Człowiek i Środowisko
40 (1) 2016, s. 95-114

Ewa Tarchalska

STEWARDSHIP MAPPING – NOWA METODA ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKIEM PRZYRODNICZYM W MIEŚCIE[1]

Słowa kluczowe: zarządzanie środowiskiem przyrodniczym, stewardship, grupy obywatelskie, organizacje pozarządowe, miasta, zieleń miejska, powiązania społeczne, współdziałanie

Wstęp

W artykule przedstawiono nową w Polsce metodę *stewardship mapping,* służącą zobrazowaniu zaangażowania społecznego w działania na rzecz przyrody w mieście. Ojczyzną *stewardship mapping* są Stany Zjednoczone Ameryki Północnej. Tam metodę tę na większą skalę zaczęto stosować ponad 20 lat temu i w tym czasie zaczęto ją szerzyć w Kanadzie. Dopiero od kilku lat, od kiedy *stewardship mapping* stał się podwaliną dla narodowego amerykańskiego programu badawczego STEW-MAP, sponsorowanego przez *United States Department of Agriculture (USDA) Forest Service* we współpracy z lokalnymi partnerami[2], intensywnie się rozwija. Wobec sukcesu, z jakim się upowszechnia w miastach Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, postanowiono dokonać analizy tej metody i opisać w niniejszym artykule, a w dalszych etapach prac podjąć próbę wdrożenia *stewardship mapping* w Polsce. Dla zrozumienia tej metody najpierw

[1] Niniejszy artykuł jest pierwszym z planowanego cyklu o metodzie *stewardship mapping*.
[2] http://www.fs.fed.us

omówiono termin i teorię *stewardship*, a następnie *urban environmental stewardship* – termin używany dla określenia ruchu społecznego na rzecz środowiska przyrodniczego w mieście.

O terminie *stewardship*

Stewardship oznacza uważne i odpowiedzialne zarządzanie powierzoną sobie instytucją[3]. Wikipedia określa ten termin jako etyczne i odpowiedzialne planowanie i zarządzanie zasobami[4]. W literaturze amerykańskiej akcentuje się pojęcie *care* (z ang. – staranność, troska, dbałość, atencja), stanowiące podwalinę działań *stewardship* i akcji na rzecz środowiska przyrodniczego (Westphal 2014), potwierdzając jego specyficzną wymowę. Westphal (2014), przytaczając badania Huntera (2011), potwierdził tę ukrytą wagę terminu *stewardship,* podając za przykład odczucia mieszkańców jednej z ulic amerykańskiego miasta po utracie jesionów po inwazji kornika. Otóż wrażenie żalu po utracie drzew było silniejsze u tych osób, które wykazywały większą skłonność do uczestnictwa w działaniach *stewardship*.

Stewardship w świetle nauk o zarządzaniu

Termin *stewardship* oznaczający specyficznie rozumiane zarządzanie wywodzi się z obszaru nauk o zarządzaniu. Według polskiej klasyfikacji nauka o zarządzaniu jest dyscypliną naukową w zakresie dwóch dziedzin nauki: nauk ekonomicznych i nauk humanistycznych, wobec czego wykorzystuje m.in. psychologię i nauki społeczne[5]. Na bazie terminu *stewardship* powstała cała teoria zarządzania *stewardship,* mająca swoje korzenie w psychologii i socjologii (Davis, Schoorman i Donaldson, 1997).

Teoria *stewardship* rozpatruje relacje pomiędzy menedżerami a radą nadzorczą bądź też dyrekcją, gdzie ci pierwsi nie przyjmują typowej postawy podwładnych, lecz są nastawieni na potrzebę osiągnięć i poczucie odpowiedzialności bardziej w imię własnej satysfakcji i ku własnemu pożytkowi niż swoich przełożonych. Przekłada się to na lepszą kondycję firmy, gdyż to menedżerowie są funkcyjnymi gospodarzami korporacji

[3] www.britannica.com
[4] https://en.wikipedia.org/wiki/Stewardship
[5] https://pl.wikipedia.org/wiki/Nauki_ekonomiczne

i efektywnie działają w celu osiągnięcia wysokiego poziomu zysków, np. w postaci zysków ze zwrotu inwestycji dla akcjonariuszy. Rozumując w tym duchu kadra kierownicza powinna się kontrolować sama. „Skuteczniejszym instrumentem nadzoru może być tylko rada składająca się wyłącznie z zarządzających dyrektorów, (…) gdyż rada złożona z niezarządzających dyrektorów jest z założenia całkowicie nieskuteczna" (Herdan 2007).

Jak wynika z powyższego, w teorii *stewardship* główną pozycję zajmuje menedżer (z ang. *steward*), w języku polskim nazywany liderem, zarządzającym, kierownikiem. Menedżerowie firmy (stewardzi) często podejmują działania altruistyczne na korzyść organizacji jako całości i jej stakeholders /interesariuszy – przyp. autorki/ aspirując w ten sposób do celów wyższego rzędu kosztem działań zindywidualizowanych, nastawionych na własne korzyści ekonomiczne (Popczyk 2011 za: Fox, Hamilton 1994). Interesy i motywacje stewarda jako członka kolektywu zarządzającego mają większy wpływ na organizację niż egoistyczne cele osobiste. Steward jest mistrzem dyplomacji i komunikacji. Jego rolą jest raczej opieka i obrona podwładnych niż wydawanie rozkazów, gdyż jest on członkiem wspólnoty, którą zarządza.

Zgodnie z teorią *stewardship* dla dobrego zarządzania firmą istotne jest także założenie, że działania poszczególnych podmiotów powinny przyczyniać się do wzrostu wartości każdego z nich z osobna, celem współtworzenia wartości wspólnej oraz że postępowanie menedżera odzwierciedla interesy przełożonego. Reasumując teorię *stewardship,* główne jej założenia zestawiono z przeciwstawną teorią agencji w tabeli 1.

