W naszym społecznym ekosystemie znalazły się również osoby na co dzień działające w branży foodtechowej. O godzinie 19:30 przegłosowaliśmy powołanie spółdzielni. W gronie osób założycielskich znalazło się dwie osoby prawne – PLZ Spółdzielnia i Fundacja Pracownia Dóbr Wspólnych oraz grupa dwudziestu czterech osób, które prawo nazywa fizycznymi, a są po prostu ludźmi. Ten międzyśrodowiskowy amalgamat odnalazł swoje odzwierciedlenie w trzech głównych obszarach działalności naszej spółdzielni. Są to: uprawa i przetwórstwo żywności, doświadczenia oraz inkubator nowych rozwiązań.

Mimo że od miesiąca pracowaliśmy nad statutem, jeszcze na samym walnym dopisywaliśmy nowe kody PKD<sup>267</sup>. Chcieliśmy mieć pewność, że cały planowany szeroki obszar działalności znajdzie swoje odzwierciedlenie w statucie. Jako ostatnie na listę trafiły: uprawa grzybów (PKD 01.13. Z Uprawa warzyw, włączając melony oraz uprawa roślin korzeniowych i roślin bulwiastych) oraz alg (PKD 03.11. Z Rybołówstwo w wodach morskich). Wychylając się w stronę celebrowania przyszłych sukcesów, dopisaliśmy również prawo spółdzielni do przyznawania nagród oraz medali.

Nad wydarzeniem unosił się duch posthumanistycznej rewolucji. Wśród członkiń Rady Nadzorczej naszej spółdzielni znalazła się reprezentantka osoby przyrodniczej. Osobę przyrodniczą nasz Statut definiuje jako „ekosystem, wraz z jego powiązaniem zewnętrznymi, funkcjonujący na terenie, na którym działalność (rolniczą, ogrodniczą i inną) prowadzi Spółdzielnia. Osobę przyrodniczą współtworzą wszystkie organizmy żywe, które zasiedlają przestrzeń nad- i podziemną oraz elementy nieożywione, tworzące sieć powiązań zarówno między sobą, jak i z otaczającym

krajobrazem. Te powiązania to przepływ energii i materii, którego nie wolno w sposób znaczący naruszać<sup>268</sup>. Osoba jest holobiontem, złożonym z korzeni, pni, koron oraz wszystkich mikro- i makroorganizmów żyjących między nimi oraz przebywającym tam na stałe zwierząt, ptaków, owadów i grzybów. „Osoba przyrodnicza dzięki swoim cechom (między innymi żyzna gleba, roślinność, zdolność do absorpcji wody i materii organicznej) może uczestniczyć w działaniach podejmowanych przez Spółdzielnię na jej obszarze pod warunkiem, że działania te nie naruszają jej integralności oraz zdolności do trwania w czasie i przestrzeni”<sup>269</sup>.

Ten teren widzimy jako żywy i splątany, tworzący całość, którą za biolożką Lynn Margulis nazywamy „holobiontem”. „Holobiont to przestrzeń nieustannych tarć i napięć, ale napięcia te są życiodajne i możliwe tylko dzięki symbiotycznej podstawie całości”<sup>270</sup>. Tak również widzieliśmy swoją rolę jako spółdzielni w relacji z tym gruntem – jako ciągły dialog, którego celem jest nie tylko produkcja żywności, ale jednocześnie zwiększanie bioróżnorodności tego terenu – troska o przyrodniczą wielość, coraz bardziej z każdym rokiem, zarastaną inwazyjną nawłocią kanadyjską. Ważnym elementem działań na farmie jest celebrowanie świąt sezonowych. Statut nakłada na nas jako spółdzielczynie i spółdzielców mostu obowiązki: „Złożoność i bioróżnorodność osoby przyrodniczej może być wspierana i zwiększana, pod warunkiem zachowania jej autonomicznego charakteru”<sup>271</sup>. Za troskę o osobę przyrodniczą jest odpowiedzialna cała społeczność, jednak, aby nadać silną moc, „Reprezentantka osoby przyrodniczej ma prawo weta odnośnie do decyzji podejmowanych przez Radę Nadzorczą”<sup>272</sup>. W praktyce oznacza to, że może ona między innymi zablokować wprowadzenie do Zarządu osób, które uznaje za niewłaściwe do pełnienia tej funkcji.

Tuż po walnym nastąpił kolejny przełom w życiu naszej farmy. W piątek 15 grudnia 2023 jako konsorcjum dwóch organizacji – PLZ Spółdzielni i Pracowni Dóbr Wspólnych – podpisaliśmy z Zarządem Mienia m.st. Warszawy umowę dzierżawy na grunt

naszej farmy. 3 stycznia 2024 roku oficjalnie rozpoczęliśmy prace na Moście. Od tej pory jesteśmy tam wszyscy co sobotę, a w inne dni pracujemy w mniejszych grupach. Zapraszamy do pracy nie tylko osoby będące członkami i członkiniami naszej spółdzielni, ale również gości, których ściąga do nas ciekawość, chęć instytucjonalnej współpracy oraz potrzeba aktywnego kontaktu z ziemią.

## **Solarpunkowa spółdzielnia w sercu Warszawy**

Spółdzielnia MOST powstała, aby prowadzić spółdzielczą miejską farmę, a swoją nazwę zawdzięcza mostowi Siekierkowskiemu, wzdłuż którego rozciąga się teren, z którym pracujemy, o kształcie przypominającym rozciągniętą koronę albo grzbiet krokodyla. Obok znajduje się Sanktuarium Matki Bożej Nauczycielki Młodzieży, kościół pod wezwaniem Najświętszej Maryi Panny Królowej Wyznawców oraz szkoła podstawowa prowadzona przez Zakon Pijarów. Kościół swoją obecność zawdzięcza objawieniu się Matki Boskiej, którą 3 maja 1943 roku młoda parafianka ujrzała w konarach kwitnącej wiśni<sup>273</sup>. To miejsce sacrum, którego centrum stanowi przyroda. W zależności od wyznawanej wiary można je ubierać w różne rytuały. My również czujemy ducha tego miejsca – nazywamy go „osobą przyrodniczą”. Teren, z którym prowadzimy spółdzielnię, to 3,6 hektara zdziczałych ogródków działkowych. Zostały wywłaszczone ponad dwadzieścia lat temu pod budowę mostu. Pozostały po nich drzewa i krzewy owocowe: jabłonie, mirabelki, derenie, pigwy, pigwowce, krzewy róży i trzmieliny pospolitej oraz czarny bez. Są też orzechy włoskie, topole oraz tuje. Ziemia jest pełna nasion. Pozostały też ziołorośla i byliny (maki, dzikie szparagi, barwinek, narcyzy, piwonie). Niepodziewanie spośród nawłoci wybijają pędy szparagów, karczochy, cebule i dorodne pęki tarczycy wyniosłej. Nasza farma to wielki jadalny ogród. Raj obfitości. Wyzwaniem jest takie prowadzenie farmy, aby odpowiedzialnie i z szacunkiem tworzyć ten ekosystem. Spółdzielczy

model, bazujący na demokratycznym zarządzaniu, uznajemy za najlepszy sposób organizowania naszej pracy.

Za kierunkowy rozwój odpowiedzialna jest Rada Nadzorcza spółdzielni, która w przypadku MOST-u może składać się z trzech do pięciu członków lub członkiń spółdzielni, wybieranych na pięcioletnią kadencję. Rada powołuje Zarząd, który odpowiada za bieżącą działalność spółdzielni. Wybiera również Prezesa lub Prezeskę Zarządu<sup>274</sup>. Radę Nadzorczą ustanawia (a więc może też odwołać) walne. Spółdzielnia jest więc pod podwójną demokratyczną kontrolą. Do spółdzielni mogą dołączyć osoby, która złożą deklarację członkowską. Okres kandydacki w przypadku osób fizycznych trwa 12 miesięcy, jednak Zarząd może skrócić ten okres, wskazując tego powody w uchwale. Ten długi okres oczekiwania pokrywa się z rokiem wegetatywnym naszej farmy i daje szansę sprawdzenia się na różnych odcinkach oraz – co najważniejsze – poznania się i sprawdzenia stabilności zaangażowania.

Pierwszą rzeczą, na którą zwracają uwagę odwiedzające nas osoby, to hałas Trasy Siekierkowskiej. Jedynie połowa farmy jest osłonięta od pędzących aut ekranami. Na pytania o hałas odpowiadamy, że po kwadransie przestaje się go słyszeć. Staje się on tym mniej uciążliwy im więcej jest osób na farmie – szum aut wyciszają rozmowy i radosne krzyki dzieci, które w weekendy towarzyszą nam w pracach. Bliskość mostu nasuwa również pytania o jakość gleby. Czy można uprawiać rośliny w takiej bliskości ruchu kołowego? Gleba jest zdrowa. Na szczęście most Siekierkowski powstał już po wprowadzeniu benzyny bezołowiowej, więc gleba nie jest skażona (co dodatkowo laboratoryjnie potwierdziliśmy). Bazą dla naszych upraw są obecne na tym terenie drzewa owocowe. Uzupełniamy je o owoce i warzywa, które zasadzimy w pierwszym sezonie. Będziemy też zbierać rosnące tam zioła oraz dosiewać kolejne. Plan upraw będzie sukcesywnie się zmieniać wraz ze stopniowym poszerzaniem przestrzeni uprawnej – w czym przeszkodą jest wszechobecność nawłoci kanadyjskiej, z którą zmagamy się, zachowując zasady rolnictwa regeneratywnego. Doświadczenia

to z kolei szeroki obszar działań edukacyjnych i rekreacyjnych, których elementem są sezonowe celebracje, takie jak pożegnanie zimy, święto majowe, wianki czy miejskie dożynki. Organizujemy warsztaty tworzenia permakulturowych upraw, kompostowania, spacerów ornitologiczne i botaniczne i entomologiczne. Ostatni obszar, czyli inkubator, to działania dotyczące protypowania nowych rozwiązań – zarówno w obszarze technologicznym, które obejmują cyfrowe interfejsy wspierające dostawy żywności, przetwarzanie już istniejących materiałów, aby dać im nowe życie, budowanie niezależności energetycznej, testowanie różnych rozwiązań permakulturowych (i inne), jak i rozwiązania społeczno-ekonomiczne, których rdzeniem jest pogłębianie demokracji i prowadzenie działalności społecznej i gospodarczej z poszanowaniem szeroko rozumianego ekosystemu przyrodniczego.