Opisywana w polskiej literaturze naukowej teoria *stewardship* bywa nazywana „teorią służebności" lub teorią „dobrego (odpowiedzialnego) gospodarza", przy czym obie nazwy używane są w tematyce zarządzania firmami: przedsiębiorstwami, korporacjami lub małymi firmami rodzinnymi. Dla przykładu, pierwszego określenia używa Jeżak (2012) w kontekście ładu wewnątrzkorporacyjnego. W stosunku do menedżerów autor podkreśla potrzebę ufania im przez podwładnych, postawienie na ich samokontrolę, umiejętność współpracy i dialogu z pracownikami (tabela 1). Przykładem autora posługującego się terminem „teoria dobrego gospodarza" jest Kuciński (2013 za: Rudolf i in. 2002). Autor ten również wspomina o teorii *stewardship* w kontekście ładu korporacyjnego, w którym rada nadzorcza nie powinna się przesadnie koncentrować na kontrolowaniu poczynań zarządzających, lecz aktywnie włączyć się w kształtowanie strategii rozwoju spółki.

Tabela 1. Porównanie teorii agencji oraz teorii służebności (*stewardship*) w podejściu do zachowań menedżerów spółek

Kryterium oceny	**Teoria agencji**	**Teoria służebności (*stewardship*)**
Model człowieka	Człowiek „ekonomiczny”	Człowiek samorealizujący się
Cele działania	Interes własny	Interes wspólny
Rodzaj motywacji	Niższe (ekonomiczne) motywy działania, potrzeba bezpieczeństwa	Potrzeby wyższego rzędu (rozwój osobowości, potrzeba sukcesu, samorealizacja)
Poziom identyfikacji ze spółką	Niski	Wysoki
Charakter sprawowanej władzy	Formalna, wspierana systemem nagród i kar	Osobista, wspierająca się na umiejętności współpracy i dialogu
Styl kierowania	Dystans w relacjach z podwładnymi	Otwartość i bezpośredniość w relacjach z podwładnymi
Sposób kontroli ryzyka	Poprzez ustalone procedury kontrolne	Poprzez zaufanie do fachowości i samokontrolę
Horyzont działania	Krótkookresowy	Długookresowy
Rodzaj kultury organizacyjnej	Indywidualizm	Kolektywizm

Źródło: Jeżak 2012

Odpowiedzialne zarządzanie środowiskiem przyrodniczym przez różnorakie podmioty w mieście (z ang. *urban environmental stewardship*)

Wstępna część artykułu miała na celu wyjaśnienie szeregu niuansów związanych z samym terminem *stewardship*. Niniejsza stanie się wprowadzeniem do tytułowej metody *stewardship mapping*, a należy dodać, iż w literaturze amerykańskiej często terminy te się przenikają i nie ma wyraźnej granicy miedzy nimi. Metoda *stewardship mapping* bazuje na wcześniej powstałej koncepcji *urban environmental stewardship*. W tłumaczeniu bezpośrednim koncepcja ta oznacza **„odpowiedzialne zarządzanie środowiskiem przyrodniczym przez różnorakie podmioty w mieście”.**

W literaturze północnoamerykańskiej skrótowo używa się sformułowania *urban stewardship*, *environmental stewardship* lub jedynie *stewardship*. Nie istnieje jedna szeroko rozpowszechniona definicja koncepcji *stewardship*. Jest ona na tyle szeroka, iż może być stosowana w wielu okolicznościach i realizowana poprzez wielorakość działań, tj.: poprzez wolontariat, poprzez współpracę i partnerstwo jako składowe ruchu na rzecz ochrony środowiska, poprzez różnoraką aktywność lokalnej społeczności, poprzez poszerzanie wiedzy o relacjach społecznych (Romolini, Brinkley, Wolf 2012). Poniżej przytoczono kilka interpretacji terminu *stewardship*, którymi autorka będzie się posługiwała w dalszej części artykułu, używając ich w kontekście zarządzania zielenią w mieście. *Stewardship* jest więc taką koncepcją zarządzania, której – oprócz instytucji publicznych i podmiotów biznesowych – ważnym elementem jest włączanie się różnych wspólnot społecznych, w tym wolontariuszy, w utrzymanie i odnowę miejskiego systemu zieleni (Wolf 2013). To sieć proaktywnych i prospołecznych działań nakierowanych na rozwój społeczno-przyrodniczy w stale zmieniającym się świecie (Chapin i in. 2010). To zbiór informacji o większych i mniejszych działaniach głównie organizacji obywatelskich, o ich cechach charakterystycznych i obszarze, w którym działają (Westphal i in. 2014).

W 1940 roku Aldo Leopold jako jeden z pierwszych podjął fundamentalną dyskusję na temat znaczenia zarządzania ochroną środowiska naturalnego. W swojej publikacji z 1949 r. użył definicji pojęcia „etyka ziemi" w świetle terminu *environmental stewardship*, który zinterpretował jako zobowiązanie człowieka w stosunku do ziemi (Romolini, Brinkley, Wolf 2012 za: Leopold 1949). Od tego czasu koncepcja *stewardship* stała się szerokim pojęciem stosowanym w wielu kontekstach i dla wielu działań. Jak dotychczas niewiele jednak zrobiono, aby ją zsyntetyzować lub poklasyfikować. Dążenie do zdefiniowania terminu *stewardship* jest potrzebne zarówno z punktu widzenia naukowców, jak i praktyków (Romolini, Brinkley, Wolf 2012). Trzech autorów: Romolini, Brinkley, Wolf, dopiero w 2012, w wyniku analizy materiałów źródłowych (działań praktycznych i danych teoretycznych), zidentyfikowało wiele różnych zagadnień określanych mianem *stewardship*. Poklasyfikowali je tematycznie na grupy o następujących założeniach:

1) Założenie stale aktualnej koncepcji Aldo Leopolda zakładającej, że **etyka** lub też **odpowiedzialność** całego społeczeństwa wyznacza pożądany kierunek w relacjach ze środowiskiem naturalnym. Etyczna postawa obejmuje szacunek i pokorę, co oznacza, że ludzie mają obowiązki związane z ich istnieniem w świecie przyrody.

2) Założenie, że **motywacja** do działań *stewardship* jest silniejsza, jeżeli wynika z czynników prospołecznych (zestawu cech społecznych) niż z zachowań osobniczych (jednostkowych, egoistycznych).
3) Założenie, że **gotowość do podejmowania działań** jest możliwa dzięki wiedzy i pracy całego społeczeństwa, poczynając od osób indywidualnych na korporacjach kończąc.
4) Założenie, że **rezultaty działań** są skutkiem zarówno dynamicznego wpływu społeczeństwa na konkretny teren zieleni miejskiej, jak i naturalnych procesów przyrodniczych.

Wymienione cztery kategorie założeń terminu *stewardship* zobrazowano przykładami z literatury w tabeli 2.

Tabela 2. Przykłady zachowań i zjawisk określanych w literaturze mianem *urban environmental stewardship* (wg Romolini, Brinkley, Wolf 2012)

Opis	Źródło
Ad 1. Etyka lub odpowiedzialność	
Uznanie, że ludzkość jest tylko jednym z elementów złożonej sieci, jaką jest ekologia	Carr 2002
Wolontariat w wolnym czasie	Grese i in. 2000; Svendsen i Campbell 2008
Szacunek dla przyrody, zobowiązanie do „aktywnego dbania o ziemię”	Carr 2002
Moralna lub religijna odpowiedzialność za życie na Ziemi; rezygnacja z dominacji człowieka nad naturą, której jest częścią	Carr 2002
Ad 2. Motywacje	
Przeciwdziałanie osobistym ambicjom, których skutkiem jest nadmierne wykorzystanie zasobów i systemów naturalnych przyczyniające się do ich upadku, zaniedbania i zagrożenia	Carr 2002
Praca na rzecz środowiska przyrodniczego dla korzyści osobistych	Grese i in. 2000; Svendsen 2009; Ulrich 1984
Promowanie stylu bycia, w którym wspólne dobro, jakim jest środowisko przyrodnicze, przyczynia się do wyjątkowej jakości życia	Carr 2002
Stewardship, oprócz indywidualnych powiązań człowieka z Ziemią, to również odpowiedzialność zbiorowa	Carr 2002

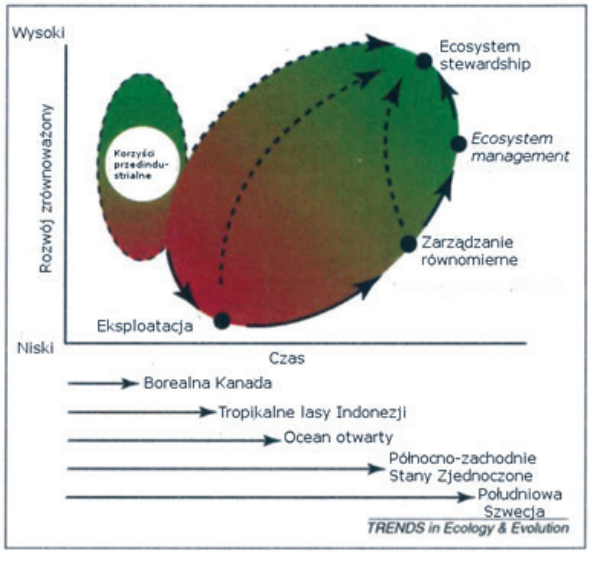
Ad 3. Działania	
Stewardship jako wolontariat na szeroką skalę oznacza: wsparcie dla monitoringu przyrodniczego, usuwanie ze środowiska roślin inwazyjnych, sadzenie roślin i nasion. Wolontariusze wykonują usługi niezwiązane bezpośrednio z pracą fizyczną, np. rozpowszechnianie informacji (poprzez biuletyny) i prowadzenie bazy danych.	Grese i in. 2000
Działania prowadzone zarówno przez lokalnych liderów, jak i zlecane zawodowym ekologom i planistom miast	Carr 2002
Stewardship jako ochrona, pielęgnacja i popieranie działań na rzecz zieleni	Grese et al. 2000
Zarządzanie gruntami zgodne z życzeniami społeczeństwa. Powiązanie interesów organizacji pozarządowych, biznesu, jak i instytucji publicznych	Svendsen i Campbell 2008
Działania na terenach nie stanowiących ani własności prywatnej, ani gminnej	Hester 2006; Svendsen, Campbell 2008
Stewardship jako strategia, której elementem jest wzajemna bezinteresowna pomoc w obrębie danej grupy lub społeczności, również edukacja oraz budowanie sprawnego społeczeństwa	Svendsen, Campbell 2008
Zarządzanie zasobami środowiska; nabywanie praw do danej przestrzeni dzięki współpracy różnych osób, grup społecznych	Svendsen, Campbell 2008
Ad 4. Rezultaty	
Ogrodnictwo miejskie, np. nasadzenia kwiatów	Grese i in. 2000
Ogrodnictwo miejskie, np. projektowanie nowych nasadzeń drzew. Zaangażowanie wolontariuszy w utrzymanie i pielęgnację zieleni (podlewanie, przycinanie, pielenie)	Ryan 2006
Akcje mające na celu naprawienie szkód wyrządzonych środowisku (poprzez budowanie nowych pozytywnych relacji danej społeczności z miejscem)	Grese i in. 2000
Rezultaty dla społeczeństwa (grupy *stewardship* w regionie Chicago zaangażowane są w szerokim zakresie w zajęcia dla dzieci)	Svendsen 2009; Westphal 2003
Nabycie prawa do własności danego terenu	Kaplan i in. 1998; Svendsen 2009
Pośrednicy (partnerzy) i wolontariusze stanowiący wsparcie dla grup zarządzania środowiskiem przyrodniczym	Svendsen, Campbell 2008