Spółdzielnia MOST ma szeroki zakres działalności, ale miejscem grawitacji jest nasza farma i toczące się tam aktywności. Farmę podzieliliśmy na trzy wzajemnie przenikające się strefy: upraw, edukacji i przyrody autonomicznej. Centralną przestrzenią jest uprawna polana, pokryta kartonami tłumiącymi wszechobecną nawłóć. Rosną tam warzywa oraz zioła. Stoi szklarnia, którą postawiliśmy dzięki wsparciu firmy produkcyjnej Papaya Films, oraz źródło wody – pompa abisynka, którą zawdzięczamy firmie Yango – wspierającej naszą inicjatywę od początku jej powstania. Podział na strefy odpowiada głównym obszarom działalności spółdzielni oraz wyraża naszą potrzebę zostawienia spokojnej ostoji dla mieszkank i mieszkańców tego miejsca – zarówno zwierzęcych, jak i ludzkich. Na terenie farmy znajduje się miniobozowisko, w którym mieszkają panowie Marcin i Grzegorz oraz kot Rysiek.

Sposób działania naszej farmy tworzy się w dialogu. Kluczowe decyzje podejmujemy na żywo, aby promować fizyczne zaangażowanie i bezpośrednią komunikację. Wsparciem dla nas są komunikatory, w tym aplikacja PLZ, gdzie mamy dwie społeczności: jedną skierowaną do członków i członkiń spółdzielni, oraz drugą otwartą o nazwie: „MOST”, gdzie informujemy o wydarzeniach,

zliczamy godziny pracy oraz zamieszczamy krótkie artykuły. Nasza Spółdzielnia MOST jest więc hybrydowa w wielu znaczeniach tego słowa: obecna w przestrzeni fizycznej i cyfrowej, tworzona przez ludzi, spółdzielnie i organizacje społeczne (a docelowo również firmy), otwarta na wiele różnych aktywności.

Spółdzielnia MOST jako hybryda w praktyce pokazuje zalety spółdzielczości. Szczególnie jedną: otwartość na szerokie i zróżnicowane grono osób spółdzielczych. Aby sformalizować swoje działania i prowadzić prospołeczną działalność gospodarczą, nie trzeba zmieniać swojej tożsamości, bo spółdzielczość to szeroki parasol, który może połączyć ze sobą zarówno pojedyncze osoby, jak i organizacje społeczne, inne spółdzielnie, firmy oraz szereg innych instytucji. Jednocześnie każda z osób, niezależnie od wysokości wniesionego kapitału, ma jeden głos – dzięki temu sama formalna rama gwarantuje to, że słuchamy siebie nawzajem. Co więcej, do współpracy można zapraszać większe, bogatsze firmy i instytucje, które mogą zasilić inicjatywę kapitałowo bez obaw, że przejmą kontrolę nad kierunkiem rozwoju spółdzielni, jak to się dzieje w przypadku spółek. Ramą prawną dla działalności spółdzielni jest Ustawa Prawo Spółdzielcze<sup>275</sup>. Spółdzielnie takie jak MOST nazywamy „rozwojowymi”.

## **Spółdzielnie rozwojowe – od demokracji partycypacyjnej do demokracji ekonomicznej**

„Spółdzielnie rozwojowe” to nazwa zwyczajowa, której używamy jako CoopTech Hub, żeby pokazać kluczową rolę, jaką spółdzielnie mogą odegrać w rozwoju danego miejsca: naszego miasta, miasteczka, wsi, regionu, najbliższego sąsiedztwa czy cennej przestrzeni przyrodniczej (jak teren naszej spółdzielczej farmy). Z perspektywy prawa spółdzielnie rozwojowe to po prostu spółdzielnie złożone z osób prawnych (instytucji publicznych, firm, organizacji społecznych, spółdzielni itp.) i osób fizycznych (ludzi). Zgodnie

z polskim prawem spółdzielnię mogą założyć trzy osoby prawne. Mogą to więc być na przykład trzy instytucje powiązane z samorządem: miejska spółka, gmina, stowarzyszenie lub spółdzielnia, albo zróżnicowane grono osób członkowskich. W przypadku, w którym pojawiają się osoby fizyczne (ludzie), minimalna liczba osób członkowskich wynosi dziesięć. Spółdzielnie, które składają się z osób prawnych i osób fizycznych, nazywamy „hybrydowymi”.

Spółdzielnie rozwojowe są innowacją, którą jako CoopTech Hub zarówno proponujemy innym, jak i testujemy na sobie. Nasza PLZ Spółdzielnia, składająca się właśnie z osób prawnych (spółek, organizacji pozarządowych) oraz fizycznych osób członkowskich, jest spółdzielnią hybrydową. Założyliśmy ją, aby wspierać cyfrowy restart spółdzielczości. Model działań społecznie rozwojowych może ewoluować i poszerzać się. Tak było w przypadku naszej PLZ Spółdzielni – zaczęliśmy jako centrum technologii cyfrowych. Nazwę naszego think tanku – CoopTech Hubu – wzięliśmy zaś od platformowego kooperatyizmu. „Platformowy kooperatyizm (inaczej CoopTech) – jak pisze Jan Zygmuntowski w *Kapitalizmie sieci* – to współczesna forma organicznej, oddolnej reakcji społecznej na warunki systemowe kapitalizmu, polegająca na uspołecznieniu narzędzi technologicznych i ich kontroli przez samych pracowników”<sup>276</sup>. W naszym przypadku to uspołecznienie polega na stworzeniu wielofunkcyjnej aplikacji PLZ – Platformy Lokalnych Zasobów, która dostarcza narzędzi do zarządzania demokratycznymi społecznościami (ankiety, głosowania, czaty), pełni funkcję marketplace’u czy może działać jako lokalne medium, oferując sprawdzone informacje. Aplikację PLZ można pobrać w sklepie z aplikacjami – zapraszamy do dołączenia do naszej społeczności CoopTech HUB-u (rzy rejestracji podaje się kod: COOP\_TECH\_HUB) lub do społeczności spółdzielczej farmy MOST – kod: MOST.

Stworzenie aplikacji było pierwszym krokiem działalności naszej PLZ Spółdzielni i otwarciem na nowe obszary działania. Szybko bowiem zauważyliśmy, że sama transformacja cyfrowa to za mało i konieczne jest rozszerzenie wizji spółdzielczej transformacji

na inne obszary<sup>277</sup>. Obecnie działamy jako organizacja doradcza wspierająca zakładanie spółdzielni w różnych obszarach, takich jak energetyka, spółdzielnie branżowe (IT, działalność artystyczna) czy właśnie spółdzielnie rozwojowe, dla których punktem wyjścia są potrzeby danego miasta lub konkretnej społeczności. Przyświeca nam troska o świat, w którym żyjemy, a także za przyszłość, którą budujemy. Idee, za którymi podążamy, wpisaliśmy do preambuły naszego statutu: „Wierzimy, że budowa sprawiedliwego świata opiera się na zrównoważonej i zakorzenionej lokalnie gospodarce, która służy dobrostanowi całej społeczności i nikogo nie wyklucza. Uważamy międzysektorową współpracę i zaufanie za kluczowe składowe transformacyjnego działania, jakiego się podejmujemy”<sup>278</sup>. To podejście stanowi podstawę modelu spółdzielni rozwojowych, które inkubujemy. Chętnie wchodzimy też do inkubowanych przez nas spółdzielni – jak to się stało w przypadku Spółdzielni MOST.

Budowa tego sprawiedliwego świata wymaga innego podejścia do gospodarki. Nie dostarczania usług i produktów, na które jest popyt, ale wzięcia odpowiedzialności za to, jak nasza działalność gospodarcza wpływa na bliższe i dalsze otoczenie – zarówno ludzi, jak i środowisko przyrodnicze. Z tego względu ważną cechą spółdzielni rozwojowych jest tworzenie potrzebnych miejsc pracy w sektorach kluczowych dla budowania lokalnej odporności. Ich rolą jest to, żebyśmy byli bezpieczne i bezpieczni, a nasza najbliższa okolica zmieniała się na lepsze. Ich zakres działalności może obejmować różne branże. Mogą dostarczać energię z odnawialnych źródeł energii, modernizację budynków lub cyfryzację, dbać o naprawę i przedłużanie życia sprzętów oraz prowadzić inne działania z obszaru gospodarki obiegu zamkniętego. Mogą również budować nowe budynki, prowadzić remonty, odpowiadać za rekultywację terenów poprzemysłowych, zajmować się takimi obszarami jak zrównoważona turystyka. Produkować żywność oraz dbać o tereny zieleni – zarówno publiczne, jak i w ramach usług dla osób i podmiotów prywatnych. Elementem spółdzielni rozwojowych może być również edukacja oraz dostarczenie usług

opiekuńczych – skierowanych do osób starszych, dzieci oraz osób niesamodzielnych. Spółdzielnie rozwojowe mogą działać w kilku obszarach naraz, czyli być spółdzielniami wielobranżowymi – to, co bowiem stanowi rdzeń ich działalności, to niekoniecznie musi być wybór konkretnej branży, ale potrzeby danego miejsca (terytorium) lub danej społeczności.

Spółdzielnie rozwojowe, w przeciwieństwie do miejskich spółek czy innych rozwiązań, które mają usprawnić zarządzanie miastami i regionami, posiadają dodatkowe dwa atuty. Po pierwsze, pozwalają włączyć mieszkańców i mieszkanki oraz inne osoby i podmioty zainteresowane wspieraniem rozwoju lokalnego, jednocześnie pozostając blisko ludzi. W spółdzielniach, w których członkami i członkiniami są osoby fizyczne (czyli ludzie), każda osoba ma jeden głos – niezależnie od wysokości wniesionego kapitału. W praktyce oznacza to, że miliarderka i osoba o znacznie niższych dochodach mają taki sam wpływ na przyszłość spółdzielni. Można również w bezpieczny sposób zapraszać mały i duży biznes do wspierania przedsięwzięć, bez obaw, że się straci kontrolę nad całością. Wyjście w stronę szerokiego grona osób, organizacji społecznych, jednostek samorządowych oraz biznesu pozwala wykorzystać różne potencjały.

Jak silny może być ten efekt synergii, mieliśmy okazję oglądać po ataku Rosji na Ukrainę w marcu 2022 roku, kiedy to Polki i Polacy ugościli kilka milionów swoich sąsiadek i sąsiadów z Ukrainy, dzieląc się tym, co mieli: przestrzeniami domowymi, zasobami instytucjonalnymi, umiejętnościami skoordynowania transportów żywności czy wieloma innymi. Każdy robił to, co mógł, i w sposób, jaki uznał za najbardziej właściwy i skuteczny. Ten powszechny zryw pokazuje, że kiedy traktujemy jakieś wyzwania jako wspólną sprawę, jesteśmy w stanie uruchomić ogromne zasoby. Kryzys migracyjny nie jest jedynym, którego doświadczyliśmy i będziemy doświadczać. Będą kolejne, związane z niespokojną sytuacją na poziomie międzynarodowym, koniecznością adaptacji do zmian klimatu czy troski o zapewnienie suwerenności energetycznej oraz żywnościowej.

O ile wyzwania są globalne, o tyle odpowiedzi na nie powinny być adekwatne do lokalnego kontekstu. Jak pisze Jan Oleszczuk-Zygmuntowski, ekonomista i prezes PLZ Spółdzielni, „efektywne działanie w polikryzysie nie ma charakteru totalnego, uniformizującego, hierarchicznego, ale polega na regeneracji, uruchamianiu potencjałów oraz budowie odporności w skali lokalnej, w oparciu o pluralizm zasobów, doświadczeń i umiejętności jakimi dysponują wspólnoty. Nie jest to argument za brakiem uniwersalnych zależności i wzorców, ale raczej za koniecznością dopasowania ich do lokalnego kontekstu i tworzenia inkluzyjnych mechanizmów instytucjonalnych dla partycypacji ekonomicznej i decyzyjnej”<sup>279</sup>.

Tylko demokratyzacja modeli rozwoju pozwoli nam skutecznie mierzyć się z wyzwaniami współczesności. Jej ważnym elementem jest przejście z modelu demokracji deliberacyjnej opartej na prawie do zabierania głosu, do demokracji ekonomicznej. Demokracja ekonomiczna to prawo do inwestowania swoich kapitałów w rozwój gospodarczy naszego miasta, miasteczka, wsi, regionu czy kraju. Chodzi tutaj o zaangażowanie środków finansowych (w tym oszczędności), przestrzeni fizycznych i cyfrowych, pojazdów, maszyn i narzędzi oraz naszych kompetencji. W zamian za wsparcie kapitałowe otrzymujemy równe prawo głosu odnośnie do tego, w jaki sposób wykorzystane zostaną nasze wspólne zasoby. To podejście można wyobrazić sobie jako gmach, który opiera się na trzech filarach: wspólnej własności, współinwestowaniu oraz współzarządzaniu.

Pierwszy z nich – wspólna własność – to założenie, że możemy jako mieszkanki i mieszkańcy być współwłaścicielkami i współwłaścicielami krytycznej infrastruktury, biznesów czy terenów zieleni. Z kolei współinwestowanie (inwestowanie społecznościowe), zakłada, że możemy lokować swoje oszczędności oraz inne zasoby w taki sposób, aby budować nasze spółdzielcze dobro wspólne. Trzeci filar, czyli współzarządzanie (demokracja ekonomiczna), to rdzeń spółdzielczości, dla którego bazą jest równość wagi każdego z głosów: w spółdzielniach każda osoba ma jeden głos, niezależnie

od wysokości wniesionego kapitału. Dzięki temu różne głosy są słuchane na równi, co pozwala na lepsze zarządzanie ryzykami i większe wykorzystanie twórczego potencjału danej społeczności<sup>280</sup>. Te trzy filary są podstawą budowania spółdzielni rozwojowych.

Ważną cechą spółdzielni rozwojowych jest również tworzenie środowiska pracy, w którym potrzebne są różnego rodzaju kompetencje: zarówno umiejętności w zarządzaniu i koordynacji działań, myślenie strategiczne i analityczne, zdolność rozwiązywania konfliktów, jak i umiejętność opieki nad przyrodą czy osobami niesamodzielnymi. Zarówno odwaga potrzebna do tego, żeby otwierać na nowe wyzwania, jak i podtrzymywanie codziennej rutyny. Zadania są przydzielane wedle potrzeb spółdzielni, a jednocześnie kierunki działania spółdzielni mogą być dyktowane nie wyłącznie wedle logiki rynkowej, ale w uwzględnieniu talentów i potencjałów, jakie drzemią w lokalnej społeczności. Spółdzielnie rozwojowe jako biznesy zakorzenione w konkretnym miejscu są bardziej wrażliwe na społeczny kontekst – mogą lepiej rozpoznać, kto potrzebuje wsparcia i co może wnieść do wspólnych działań. Są bardziej otwarte również na zatrudnianie w wymiarze niepełnego etatu, co jest szczególnie istotne dla rodziców wychowujących dzieci oraz innych osób, które mogą pracować, ale w mniejszym wymiarze czasu.

Skupienie się na potrzebach lokalnej społeczności wyznacza nie tylko obszar działalności spółdzielni, ale również to, kto ją założy, a następnie będzie dbać o jej rozwój. Można zacząć na dwa sposoby. Pierwszy z nich to postawienie na instytucje i oddanie im odpowiedzialności za założenie spółdzielni oraz uruchomienie jej pierwszych działań. Dopiero w drugim kroku zaprasza się mieszkańcy i mieszkańców do inwestowania w spółdzielnie i włączenia się w decydowanie o ich rozwoju. To może być rozwiązanie, które sprawdzi się w przypadku samorządowych spółdzielni rozwojowych – pozwala ono stopniowo demokratyzować zarządzanie nową inicjatywą. Drugi sposób to uruchomienie spółdzielni hybrydowej, w której w gronie osób założycielskich są zarówno lokalni liderzy

i liderki, czyli konkretnie ludzie, jak i wspierające je instytucje. W tym drugim modelu obecność instytucji samorządowych na pierwszym etapie jest opcjonalne, ale nie jest konieczna. Mogą one dołączyć w kolejnym kroku.

Te dwie ścieżki nie były oczywistym modelem rozwoju spółdzielni, który zakładaliśmy jako CoopTech Hub. Pierwotnie uznawaliśmy, że optymalna ścieżka to wyjście od instytucji<sup>281</sup>. Jednak szybko okazało się, że gminy różną się między sobą, a co więcej – w niektórych miastach wyraźnie można określić konkretne osoby, które chciałyby wziąć na siebie rolę pionierów i pionierek zmiany. Po raz pierwszy dwa scenariusze rozwoju spółdzielni pojawiły się, kiedy budowaliśmy modele dla Dąbrowy Górniczej oraz Konina<sup>282</sup>. W Dąbrowie sercem spółdzielni ma być Fabryka Pełna Życia, czyli nowe centrum miasta powstające na terenie dawnej fabryki obrabiarek „Defum”, którym zarządza obecnie spółka rewitalizacyjna Fabryka Pełna Życia Sp. z o.o. Wyzwaniem jest tam zarządzanie konkretną przestrzenią, która jest miejscem spotkań, hubem przedsiębiorczości oraz miejscem, gdzie można coś zjeść. Dodatkowo dąbrowska spółdzielnia rozwojowa ma dostarczać szerokiego spektrum usług, które mają wspierać zrównoważony rozwój miasta, takich jak usługi: opiekuńcze, ogrodnicze, doradztwo rewitalizacyjne, reklamowe, transportowe, energetyczne. Specyfiką Dąbrowy Górniczej jest to, że w planach ma założenie rzemieślniczego browaru, który ma być zachętą do społeczno-inwestowania<sup>283</sup>.