Pomimo różnorodności zjawisk, jakie opisuje termin *stewardship*, wspólnym mianownikiem tego pojęcia jest **odniesienie do systemu społeczno-przyrodniczego miasta** Westphal (2014). Poniżej przedstawiono jeszcze kilka przykładów, w świetle których ten termin jest omawiany w literaturze północnoamerykańskiej. Może on stanowić wzór właściwego zarządzania przez różne tzw. grupy zarządzające środowiskiem przyrodniczym w mieście *stewardship groups*: pozarządowe, rządowe, biznesowe (bez pominięcia żadnej z nich) na przykładzie Parku Miejskiego w Sztokholmie (Westphal 2014 za: Barthel i in. 2005). Może być analizowany pod pojęciem *stewarding,* rozumianym jako akt protestu przeciwko działaniom władz lub dla ich poparcia (Westphal 2014 za: Silveira 2001). Najbardziej rozpowszechnionymi jednak są badania nad sposobem komunikacji pomiędzy wspomnianymi grupami zarządzającymi środowiskiem przyrodniczym w mieście.

W literaturze amerykańskiej mianem ***stewardship group*** określa się każdą osobną grupę osób nastawioną na tworzenie i poprawę dobra wspólnego, jakim jest środowisko przyrodnicze na terenie miejskim. Amerykański termin tłumaczy się jako **„grupę odpowiedzialnie zarządzającą środowiskiem przyrodniczym w mieście"**. W niniejszym artykule mówiąc o *stewardship group* przyjęto używać zamiennie dwóch określeń: „grupa" i „podmiot". Przejawami działania omawianych grup jest: ochrona, utrzymanie, wprowadzanie i monitorowanie zieleni, doradztwo i edukacja społeczna na temat stanu zasobów lokalnego środowiska (wody, gleby, paliw kopalnych, surowców skalnych i energetycznych, powietrza, flory, fauny i in.) oraz jego zanieczyszczenia (odpadów, związków toksycznych). Tak szeroki zakres podejmowanych prac nie pozwala używać węższej nazwy niż „grupa zarządzająca środowiskiem przyrodniczym w mieście". Omawiane podmioty mogą działać w trojaki sposób: wspólnie, równolegle do siebie (czyli obok siebie) oraz zupełnie niezależnie od instytucji publicznych i podmiotów biznesowych. Wśród wyzwań stojących przed odpowiedzialnym zarządzaniem środowiskiem przyrodniczym jest sporządzenie możliwie pełnej listy *stewardship groups*. W większości miast amerykańskich objętych badaniami odkryto znacznie większą liczbę podmiotów niż przewidywano. Na przykład w Seattle wstępnie oszacowano liczbę grup na miej niż sto. Inwentaryzacja wykazała ich blisko sześćset (Wolf 2013).

Rysunek 1 autorstwa Turnera (2003) za: Chapin i in. (2010) w przejrzysty sposób wyjaśnia ewolucję paradygmatów zarządzania zasobami przyrodniczymi. Jednocześnie obrazuje zmianę myślenia o środowisku przyrodniczym, która nadeszła wraz z terminem *stewardship* i dowodzi, że

nawet po dziesięcioleciach rabunkowej gospodarki możliwe jest zrównoważone użytkowanie ekosystemów. Rysunek ten obrazuje sposób widzenia zarządzania zasobami przyrodniczymi, który ewoluował od eksploatacji, poprzez zarządzanie stabilne przy maksymalnej lub optymalnej pojemności środowiska, następnie do wydajnej produkcji, po powszechnie rozumiane „zarządzanie środowiskiem" (*management*), aż do optimum, jakim jest etyczne i odpowiedzialne zarządzanie określane mianem *stewardship*. To ostatnie oznacza, że społeczeństwo można przygotować do spektrum wyzwań, wobec których stoi nasza planeta. Choć nie jest to jeszcze równoznaczne z nabraniem powszechnego szacunku człowieka do przyrody, to świadczy o zmianie podejścia do niej.



Rys. 1. Ewolucja paradygmatów zarządzania zasobami przyrodniczymi obserwowana w wielu krajach zachodnich

Objaśnienia do rys. 1:

Strzałki w dolnej części rysunku pokazują zarządzanie zasobami przyrodniczymi w wybranych regionach geograficznych w funkcji czasu. Strzałką przerywaną poprowadzono warianty „skokowego" rozwoju różnych społeczeństw bezpośrednio w kierunku *stewardship*. Przejście od koloru czerwonego do zielonego oznacza wzrastający rozwój zrównoważony.

Ecosystem stewardship – współodpowiedzialne zarządzanie ekosystemem *stewardship*