Zupełnie inaczej wygląda sytuacja w Koninie, gdzie grupą najbardziej ambitnie patrzącą w przyszłość są młodzi mieszkańcy i mieszkanki skupieni wokół Stowarzyszenia Młodzi Lokalsi oraz konińskiej Akademii Nauk Stosowanych. Wypracowany tam model spółdzielni to spółdzielnia młodych, których decyzje i potrzeby są kluczowe na pierwszym etapie jej rozwoju. „Spółdzielnia zatrudni młode osoby na dogodnych dla nich warunkach i zaoferuje dorywczą pracę w obszarach bliskich studiowanym przez nich kierunkom na ANS. Studentki i studenci będą mogli w ten sposób realizować

obowiązkowe na ostatnim roku studiów praktyki. Powołanie spółdzielni, czyli formalnego podmiotu, pozwoli sprawniej zapewnić zlecenia dla osób młodych, a mieszkańcy i mieszkanki Konina zyskają miejsce, do którego mogą się zgłosić, jeśli potrzebują tanich, ale profesjonalnych usług<sup>284</sup>. Wsparcie zaoferuje Konińska Izba Gospodarcza. Będzie nie tylko tworzyć miejsca pracy dla młodych, ale również „przeznaczy ustaloną część swoich zysków na projekty kulturalne, ożywiające lokalną społeczność i organizujące rozrywkę dla młodych. O konkretnym przeznaczeniu środków zadecydują demokratycznie osoby członkowskie, co będzie dodatkową motywacją dla młodych, aby dołączyć do spółdzielni”<sup>285</sup>.

W tym modelu spółdzielnia młodych stanie się spółdzielnią rozwojową, kiedy jej działalność będzie powiązana z zadaniami kluczowymi dla miasta oraz możliwe będzie dołączenie do niej szerszego grona osób. Model zakłada, że urząd miasta „może zdecydować się na przekierowywanie do niej zleceń na konkretne usługi oraz udostępnienie jej miejskich zasobów (jak budynki czy przestrzenie na otwartym terenie) w celu rozwoju jej działalności. Miasto i związane z nim instytucje będą mogły stać się członkami spółdzielni i mieć głos przy podejmowaniu decyzji co do jej strategii czy projektów kulturalnych. Spółdzielnia otworzy się również na mieszkańców i mieszkanki Konina, którzy będą mogli wnieść do niej swoje udziały i otrzymać korzyści związane z członkostwem. W demokratycznej społeczności spółdzielni wciąż jednak to młode pokolenie będzie miało silną reprezentację swojego głosu, a jej działalność wraz z dołączeniem innych osób prawnych i fizycznych znacznie skuteczniej godzić interesy młodzieży z interesami innych grup społecznych”<sup>286</sup>. Potrzeby młodych stają się więc impulsem rozwojowym dla całego miasta.

Te dwa modele – dąbrowski i koniński – ukształtowały dwa podejścia do spółdzielni rozwojowych, które obecnie propagujemy. Wybór jednego z dwóch punktów wyjścia to w zasadzie jedyna określona rzecz w przypadku nowych spółdzielni. Wszystko inne wyznacza lokalny kontekst. To, jak bardzo różnorodne mogą być

projekty spółdzielni rozwojowych, pokazał nam projekt Akademia Miejskiej Odporności, który jako CoopTech Hub prowadziliśmy we współpracy z GZM Metropolią<sup>287</sup>. Tworzyliśmy tam propozycje spółdzielni dla czterech gmin: Bierunia, Piekary Śląskich, Siemianowic Śląskich oraz Tarnowskich Gór. To, co je łączyło, to położenie, rozmiar (poniżej 100 tys. mieszkańek i mieszkańców) oraz industrialna przeszłość. W praktyce okazało się, że największy wpływ na kształt spółdzielni miała nie wielkość gmin, lecz odróżniające je od siebie przestrzenno-społeczne uwarunkowania: postindustrialna historia miejsca, otoczenie przyrodnicze oraz zaangażowanie konkretnych osób i współpracujących z nimi organizacji.

Spśród tych czterech gmin wyróżniały się Piekary Śląskie, gdzie – podobnie jak w Koninie – najbardziej aktywną grupą okazali się młodzi, a główną motywacją do działania była chęć spędzania wolnego czasu w swoim mieście. Dlatego właśnie pomysł na piekarską spółdzielnię rozwojową za punkt wyjścia bierze powołanie kawiarni prowadzonej przez młodych dla młodych. Wspierać ich będą osoby starsze z doświadczeniem w gastronomii. Drugim ważnym elementem było postawienie sieci foodtracków, które ożywiłyby przestrzeń pod Kopcem Wyzwolenia, ulubionym miejscem spotkań. Nowa oferta gastronomiczna rozwijałaby się dzięki energii młodzieży i jednoczesnemu wsparciu urzędu miasta. Wsparcia kapitałowego mogliby dostarczyć też mieszkańcy i mieszkanki miasta.

Zupełnie inne wyzwania zdiagnozowaliśmy w Bieruniu. Tam kluczowym tematem okazała się zieleń, a szczególnie kwestia zaopiecznienia terenów przemysłowych (jak Paciorkowce). Sama gmina Bieruń jest niewielka (około 17 tysięcy mieszkańek i mieszkańców) i nie ma odpowiednich środków, aby zadbać o swoje przyrodnicze dziedzictwo. Jednocześnie w mieście, wśród osób pracujących w miejskich strukturach, są osoby o dużej wiedzy przyrodniczej, którzy mogłyby stanowić rdzeń merytoryczny takiej spółdzielni, która obsługiwałaby całą metropolię. Zaproponowaliśmy, aby nadać jej nazwę „Grindelia – spółdzielnia rozwojowa GZM” na

część dogłębki nastroszonej (*Grindelia squarrosa*), rzadkiej rośliny, która rośnie na Paciorkowcach.

Z kolei w Siemianowicach Śląskich, podobnie jak w Piekarach, wyzwaniem jest dostarczenie usług związanych z wykorzystaniem wolnego czasu. Dobrym rozwiązaniem dla tego miasta byłaby spółdzielnia rewitalizacyjna, która stałaby się przestrzenią do działania aktywnych mieszkanki i mieszkańców miasta – takich tam nie brakuje. Jak pisaliśmy w raporcie: „Jednym z działań mogłoby być stworzenie miejsca dla twórczości aktywnych mieszkanki i mieszkańców miasta, która obecnie nie może znaleźć odpowiedniego ujścia w ramach działań podejmowanych przez urząd. Mogłoby to być załączek procesu, który docelowo skutkowałaby stworzeniem oferty dla dorosłych mieszkanki i mieszkańców Siemianowic. Również z perspektywy środowiskowej taka spółdzielnia mogłaby dużo Siemianowicom zaoferować, np. współpracę z ROD-ami, małą retencję oraz ożywienie podwórek kamienic i założenie w nich miniogrodów. Działania spółdzielni mogłyby ożywić miasto dla ludzi i dla przyrody”<sup>288</sup>. Liderem tego projektu byłyby miejskie instytucje.

Stworzenie przestrzeni spotkań dla aktywnych mieszkanki i mieszkańców stało się motywem przewodnim tarnogórskiej spółdzielni rozwojowej. Tutaj jednak skala inwestycji była znacznie większa. Celem było postawienie nowego budynku na miejscu dawnych Zakładów Przemysłu Odzieżowego „Tarmilo”, gdzie obecnie tymczasowo działa parking. To działka położona tuż przy rynku. Istotnym elementem byłoby włączenie nowych mieszkanki i mieszkańców miasta. Tarnowskie Góry to jedno z miast metropolii górnośląsko-zagłębiowskiej, którego liczba ludności rośnie. Jednocześnie to miasto z długimi tradycjami zaangażowania społecznego – największe Stowarzyszenie Miłośników Ziemi Tarnogórskiej (SMZT) obchodziło ostatnio 70-lecie istnienia. Ze względu na majątek, którym gospodaruje, do swojego grona ostrożnie dopuszcza nowe osoby. Stowarzyszenie ma pod opieką tereny dawnej kopalni srebra i ołowiu, sztolnie oraz obszar przyrodniczy – całość wpisana jest na listę światowego dziedzictwa

UNESCO. Obiegowa opinia głosi, że do SMZT trudniej się dostać niż do masonerii. Jednocześnie potrzeba dodatkowych środków na rozwój miasta, a tego dostarczyć mogłaby nowo zamieszkała klasa średnia. Pokazuje to, że nawet wśród śląskich miast nie ma jednego modelu dla spółdzielni rozwojowych<sup>289</sup>.

Jeszcze inne podejście do tego tematu można zobaczyć w Krakowie. Obecnie (czerwiec 2024) jako CoopTech Hub towarzyszymy powstawaniu Spółdzielni Dobrego Jedzenia. Jej inicjatorem jest Krakowskie Biuro Festiwalowe, odpowiadające obecnie na programowanie przyszłości Wesołej, dawnego terenu szpitala uniwersyteckiego. Wesoła ma ambicje zostać dzielnicą kreatywną przyszłości opartą na idei regeneracji i zdrowia – ma to być miejsce wytchnienia<sup>290</sup>. Ważnym tego elementem tej wizji jest kultura dobrego jedzenia. Z tego właśnie powodu planowana spółdzielnia ma być innowacyjnym projektem, który zakłada rozwinięcie działalności w trzech kluczowych obszarach: gastronomicznym, edukacyjnym i kulturalnym, a także inkubacji innowacji technologicznych związanych z żywnością i zrównoważonym rozwojem. Jej celem będzie stworzenie kompleksowej oferty, której podstawą będzie jedzenie, ale celem – integracja społeczności oraz promowanie zdrowego stylu życia i odpowiedzialności za swoje otoczenie. W przypadku Spółdzielni Dobrego Jedzenia, podobnie jak spółdzielni dla Fabryki Pełnej Życia, rewitalizowana przestrzeń jest głównym, ale nie jedynym obszarem działalności. Wesoła ma być miejscem protypowania nowych rozwiązań, które potem – jak różne elementy kultury dobrego jedzenia – będą promieniować na cały Kraków.

## **Fraktalny model rozwoju – praca na istniejących zasobach**

Spółdzielnie rozwojowe są od siebie różne, a zarazem do siebie podobne. Nie można ich tworzyć od jednej sztancy. Rozwój ekosystemu spółdzielczego nie jest mechanicznym replikowaniem

jednego rozwiązania, ale organicznym procesem, którego istotę stanowi adaptacja do lokalnego kontekstu i zwinne dostosowywanie się do zmieniających się warunków. Ten rozwój w teoriach organizacji nazywany jest „fraktalnym”. Jak to tłumaczy Janna Raye, „Fraktalna geometria systemów żywych w przyrodzie jest zarówno przypadkowa, jak i skalowalna, co zapewnia integralność wzorców podczas adaptacji ewolucyjnych”<sup>291</sup>. Przekłada się to na zdolność adaptacyjną. „Stworzenie organizacji fraktalnej może umożliwić dużej sieci szybkie reagowanie na zmieniające się konteksty”<sup>292</sup>. Z kolei David Coleman wskazuje na sześć najważniejszych cech systemów fraktalnych. Pierwszy z nich dotyczy emergencji, czyli losowego pojawiania się nowych aktorów – zarówno ludzi, jak i aktorów pozaludzkich (jak przyroda, instytucje, byty korporacyjne czy inne) oraz towarzyszących im nowych wzorców interakcji. Drugi to koevolucja, czyli wzajemne wpływanie na siebie otoczenia i sposobu funkcjonowania organizacji. Trzeci to tworzenie suboptymalnych rozwiązań: „systemy fraktalne nie muszą być idealne, aby dobrze prosperować w swoim środowisku, muszą być jedynie nieco lepsze od konkurencji”<sup>293</sup>. Zakłada to powstrzymanie się od wkładania dodatkowej energii w ulepszanie systemu i skierowanie jej na zewnątrz – na kontakt z otoczeniem. Czwarta cecha to zwiększanie różnorodności – im bardziej różnorodna jest organizacja, tym ma większe zdolności adaptacyjne. Coleman wskazuje tutaj zarówno na różnorodność społeczną, jak i w kwestii myślenia, podejścia do problemów, postaw. „Systemy fraktalne charakteryzują się wieloma niejednoznacznościami i sprzecznościami, ale zamiast postrzegać je jako »złe«, postrzega się je jako sposób na stworzenie nowych możliwości dostosowania się do zmieniającego się środowiska”<sup>294</sup>. Piąta cecha to posiadanie wspólnego celu oraz wspólnych wartości. „Zapewniają one integralność wzorców i często wysoki poziom uczestnictwa w pomysłach i rozwiązaniach służących ciągłemu doskonaleniu, a także pomagają w podejmowaniu decyzji na poziomach funkcjonalnych”. Ostatnia cecha to swobodny przepływ informacji, będący zaprzeczeniem siłowego zarządzania wiedzą

oraz demokratyczne podejmowanie decyzji. „W organizacji fraktalnej wszyscy członkowie dzielą się informacjami iteracyjnie i wspólnie podejmują decyzje w odpowiedzi na stale zmieniające się warunki”<sup>295</sup>.

Fraktalne organizacje odpowiadają na wyzwania, przed którymi stoją, w sposób, jaki uznają za najbardziej adekwatny. Nie mają jednego centrum sterowania, lecz ich poszczególne elementy kierują się wiedzą właściwą dla ich obszaru. Decyzje nie przychodzą z góry struktury, ale są podejmowane autonomicznie. Ważnym elementem jest odpowiednie zarządzanie energią zespołów. Jak podkreśla Raye, „organizacje fraktalne zazwyczaj łączą członków dzięki wspólnym celom i wartościom” – to właśnie te wspólne cele i wartości są głównym punktem odniesienia w podejmowaniu decyzji. Mogą to być wartości wpisane w preambułę statutu lub zapisane w nim cele. Może nimi być również siedem zasad spółdzielczości (tęcza spółdzielcza):

1. Dobrowolne i otwarte członkostwo – członkostwo w spółdzielni oparte jest na zasadzie dobrowolności i otwartości dla wszystkich, którzy mogą mieć z niego korzyść i którzy są gotowi ponieść związaną z nim odpowiedzialność, bez względu na płeć, rasę, pozycję społeczną, wyznawaną religię oraz poglądy polityczne.
2. Demokratyczna kontrola członkowska – członkowie i członkinie spółdzielni aktywnie uczestniczą w podejmowaniu decyzji i kontrolują działalność spółdzielni poprzez swoich przedstawicieli, wybranych w sposób demokratyczny zgodnie z zasadą: jeden członek – jeden głos. Przedstawiciele pochodzący z wyboru są odpowiedzialni wobec członków.
3. Ekonomiczne uczestnictwo – osoby członkowskie same określają wysokość udziałów członkowskich i podejmują decyzję odnośnie do podziału nadwyżki. Jeśli od kapitału wniesionego przez członków są naliczane odsetki, to są one z reguły ograniczone.

4. Samorządność i niezależność – spółdzielnia jest organizacją autonomiczną, kontrolowaną przez swoich członków. Wszelkie porozumienia z innymi organizacjami są możliwe pod warunkiem zachowania zasady demokratycznej kontroli i utrzymania pełnej spółdzielczej niezależności.
5. Kształcenie, szkolenie i informacja – spółdzielnie zapewniają możliwość szkolenia swoim członkom, przedstawicielom i pracownikom, jak również dbają o informowanie ogółu społeczeństwa o zasadach i wartościach spółdzielczych.
6. Współpraca międzyspółdzielcza – wszystkie organizacje spółdzielcze powinny ze sobą współpracować na szczeblu lokalnym, krajowym i międzynarodowym, by jak najlepiej służyć swoim członkom.
7. Troska o społeczność lokalną – spółdzielnie są zobowiązane dbać o rozwój społeczności lokalnej, na terenie której działają<sup>296</sup>.

Poza wartościami, tym, co kieruje rozwojem organizacji fraktalnych, są wybrane na początku schematy działania oraz rozwiązania organizacyjne. W przypadku nowych spółdzielni inkubowanych przez CoopTech Hub jest to modelowy statut, który jest adaptowany do wybranego obszaru działalności, oraz know-how organizacyjny. Mogą być one również powiązane osobowo – zwykle przez nasze zaangażowanie w zarządzaniu nimi i nadzór. Jest to dobre rozwiązanie na pierwszy okres funkcjonowania spółdzielni. W przypadku Spółdzielni MOST, prezesem Zarządu jest Maciek Łepkowski (członek PLZ Spółdzielni), z kolei ja, jako Członkini Zarządu PLZ Spółdzielni, zostałam wybrana na Przewodniczącą Rady Nadzorczej Spółdzielni MOST. Statut Spółdzielni MOST zakłada, że zasiadanie w tym obu ciałach jest ograniczone czasowo: kadencja w Radzie Nadzorczej wynosi pięć lat. Z kolei członkowie i członkinie Zarządu sprawują swoje mandaty przez okres trzech lat.

Dodatkowo, w przypadku warszawskich spółdzielni, chętnie dzielimy się również siedzibą i dostarczamy organizacyjny zaplecza. Nowe spółdzielnie korzystają z naszej aplikacji PLZ, która zawiera moduły do głosowania i inne funkcje potrzebne demokratycznie zarządzanym społecznościom.

Te powiązania pomiędzy spółdzielniami mogą być luźniejsze i ograniczać się jedynie do wyboru jednego z dwóch propagowanych przez nas modeli i wykorzystywania wzorcowych statutów. To jaki ostateczny kształt przybierają zakładane lub inkubowane przez nas spółdzielnie zależy od lokalnego kontekstu. Do rozpoznania potencjałów używamy narzędzia, które nazywamy „Mapą zasobów”. Zachęcamy do spojrzenia na swoją najbliższą okolicę i spisania lokalnych potencjałów w podziale na cztery kategorie: miejsca/przestrzenie, organizacje i instytucje, zasoby, święta/celebracje. Pierwsza z nich: miejsca i przestrzenie, odnosi się zarówno do przestrzeni fizycznych, jak i cyfrowych. Kryterium ważności nie jest tutaj rodzaj przestrzeni, ale to czy w danym miejscu dzieją się ważne rzeczy dla danej społeczności. W tej kategorii mogą się też znaleźć lokalne media oraz opiniotwórcze łamy wydawnictw.

Druga, organizacje i instytucje, to różnego rodzaju grupy – zarówno sformalizowane, jak i nieformalne. Mogą to być stowarzyszenia, instytucje kultury, uniwersytety trzeciego wieku, kółka hobbyistyczne, koła gospodyń wiejskich i miejskich, wspólnoty religijne, partie polityczne, rady miejskie, dzielnicowe oraz osiedlowe, ogólnopolskie ruchy skupione wokół jednej sprawy (jak klimat czy regeneratywne rolnictwo), ruchy miejskie, ruchy wiejskie oraz wszystkie inne formy kolektywnej działalności. To, co je łączy, to to, że ich reprezentanci i reprezentantki mówią w imieniu szerszej grupy osób, a formułowane postulaty są wcześniej wewnątrznie przedyskutowywane.