Ecosystem management – zarządzanie ekosystemem

Źródło: Chapin i in. 2010 za: Turner 2003

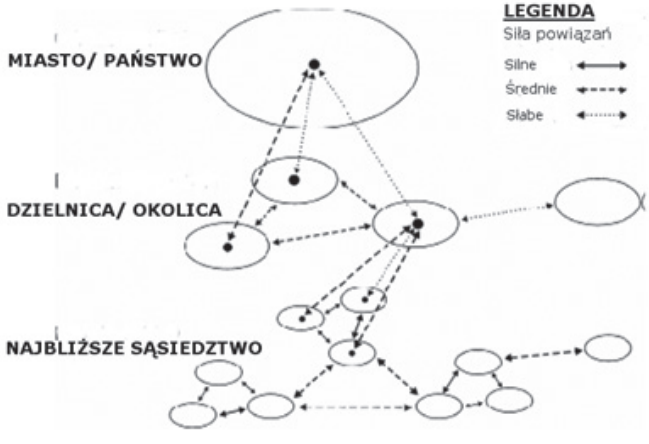
Cechą charakterystyczną koncepcji *stewardship* jest wspólne (grupowe i międzygrupowe) działanie na rzecz poprawy stanu środowiska przyrodniczego (Svendsen, Campbell 2008 za: Carmin i in. 2003). *Stewardship* jest postawą, która przejawia się w konkretnych poczynaniach, np. akcjach bezpośrednich, samopomocowych lub edukacyjnych, przyczyniających się do budowania sprawnie funkcjonującego społeczeństwa. Uogólniając, problematyka koncepcji *stewardship* łączy gospodarkę przestrzenną i zieleń miejską z tym, co mają do zaoferowania organizacje pozarządowe, instytucje publiczne oraz podmioty niepubliczne, biznesowe i inne. Złożona analiza tych relacji oraz zdiagnozowanie dynamiki i skali działań podmiotów stanowi podstawę tzw. sieci zarządzania krajobrazem miejskim (rys. 2 – Svendsen, Campbell 2008), stanowiącej element *stewardship mapping*.

Stewardship mappnig

Metoda *stewardship mapping* (w skrócie *stew-mapping*) służy zaprezentowaniu w formie graficznej siedzib podmiotów zarządzających środowiskiem przyrodniczym w mieście *stewardship groups* i ich wzajemnych relacji w postaci tzw. **diagramu (modelu) powiązań** (rys. 2), inaczej nazywanym siecią zarządzania krajobrazem miejskim. Inną możliwością jest stworzenie tzw. **mapy zarządzania środowiskiem przyrodniczym w mieście**, której podstawę stanowi zbiór informacji o *stewardship groups* (adresy siedzib, liczba pracowników/wolontariuszy, przynależność do grupy samorządowej, pozarządowej, działalności prywatnej itd.), często na tle mapy zieleni lub innego podkładu (np. działek ewidencyjnych lub planu miasta).

Departament Rolnictwa Stanów Zjednoczonych (USDA Forest Service) zauważył potrzebę rozwoju metody na tyle, iż kilka lat temu stworzył narodowy program badawczy nazwany *Stewardship Mapping and Assessment Project* (Projekt Tworzenia Map i Diagnozy Zarządzania Środowiskiem Przyrodniczym), w skrócie **STEW-MAP**. Założeniem projektu jest m.in. identyfikacja grup zaangażowanych w zarządzanie środowiskiem przyrodniczym działających w wybranych dużych miastach Stanów Zjednoczonych w celu publicznego przedstawienia najszerszej informacji o tych podmiotach, udzielenie odpowiedzi na pytanie, jakie to są grupy (z nazwy), kim są ludzie je tworzący, czym się te podmioty zajmują, gdzie i w jakim celu działają. Główną przesłanką założycieli projektu było stwo-

rzenie publicznie dostępnego narzędzia służącego wspieraniu podmiotów zaangażowanych na rzecz przyrody w danym mieście (*stewardship groups*) w ich działaniach w postaci bazy informacji. Oznacza to, że STEW-MAP stara się odpowiedzieć również na pytanie, jakie są społeczne i przestrzenne interakcje między zwykłymi ludźmi (użytkownikami Internetu) a *stewardship groups*. Zespół projektowy STEW-MAP posiada wsparcie naukowe dzięki współpracy z Uniwersytetem w Vermont, z Uniwersytetem w Maryland oraz z Północną Stacją Badawczą NSDA Forest Service. Celem przedsięwzięcia, jakim jest STEW-MAP, jest upowszechnienie jego dostępności i zamieszczenie go na stronach internetowych. Główna strona projektu znajduje się pod adresem http://www.stewmap.net/, a wybrane miasta mają swoją stronę, każde z osobna. Na stronach tych są zgromadzone dane o wszystkich „grupach odpowiedzialnie zarządzających środowiskiem przyrodniczym w mieście" (*stewardship groups)* oraz o „miejscach odpowiedzialnie zarządzanych przez różnorakie podmioty" (*steward sites*). Informacje zawarte na stronach internetowych podlegają stałemu uzupełnianiu, a liczba miast, dla których tworzy się projekt również nie jest zamknięta. Co więcej, w styczniu 2016 r. twórcy projektu skierowali poradnik do wszystkich zainteresowanych wdrożeniem STEW-MAP w swoim mieście pt. „Projekt Tworzenia Map i Diagnozy Zarządzania Środowiskiem Przyrodniczym [STEW-MAP]: podstawy pojęcia zarzą-



Rys. 2. Społeczno-organizacyjny model powiązań podmiotów zaangażowanych w działania na rzecz zieleni w mieście w podziale na skalę ich oddziaływania

Źródło: Svendsen, Campbell 2008 za: Grove i in. 2002

dzania środowiskiem *environmental stewardship*"[6] (Svendsen i in. 2016). Poradnik, oprócz części teoretycznej, zawiera najnowszą wersję ankiety diagnozującej podmioty działające na rzecz zieleni w mieście.

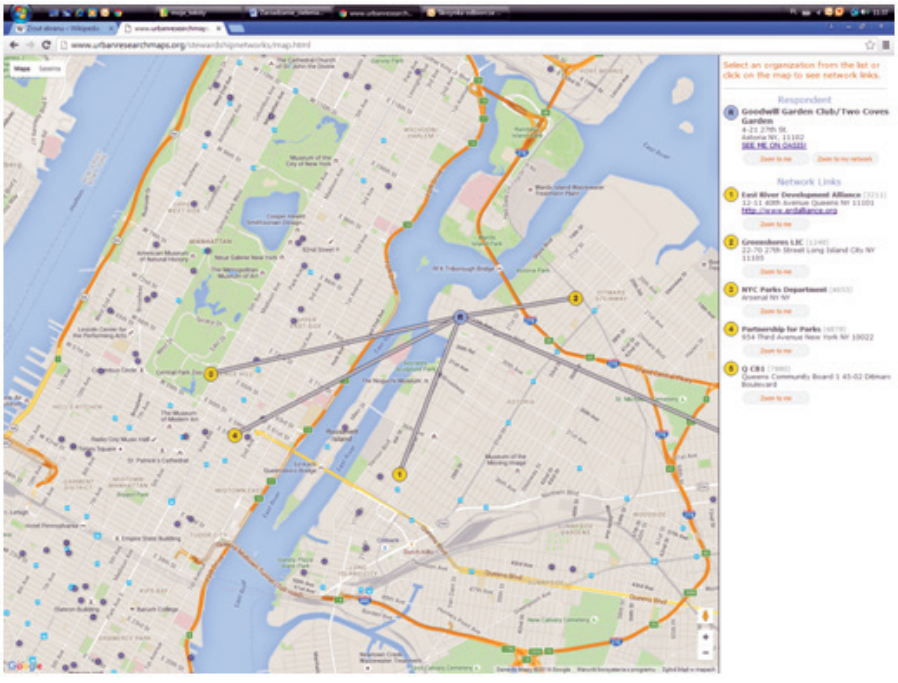
Ankietę konstruuje się, aby pozyskać informacje o *stewardship groups* i w jednolity sposób je opisać oraz przedstawić na mapie. Osiem lat przed powstaniem wspomnianego poradnika amerykańscy badacze Campbell i Svendsen (2008) stworzyli ankietę zatytułowaną „Wielokierunkowa charakterystyka i ocena współpracy pomiędzy *stewardship groups* w mieście" i rozesłali ją do podmiotów w wybranych miastach północno-wschodnich Stanów Zjednoczonych. Ówczesna ankieta powstała przy wsparciu środkami z Funduszu USDA Forest Service. Zawierała 33 pytania podzielone na następujące grupy tematyczne: główny cel ankietowanego podmiotu, obszar działania, działalność podmiotu, funkcje (komu służy), opinie podmiotu o swoich inicjatywach, relacje z innymi podmiotami. Zadaniem ankiety było określenie statusu podmiotów, celu ich działania oraz zdiagnozowanie czynnych inicjatyw społecznych. Odpowiedzi na pytania z ankiety pozwoliły m.in. na odkrycie braków w zasobach (biofizycznych i społecznych) *stewardship groups*, w ich organizacji i programie, na podkreślenie szans w dziedzinie zarządzania zielenią w każdym mieście, na diagnozę jakości życia na terenach zurbanizowanych, na przejęcie przez miejskie obywatelskie grupy zarządzania środowiskiem przyrodniczym pewnych proekologicznych strategii działania od społeczności zamieszkujących tereny pozamiejskie, np. zalesione (Campbell i Svendsen 2008).

Nowy Jork był pierwszym miastem, dla którego zrealizowano projekt STEW-MAP (Fisher, Campbell, Svendsen 2012). Informacje na ten temat są dostępne pod adresem http://www.nrs.fs.fed.us/nyc/focus/stewardship_mapping. Później podobne projekty wykonano dla następujących miast Stanów Zjednoczonych: Seattle, Waszyngtonu, Chicago, Baltimore, Filadelfii, (Wolf 2013). Na wspomnianej stronie internetowej, obok zwięzłego opisu założeń STEW-MAP i schematu przedstawiającego przestrzenne rozmieszczenie *stewardship groups* w granicach administracyjnych Nowego Jorku, znajdują się linki do kilku istotnych map i tekstów poszerzających wiedzę o STEW-MAP. Wśród nich najważniejsza strona internetowa http://www.oasisnyc.net/stewardship/stewardshipsearch.aspx z bazą danych o grupach zarządzających środowiskiem przyrodniczym w Nowym Jorku, tzw. OASIS – Otwarty Dostęp do Systemu Informacji Przestrzennej (The Open Accessible Space Information System). Jest to najbogatszy i bezpłatnie dostępny zbiór infor-

[6] http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/50447 – stan na 8.04.2016.

macji o grupach działających na rzecz środowiska przyrodniczego **w Nowym Jorku**. Strona ta pomaga wszystkim zainteresowanym w czytelny sposób przedstawić tereny zieleni miejskiej jako „obszary zarządzane" lub „obszary nie zarządzane" przez *stewardship groups* dzięki interaktywnej mapie, na którą składa się wiele warstw informacyjnych, takich jak m.in.: obszary działania *stewardship groups*, sieć transportowa, w tym ścieżki rowerowe, tereny zieleni urządzonej (parki, boiska sportowe, przestrzenie otwarte), środowisko przyrodnicze (drzewa, trawniki, tereny dzikie) i związane z nim przedsięwzięcia (miejsca monitoringu badawczego, kompleksowy plan odbudowy i in.), różne sposoby oddziaływania człowieka na środowisko (źródła zanieczyszczeń, obszary rekultywowane), miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego oraz charakterystyczne obiekty i strefy (budynki historyczne, strefy ograniczonego działania), typ zagospodarowania przestrzeni (komercyjne, rekreacyjne, przemysłowe, dla transportu itd.), budynki użyteczności publicznej, struktura populacji w latach 2005-2009 (odsetek młodzieży, odsetek ludności kolorowej, odsetek wyizolowanych ze względu na barierę językową), obszary historyczne, obszary wodne i błotne. OASIS jest wynikiem partnerskiej współpracy podmiotów sektora publicznego i prywatnego, które starają się podtrzymać dostęp do systemu informacji przestrzennej. Ułatwia on gospodarowanie przestrzenią, diagnozowanie różnorodności biologicznej i rozwój zrównoważony z korzyścią nie tylko dla ludzi, ale również dla różnorodnych organizmów i ekosystemów Nowego Jorku. Dla tego miasta aktualnie istnieje możliwość wyświetlenia informacji o ponad 500 podmiotach, choć na potrzeby projektu STEW-MAP zidentyfikowano prawie 5 000. Na rysunku 3 przedstawiono przykład korelacji wybranego podmiotu z innymi. Strona internetowa projektu OASIS zawiera wyszukiwarkę, dzięki której można zlokalizować podmiot według: nazwy, typu i adresu. Każdy podmiot posiada opis według następujących kategorii: informacje podstawowe (strona internetowa, adres, osoba do kontaktu, telefon, e-mail), rok powstania, liczba członków, budżet roczny, dzielnica działania, tematyka przewodnia, którą się zajmuje, elementy środowiska naturalnego, w obrębie których podmiot działa, usługi, jakie świadczy (edukacyjne, prace fizyczne, pomoc techniczna). Ponadto wyznaczono zasięg jego działania na mapie.