Trzecia kategoria, czyli „zasoby”, to szeroki zbiór obejmujący zarówno tzw. zasoby ludzkie, czyli aktywne osoby posiadające konkretne umiejętności czy „zasoby przyrodnicze” (np. specyficzne położenie geograficzne wyróżniające dane miejsce, lokalna flora

i fauna czy związana z nimi historia), jak i „zasoby kapitałowe”. Te ostatnie to środki finansowe, które można uruchomić do przeprowadzenia danego projektu, i inne formy majątku (np. własność budynków, ziemi czy cennych przedmiotów). Te różnorodne zasoby dają tworzonym inicjatywom siłę do działania oraz stają się punktem wyjścia do planowania działalności<sup>297</sup>.

Czwarta i ostatnia: święta i celebracje, pokazuje, że budowanie odporności i tworzenie nowych modeli społeczno-gospodarczych powinno zawierać również moment wspólnego docenienia owoców naszej pracy. Bez świętowania, czyli działań kulturotwórczych, trudno budować nowy porządek społeczny. Kultura ma do odegrania dużą rolę w ukonstytuowywaniu się nowych form bycia razem. Celebrowanie to również okazja do tego, żeby przypomnieć sobie, dokąd zmierzamy. Świętowanie daje też czas na odpoczynek. Długoterminowe plany muszą zakładać momenty na regenerację. To podejście wpisuje się w ideę „regeneratywnego liderstwa”, propagowanego przez duńską ekspertkę do spraw zrównoważonego rozwoju, Laurę Storm, która wskazuje na to, że po czasie wytężonego wysiłku i pracy kluczowe jest dbanie o regenerację oraz momenty celebrowania wcześniej poczynionych wysiłków, ważne dla budowania silnych podstaw społeczności<sup>298</sup>.

Pytanie o zasoby, to również pytanie o to, co poszczególne osoby chcą wnieść do spółdzielni. To punkt wyjścia, na którym będzie budowany pomysł i model biznesowy. Rozpoczęcie od zasobów, a nie na przykład produktu to podejście, które jest odwróconym modelem rynkowym. Nie patrzymy na potrzeby potencjalnych odbiorców i odbiorczyń (czyli na zewnątrz), lecz najpierw zwracamy się ku sobie samym. Spółdzielnie są dobrowolnymi zrzeszeniami osób, więc kluczowe jest pytanie o to, czym chcemy się podzielić – niezależnie od tego, czy jest to czas, który można przeznaczyć na pracę, kompetencje, środki finansowe czy innego rodzaju zasoby. Dopiero w drugim kroku, rozmawia się o tym, co chce się dostać w zamian. Skupienie się na tym, co mamy i czym chcemy się podzielić, uruchamia empatię i poczucie, że budowanie spółdzielni

to dokładanie własnej cegiełki do gmachu dobra wspólnego. Uru-  
chamia dynamikę daru i przenosi nas do świata, gdzie możemy  
być wdzięczni sobie i innym obecnym za to, że chcemy się dzielić  
tym, co mamy. To z kolei przenosi nas wprost do przemyślenia  
naszego miejsca w świecie, w tym w ekonomii. „Wdzięczność – jak  
pisze Joanna Macy – jest wyzwalająca. Buduje poczucie wystarczal-  
ności, wywrotowe dla gospodarki opartej na konsumpcji”<sup>299</sup>. To  
z kolei „osłabia wpływ społeczeństwa konsumpcyjnego zaprzecza  
jego ukrytemu, ale wszechobecnemu przesłaniu: że jesteśmy nie-  
wystarczający i nieodpowiednie. Siły korporacyjnego kapitalizmu  
nieustannie wmawiają nam, że nasze potrzeby się nie kończą –  
że potrzebujemy więcej rzeczy, więcej pieniędzy, więcej cudzej  
aprobaty, więcej komfortu, więcej rozrywki”<sup>300</sup>. Uruchomienie tej  
dynamiki daru, która sprawia, że czujemy się dobrze, to również  
szansa na to, by poszerzyć potencjalny zakres działań. Tak było  
w przypadku spółdzielni MOST, kiedy po ćwiczeniu zbierającym  
nasze potencjały okazało się, że poza uprawą i przetwórstwem żyw-  
ności będziemy zajmować się również działaniami animacyjnymi,  
edukacyjnymi oraz inkubacją nowych rozwiązań.

Mapa zasobów to rozpoznanie obecnych potencjałów. Punkt  
wyjścia do tego, żeby zacząć planować przyszłość przedsięwzięcia.  
Do tego potrzeba wychylić się w przyszłość – bliższą i dalszą.

Budowanie spółdzielni to proces, który warto zaplanować, ale  
jednocześnie trzeba pamiętać, że w praktyce może okazać się, że ma  
on swoją własną dynamikę. Rozmawiając o budowaniu miejskiej  
odporności, zaczynamy od spojrzenia na status quo, czyli „dziś”,  
a następnie wyobrażenia sobie idealnej wersji naszego najbliższego  
otoczenia. Z pełnym rozmachem. To wycieczka w stronę utopii,  
którą można wykonywać indywidualnie albo razem z innymi –  
przy założeniu, że będą to pomysły bardzo odległe od tego, co  
widzimy wokół nas i obecnie uważamy za możliwe. Odważne  
wychylenie w przyszłość służy określeniu idealnego punktu doj-  
ścia – prywatnych albo wspólnotowych utopii. Kolejny krok to  
skupienie się na dwóch horyzontach przyszłości. Możemy im nadać

konkretne daty albo roboczo nazwać je: „jutro” i „pojutrze”. „Jutro” to wtedy najbliższa przyszłość – to, co możemy zrobić za pomocą dostępnych narzędzi, z gronem ludzi, którzy w tym momencie są aktywni. „Pojutrze” to z kolei plany na dalszą przyszłość – wieloletnie strategie i bardzo ambitne cele, które są dużym wyzwaniem, ale nie są nierealne. Obydwa te horyzonty – jutro i pojutrze – to protopie. Jednak to, jak będzie wyglądać działalność danej spółdzielni, okaże się w praktyce, bowiem wraz z rozpoczęciem funkcjonowania pojawią się nowe możliwości.

W myśleniu o przyszłości ważne jest, by pamiętać, że zmiana jest procesem, którego trajektoria jest daleka od linii prostej, a każda innowacja przechodzi przez opisaną w czwartym rozdziale, „krzywą innowacji”. W praktyce oznacza to, że początek działania to budowanie wartości i dopracowywanie rozwiązania w gronie osób, które chcą wesprzeć projekt, a następnie stopniowe wypływanie na szerokie wody.

### **Spirala odporności – wytworzyć własną grawitację<sup>301</sup>**

Tworzenie miejskiej odporności nie jest procesem liniowym, lecz spiralnym. Polega na budowaniu nowych praktyk społecznych, rozwiązań instytucjonalnych oraz infrastruktury, które powstają w dialogu, na bazie lokalnych zasobów i potencjału szeroko rozumianej społeczności. To złożony proces, który w każdym miejscu będzie przebiegał inaczej. Jednocześnie jego siła bazuje na czterech fundamentach, kluczowych obszarach, którym warto poświęcić szczególną uwagę. Są to: WSPÓLNOTA, HISTORIA/KONTEKST, KOMUNIKACJA/DIALOG, KULTURA/PRZYSZŁOŚĆ. Jako autorzy i autorki raportu *Akademia Miejskiej Odporności* zdiagnozowaliśmy je następująco.

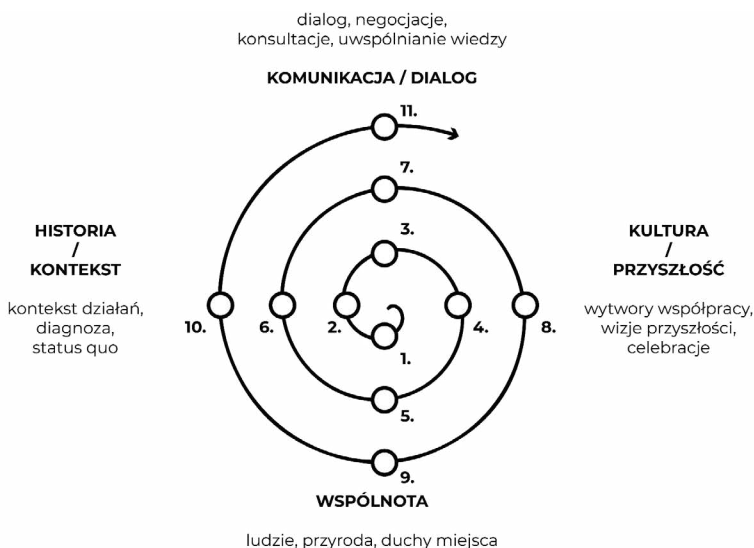
WSPÓLNOTA to wszyscy aktorzy życia społecznego. Patrzymy na nią bardzo szeroko, odwołując się do tego, jak postrzegamy świat, kiedy mówimy o tym, co dla nas ważne. Znajdują się więc w niej

zarówno ludzie i przyroda, jak i duchy miejsca. Są to wszystkie osoby zamieszkujące dany teren (niezależnie od wieku i statusu prawnego)<sup>302</sup>. Do wspólnoty włączamy również szeroko rozumianą przyrodę (osoby przyrodnicze). Może ona dla nas przybierać formę terytorium, być konkretnymi gatunkami zwierząt, grzybów lub roślin albo inaczej zdefiniowanym ekosystemem<sup>303</sup>. Duchy miejsca z kolei odwołują się do popularnego w psychologii społecznej, studiach kulturoznawczych oraz krajobrazowych pojęcia „ducha miejsca” (łac. *genius loci*), odnoszącego się do tożsamości danego miejsca, pewnego jego znaczenia, które jest w podobny sposób odczytywane przez różne osoby<sup>304</sup>. Duchy miejsca występują w liczbie mnogiej ze względu na to, że historie miejsc, w których mieszkamy i z którymi pracujemy, są wielowątkowe. W przypadku Spółdzielni MOST ważną osobą członkowską naszej wspólnoty jest wielogatunkowy holobiont – grunt, z którym uprawiamy naszą farmę.

HISTORIA – KONTEKST to obszar dotyczący szeroko rozumianego dziedzictwa materialnego i niematerialnego. To narosły przez poprzednie lata, wieki i tysiąclecia kontekst, w którym działamy. Są to zarówno te wymiary dziedzictwa, które uwznioślamy i z których jesteśmy dumne i dumni, jak i sprawy oraz obiekty, od których odwracamy wzrok (np. architektura postmodernistyczna). Jest wszystkim tym, co widzimy obok (na mapie zasobów określonym jako „przestrzeń”), a także tym, co tworzy dla nas pozostały kontekst historyczny. Praca z tym obszarem polega na określeniu, z jakiego punktu wychodzimy, kierując się w stronę przyszłości. Jest to uznanie status quo. Ten punkt wyjścia do dalszego planowania określać mogą również diagnozy w dokumentach strategicznych. Analizując ten obszar, powinniśmy zwracać uwagę na to, co takie dokumenty pomijają, a co dla naszej społeczności wydaje się w danym momencie szczególnie istotne i także może stanowić punkt wyjścia. Chodzi zarówno o obiekty i zjawiska, które widzimy wokół siebie, jak i o różnego rodzaju elementy lokalnej historii, które mogą stanowić bazę do dalszych działań. Dla Spółdzielni MOST istotnym kontekstem są toczące się na całym świecie walki

o poszerzenie demokracji o osoby przyrodnicze, takie jak nadawanie statusu osoby prawnej rzekom i lagunom: rzecze Whanganui oraz regionowi Te Urewera w Nowej Zelandii, lagunie Mar Menor w Hiszpań, rzecze Magpie w Kanadzie<sup>305</sup>, a także czynione w Polsce starania o uznanie Odry za osobę prawną.

KOMUNIKACJA – DIALOG to wspólnotowy proces tworzenia opowieści. Na tym etapie społeczność prowadzi dialog, aby ustalić dalsze ruchy. Powstaje w ten sposób narracja (lub podejmowana jest decyzja), która tworzy podstawy do wspólnego działania. Ta narracja nie musi być monolitem – może być wielogłosem i zawierać protokoły rozbieżności. Należy zarówno wysłuchać głosów osób, które mówią we własnym imieniu (reprezentują prywatne interesy lub interesy danej grupy), jak i stworzyć przestrzeń do tego, aby mogły się wypowiedzieć mówiący w imieniu tych, którzy głosu w danym momencie nie mają. Chodzi tu i o osoby fizycznie nieobecne w danym momencie, i takie, które nie mogą same wygłosić swojej opinii, jak osoby przyrodnicze, wspomniane powyżej „duchy miejsca” czy inne. Włączanie wielogłosu jest również apelem zarówno o bycie wiernym historii/dziedzictwu naszych przodków i przodkiń oraz oddaniu się refleksji nad losem kolejnych pokoleń<sup>306</sup>. Mówienie w imieniu duchów miejsca może odbywać się przez lokalne legendy – zarówno te istniejące od wieków, jak i nowsze. Formy komunikacji mogą być różne. Główną jest język, ale jako formę wypowiedzi należy traktować również inne formy aktywności. Innym sposobem zabierania głosu są wahania w saldzie migracyjnym: zarówno napływ nowych mieszkanki i mieszkańców, jak i ich odpływ. Formą komunikacji może być również chęć zainwestowania w spółdzielnię rozwojową, czyli wsparcie danego podejścia przez ruch energii, jakim jest przepływ kapitału finansowego i społecznego. Jako Spółdzielnia MOST do tej roli wydelegowaliśmy biolożkę Agnieszkę Chołuj, pełniącą funkcję reprezentantki osoby przyrodniczej. Dodatkowo wszystkie i wszyscy obserwujemy, jak na nasze działania reaguje ekosystem, i wsłuchujemy się w jego potrzeby.



Z kolei **KULTURA – PRZYSZŁOŚĆ** to obszar odnoszący się do kolejnych działań, które służą przybliżeniu lepszej przyszłości. Opiera się na założeniu, że dziedzictwo materialne i niematerialne nie należy wyłącznie do przeszłości, ale tworzymy także je w danym momencie historycznym (czyli teraz). Kulturę i tradycję odtwarzamy i przypominamy, ale również na bieżąco tworzymy. Zachęcamy tutaj do zadania sobie pytania o to, czy jesteśmy „dobrymi przodkami” i „dobrymi przodkiniami”<sup>307</sup>. Na naszej farmie działamy w duchu agroekologicznym, zwiększając bioróżnorodność terenu. Obchodzimy święta sezonowe powiązane z kalendarzem agrarnym. Żegnaliśmy zimę w towarzystwie słomianej marzanny, witaliśmy energię majową orszakiem, który zakończył się spacerem po farmie i nawiązywaniem relacji z wybranymi drzewami. Celebrujemy wianki, a przed nami miejskie dożynki i kolejne święta.

Te cztery obszary są punktami ramowymi dla budowania miejskiej odporności i dobrze się sprawdzają przy próbie wyobrażenia sobie rozwoju spółdzielni rozwojowych. Ze względu na iteracyjny charakter tworzenia miejskiej odporności pracę z tymi obszarami najłatwiej wyobrazić sobie w formie spirali.

Spirala miejskiej odporności bazuje na czterech punktach: WSPÓLNOTA, HISTORIA/KONTEKST, KOMUNIKACJA/DIALOG, KULTURA/PRZYSZŁOŚĆ), które tworzą dwie osie (pionowa – patrząc od góry: WSPÓLNOTA i KOMUNIKACJA/DIALOG oraz pozioma – patrząc od lewej: HISTORIA/KONTEKST i KULTURA/PRZYSZŁOŚĆ).

Układ osi jest tak zorientowany, aby przyszłość była po prawej stronie (co odpowiada klasycznej reprezentacji czasu). Ruch po spirali odbywa się zgodnie z ruchem wskazówek zegara, które z kolei reprezentują ruch Słońca nad horyzontem. Umieszczenie kolejnych punktów jest konsekwencją pierwotnego usytuowania punktu „kultura/przyszłość” po prawej stronie oraz wybrania prawoskrętnego kierunku ruchu spirali.

Za punkt rozpoczęcia ruchu spirali obraliśmy „wspólnotę” jako podstawowy punkt odniesienia. Wynika to z tego, że o ile jako jednostki możemy wyjściowo się zakorzeniać w innych punktach prezentowanych osi (w przeszłości, narracjach czy kontekście materialnym i przyrodzie), w przypadku myślenia o przyszłości wspólnoty i budowania odporności widzianej jako kolektywne wyzwanie, zasadne i sensowne wydaje się zadanie sobie najpierw pytań o to, z kim chcemy działać, z kogo składa się nasza społeczność oraz w czyim imieniu mówimy.

Ruch nie odbywa się na osi ani nie jest ruchem dialektycznym (przypominającym wahadło), ale jest ruchem po okręgu. Odnosi to nas zarazem do tradycji, jak i do cykli przyrodniczych. Stanowi to też próbę przybliżenia logiki myślenia, którą można zaobserwować w teoriach ekonomicznych, kiedy mówimy o konieczności troski o zasoby<sup>308</sup>. Najbardziej obrazowym tego przykładem jest teoria „ekonomii obwarzanka” autorstwa Kate Raworth. Zakłada ona, że gospodarka przyszłości powinna się zmieścić pomiędzy dwoma pierścieniami: zewnętrznym – wypornością środowiska przyrodniczego (w tym klimatu) oraz wewnętrznym – potrzebami społecznymi<sup>309</sup>. Nie jest to jednak pierścień zamknięty, ponieważ nasze działania zmieniają rzeczywistość i nigdy nie wracamy do tego samego punktu wyjścia (nawet, jeśli pozornie nam się tak wydaje).

Spiralne reprezentacje rozwoju nawiązują również do reprezentacji modelu rozwoju prezentowanych w dawnych dokumentach kopalnianych. Na rysunku będącym częścią aplikacji Tarnowskich Gór do tytułu UNESCO, opisującym tonaż wydobycia rud ołowiu, cynku i żelaza w latach 1784–1883, widzimy słupki ułożone w kształt spirali logarytmicznej.<sup>310</sup>

Kolejne cykle to pogłębianie każdego z wymiarów: poszerzanie wspólnoty, coraz głębsze rozumienie historii, pogłębianie dialogu. Cykl w osi KULTURA – PRZYSZŁOŚĆ to z kolei protopijne zmierzanie w stronę oczekiwanej wizji (utopii). Tak widzimy rolę kultury.