Dostępny na stronach internetowych projekt STEW-MAP przedstawiony jest w odmienny sposób dla każdego z kilku posiadających go miast Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. W tym artykule skupiono się na Nowym Jorku i planuje się kontynuowanie problematyki *stewardship mapping* w następnych numerach kwartalnika „Człowiek i Środowisko".



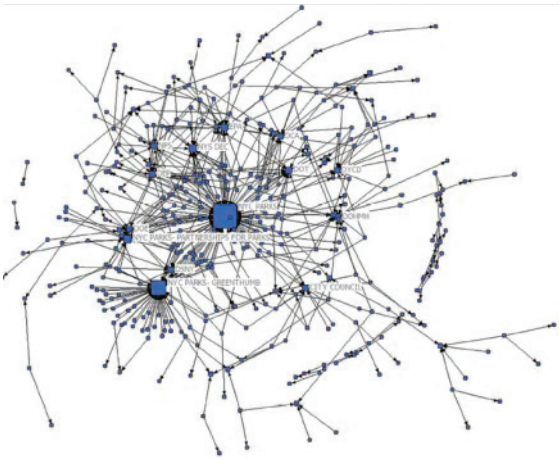
Rys. 3. Powiązania wybranego podmiotu działającego na rzecz środowiska przyrodniczego z innymi w Nowym Jorku

Źródło: http://www.stewmap.net/network-diagrams/ – stan na 4 V 2016

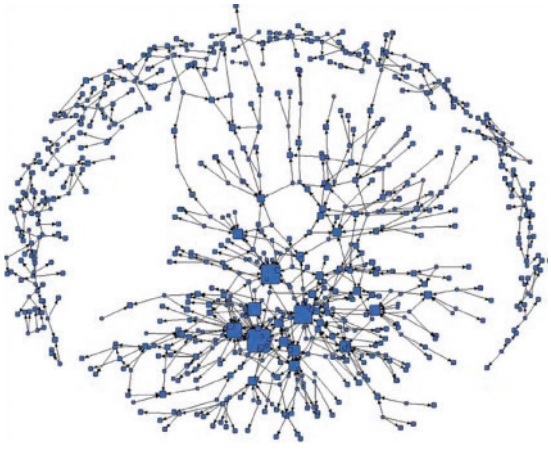
Jak wspomniano, drugim wytworem *stew-mapping'u* jest **diagram**, czyli model powiązań pomiędzy grupami zarządzającymi środowiskiem przyrodniczym. W języku angielskim nazwa ta brzmi *urban environmental stewardship network*. Jest to przestrzenny rozkład podmiotów obrazujący liczbę powiązań z partnerami za pomocą połączeń liniowych (rys. 2). „Wielkość" podmiotu rośnie ze wzrostem liczby tych zależności. Diagram pozwala zidentyfikować podmioty niezależne oraz węzłowe (*stewardship nodes*) współpracujące z wieloma różnymi partnerami, co często jest tożsame z ilością informacji i liczbą danych, jakimi zarządzają. Należy zauważyć, iż nie zawsze podmiotami węzłowymi są te największe. Analiza sieci powiązań dostarcza danych, który podmiot ma zasadnicze znaczenie dla sieci, a który drugoplanowe.

O ile *stew-mapping* może posługiwać się prostymi diagramami, jak na rys. 2, o tyle projekt STEW-MAP wykorzystuje te bardziej skomplikowane, tworzone za pomocą oprogramowań. Dla Nowego Jorku, Baltimore i Seattle wykonano diagram, wykorzystując oprogramowanie UCINET (Svendsen i in. 2016 za: Connolly i in. 2013, 2014; Romolini 2013). Za

jego pomocą można tworzyć wielowariantowe modele: związków między podmiotami zajmującymi się problematyką typowo przyrodniczą, relacji na linii podmioty pozarządowe – podmioty publiczne (rys. 4), związków pomiędzy podmiotami wyłącznie pozarządowymi (rys. 5 – Svendsen i in. 2016) i in. Taka kombinacja komunikatów tworzy sumę informacji o społeczno-przestrzennej charakterystyce *stewardship groups* i może być przekazywana szerokiemu gronu zainteresowanych przez elektroniczne środki przekazu (Wolf 2013).