Każdy obrót spirali jest trochę innym cyklem – ma inną specyfikę, ponieważ chodzimy po spirali, a nie wracamy do tego samego miejsca. Rozpoczynamy od niewielkiej grupy, aby się poznać i dać wsparcie, następnie poszerzyć grono na poziomie lokalnym, by potem przejść do szukania sojuszników i sojuszniczek wśród innych organizacji podzielających te same wartości albo w innych miastach. Rozpisałiśmy w ten sposób sześć cykli.

## CYKL 1 – CYKL OTWARCIA

To cykl inicjujący wspólne działanie. Jest przeznaczony dla grup i inicjatyw, które dopiero zaczynają współpracę. Służy uwspólnieniu wizji oraz przetestowaniu ustaleń w praktyce.

1. WSPÓLNOTA. Mapowanie aktorów zmiany. Kto jest aktywny? W czyim imieniu mówimy? Jaką jesteśmy wspólnotą? Mamy na myśli zarówno ludzi, jak i kontekst przyrodniczy, a także ducha/duchy miejsca.
2. HISTORIA – KONTEKST. W jakim kontekście działamy? Co jest wokół nas? Chodzi o różnego rodzaju zasoby: przyrodnicze, przestrzenne, kapitałowe.

3. KOMUNIKACJA – DIALOG. Co możemy z tym zrobić? To czas na rozmowę o planach projektowanych w krótkim i długim horyzoncie.
4. KULTURA – PRZYSZŁOŚĆ. Pierwsze działania. Zróbmy coś wspólnie w istniejącym kontekście na podstawie tego, co już mamy. Ważniejsze, żeby zacząć działanie, a nie czekać na idealny moment. Protopia, a nie utopia.

## CYKL 2 – UGRUNTOWYWANIE

Ten cykl służy ugruntowaniu zdobytej wiedzy i przygotowuje do otwarcia się na szerszą współpracę. Potwierdzamy w nim swoje pierwotne założenia i przygotowujemy się do świętowania.

5. WSPÓLNOTA. Czy nadal jesteśmy w tym samym gronie? Czy ktoś nowy się pojawił na skutek naszych działań? Kogo zabrakło?
6. HISTORIA – KONTEKST. Jak zmienił się kontekst pod wpływem poprzednich działań oraz innych czynników?
7. KOMUNIKACJA – DIALOG. Czy wciąż mamy wspólne cele? Jaki kolejny krok powinniśmy zrobić w obliczu wcześniejszych doświadczeń i obecnych uwarunkowań?
8. KULTURA – PRZYSZŁOŚĆ. Celebracja. Świętujemy sukcesy. To czas na docenienie wspólnej pracy i budowanie siły wspólnoty (celebracja następuje co drugi cykl, czyli 8–16–24–...)

## CYKL 3 – POSZERZANIE WSPÓLNOTY

To cykl, w którym zastanawiamy się nie tylko nad tym, co możemy dalej robić, ale również, w jaki sposób włączyć kolejne osoby do działania.

Możliwe, że trzeba coś zmienić, stworzyć nowe sposoby działania, inne formaty, które pozwolą się włączyć osobom zainteresowanym.

9. WSPÓLNOTA. Kogo nam brakuje? Kto jest blisko nas, ale nie jest aktywny? Chodzi zarówno o osoby o podobnych poglądach, jak i te mieszkające lub pracujące w pobliżu miejsca, w którym działa dana inicjatywa. Zaprośmy te osoby i stwórzmy im możliwość działania.
10. HISTORIA – KONTEKST. Jak zmieniła się nasza mapa zasobów po dołączeniu nowych osób? O co jesteśmy bogatsi? Jakie doświadczenia z przeszłości możemy wykorzystać?
11. DIALOG – KOMUNIKACJA. Co, będąc w szerszym gronie, możemy zrobić wspólnie? Jaką przyjmujemy strategię działania? Czy pogłębiamy naszą działalność, czy może otwieramy się na nowe kierunki?
12. KULTURA – PRZYSZŁOŚĆ. To czas na wspólną pracę w obszarze, który pojawił się wraz z nowymi osobami.

#### CYKL 4 - DUMA Z TEGO, CO NADEJDZIE

To cykl poświęcony celebrowaniu tego, co się udało. O ile cykl 2 był nakierowany na bardziej miękkie działania, takie jak święta (dziedzictwo niematerialne), o tyle w tym cyklu można pomyśleć o ujęciu doświadczeń w materialne formy: medale, sztandary, nowe nazwy placów czy ulic (dziedzictwo materialne).

13. WSPÓLNOTA. Zobaczmy, jak wygląda nasza grupa po ostatnich działaniach. Może poprzednia współpraca przyciągnęła nowe osoby, które teraz chcą dołączyć. Może kogoś zgubiliśmy po drodze, a jeśli tak, to sprawdźmy, czy na stałe, czy chwilowo.

14. HISTORIA – KONTEKST. Zastanówmy się, co nam dały dwa ostatnie cykle i jak zmieniło się postrzeganie świata wokół nas
15. DIALOG – KOMUNIKACJA. Porozmawiajmy o tym, jak docenić ten czas. Dwa cykle współpracy to już wystarczająco długo, żeby zostawić po sobie coś materialnego, co na trwałe zapisze się w historii. To mogą być klasyczne odznaczenia, jak medale, statuetki i sztandary, a może upamiętnienie współpracy przez nadanie nazwy przestrzeni.
16. KULTURA – PRZYSZŁOŚĆ. Doceńmy siebie w taki sposób, jak ustaliliśmy. Teraz jest moment na świętowanie i odpoczynek przed kolejnym cyklem.

#### CYKL 5 - DZIELENIE SIĘ SWOIM DOŚWIADCZENIEM - EKSPANSJA

Kiedy już coś wypracujemy i wiemy, jakie mamy sprawdzone schematy działania, to jest to dobry moment, żeby wyjść poza swoją społeczność. To okazja do skalowania rozwiązań na szerszy obszar albo replikowania ich w innych miejscach.

17. WSPÓLNOTA. Wyjdźmy poza swoje społeczności. Poszukajmy podobnych inicjatyw w innych obszarach, innych miastach i innych krajach. Szukajmy osób i inicjatyw mających zbieżne z naszymi albo komplementarne do naszych potrzeb wartości i doświadczenia.
18. HISTORIA – KONTEKST. Zobaczymy, jaką wiedzę o nas samych przynosi spotkanie z podobnymi, lecz trochę różniącymi się inicjatywami.
19. DIALOG – KOMUNIKACJA. Zastanówmy się, jak możemy nawiązać współpracę. Może to będzie wymiana doświadczeń,

współpraca gospodarcza albo kulturalna, a może wspólnie stworzymy coś nowego.

20. KULTURA – PRZYSZŁOŚĆ. Zróbmy to, co ustaliliśmy, i zobaczmy, co z tego wyniknie.

#### CYKL 6 – CELEBRACJA POTENCJAŁU SIECI

Ten cykl jest poświęcony współpracy ponad wspólnotami. Różne wspólnoty świętują wspólnie. To czas celebrowania działania w ramach szerszego ekosystemu.

21. WSPÓLNOTA. Kolejne spojrzenie na tych, które są wokół. To dobry moment, żeby zobaczyć, jak wygląda sieć osób wokół nas i kogo nasza praca przyciągnęła.
22. HISTORIA – KONTEKST. Spójrzmy na początki naszych działań oraz na miejsce, do którego doszliśmy. To już szósty cykl rozwoju inicjatywy. Może widzimy teraz wokół siebie nowe rzeczy? Może coś w przeszłości zaczęło mieć znaczenie?
23. DIALOG – KOMUNIKACJA. Porozmawiajmy o tym, co się udało, a które ambicje i cele musieliśmy odłożyć na bok, oraz o tym, co nas nadal łączy i co chcemy świętować w tym cyklu poszerzonej współpracy.
24. KULTURA – PRZYSZŁOŚĆ. Celebrowajmy! Zaproszmy siebie nawzajem do miejsc, w których działamy. Poznajmy przedstawicieli i przedstawicielki partnerskich organizacji, w podobny sposób, w jaki państwa przyjmują delegacje z innych krajów. Niech to będzie radosny, wzmacniający moment.

Budowanie miejskiej odporności, podobnie jak spółdzielczy wehikuł rozwoju, wymaga szerokiego spojrzenia na otaczający nas kontekst oraz docenienia tego, że ważnym elementem tworzenia nowych miejsc pracy jest szereg działań służących budowaniu społeczności, zaś kluczową rolę odgrywa tutaj kultura. Nie można przekroczyć ograniczeń neoliberalnej ekonomii, myśląc jedynie o zarządzaniu pracą. Musimy myśleć również o tym, jak spędzamy czas wolny, co jest dla nas ważne oraz dążyć do szerokiego rozumienia wspólnoty i pogłębiania demokracji.

Poruszanie się po spirali to łączenie długoterminowej strategii z działaniem, które przynosi nową wiedzę. To poruszanie się pomiędzy wizją a materią, gdzie wiedza teoretyczna i praktyczna przenikają się nawzajem. Spirala miejskiej odporności jest jednym ze sposobów, w jaki można budować siłę społeczności, ale nie rości sobie prawa do bycia jedynym. Niech w tej postaci, w której jest przedstawiona powyżej, stanie się pretekstem do tworzenia innych fraktalnych modeli działania.