Rys. 4. Wzajemna sieć powiązań pomiędzy grupami zarządzania środowiskiem przyrodniczym w Nowym Jorku w relacji podmioty pozarządowe – podmioty publiczne. *Źródło:* Svendsen i in. (2016)



Rys. 5. Wzajemna sieć powiązań pomiędzy grupami zarządzania środowiskiem przyrodniczym w Nowym Jorku w relacji wyłącznie pomiędzy podmiotami pozarządowymi. *Źródło:* Svendsen i in. (2016)

Zakończenie i wnioski

W artykule wykazano, iż zrodzona w Stanach Zjednoczonych nowa jakość zarządzania środowiskiem przyrodniczym to ogół starań społecznych mogących pozytywnie wpłynąć na stan środowiska przyrodniczego w mieście. Svendsen i Campbell (2008) za Carmin i in. (2003) podkreślają, że strategią postępowania podmiotów pozarządowych najlepiej oddającą ducha *stewardship* jest ta głosząca, że rozwój społeczeństwa następuje dzięki wspólnemu działaniu. Pojedyncze akcje mające na celu poprawę wyglądu lokalnego otoczenia stanowią ogniwa większego obrazu. Jedna grupa może pomóc budować silniejszą społeczność i przyczyniać się do poprawy stanu środowiska, ale nadal jest tylko jednym z elementów większej całości. Rolą *stewardship mapping* jest zrozumienie funkcjonowania tej sieci powiązań, a dzięki temu odkrywanie potencjałów w relacjach, diagnozowanie braków w wymianie informacji, jak również odkrywanie przestrzeni „niezagospodarowanych" przez działania na rzecz środowiska przyrodniczego. Należy podkreślić rolę STEW-MAP, amerykańskiego badawczego projektu szczebla narodowego stale aktualizowanego na stronach internetowych, w tworzeniu bazy danych o zasobach naturalnych i ludzkich. Projekt ten identyfikuje *stewardship groups*, „odwzorowywuje" podejmowane przez nie przedsięwzięcia, granice terenów zieleni, bloków, ulic czy drzew przyulicznych, aby w ten sposób motywować do rozszerzania współpracy, jak również do odkrywania miejsc marginalnych, gdzie niewiele lub nic się nie dzieje (z ang. *gaps* – Wolf 2013). STEW-MAP obrazuje potencjały tkwiące zarówno w społeczeństwie, jak i w środowisku, jako grupy lub obszary, którymi można by się zainteresować. Projekt STEW-MAP może być praktycznie wykorzystany przez managerów, polityków, przez *stewardship groups* (Wolf 2013) jako wzmocnienie potencjału projektów i działań dzięki zdobyciu maksymalnej wiedzy o możliwościach kadrowych stron zainteresowanych daną akcją.

Artykuł dostarcza następujących wniosków:

1) Specyfika amerykańskiego słowa *stewardship* nie pozwala na bezpośrednie i jednoznaczne tłumaczenie terminu na język polski. Sięgnięto do nauk ekonomicznych, w których to słowo w literaturze polskiej jest używane, aby przybliżyć jego znaczenie.
2) Koncepcja odpowiedzialnego zarządzania środowiskiem przyrodniczym przez różnorakie podmioty w mieście (z ang. *urban environmental stewardship*) przejawiająca się w konkretnych działaniach i akcjach na rzecz środowiska przyrodniczego na terenach zurbanizowanych

podejmowanych zarówno przez wolontariuszy, działaczy społecznych, aktywistów, specjalistów, urzędników, biznesmenów i innych, stanowi podwalinę metody *stewardship mapping*.

3) Metoda *stewardship mapping* ma na celu zilustrowanie siedzib podmiotów zajmujących się środowiskiem przyrodniczym w mieście i terenu ich działań w formie mapy lub przedstawienie współpracy podmiotów w formie diagramu powiązań. Jednakże dopiero stworzenie ogólnonarodowego, zamieszczonego na stronach internetowych i stale aktualizowanego projektu badawczego STEW-MAP, dowiodło pożyteczności wprowadzania *stewardship mapping*.
4) Dzięki bazie informacji o podmiotach zaangażowanych w działania na rzecz środowiska przyrodniczego w mieście, powszechnie dostępnej dzięki projektowi STEW-MAP, staje się możliwe podniesienie wydajności współpracy w dziedzinie środowiska przyrodniczego oraz rozszerzenie przepływu informacji pomiędzy podmiotami *stewardship groups*.
5) Koncepcja *stewardship mapping* stała się inspiracją do podjęcia badań nad tym tematem w Polsce, przy czym pilotażowo do tego celu wybrano Pragę Północ – dzielnicę Warszawy.

Plany wdrożenia *stewardship mapping* w Polsce

Znając założenia koncepcji *stewardship* oraz podstawowe przesłanki metody *stewardship mapping* podjęto próbę adaptacji i wdrożenia ich na grunt polski. Jako teren badań wybrano Pragę Północ, gdyż w IGPiM dla tej dzielnicy Warszawy w poprzednich latach wykonano szereg prac dotyczących zieleni, w tym: inwentaryzację zieleni przyulicznej, inwentaryzację zieleni we fragmencie dzielnicy (poligon monitoringu badawczego) oraz badania zieleni. Dotychczasowe prace pozwoliły na rozpoznanie części podmiotów zarządzających środowiskiem przyrodniczym *stewardship group* i rozesłanie do nich ankiety stworzonej na podstawie kwestionariusza Svendsen i Campbell (2008). Na bieżącym etapie prac badawczych oczekuje się na wyniki ankietyzacji. Pozwolą one na diagnozę współpracy pomiędzy podmiotami na Pradze Północ, jak również na podjęcie szeregu analiz dotyczących ich roli w planowaniu i zarządzaniu zielenią w postaci opisu w świetle koncepcji *stewardship* oraz metody *stewardship mapping*. Wybrane wyniki z ankiet znajdą swoje odzwierciedlenie na mapie zarządzania stworzonej na podobieństwo tej z amerykańskiego projektu STEW-MAP (np. lokalizacja siedzib podmiotów, granice ich działania, przypisanie do konkretnych kategorii) w postaci warstw w systemie GIS

z przypisanymi im atrybutami. Na mapie tej znajdą się wspomniane warstwy informacyjne będące w posiadaniu i opracowane przez IGPiM. Przewiduje się stworzenie diagramu jako przestrzennego rozkładu podmiotów na terenie objętym badaniami oraz adekwatnego opisu ankietowanych *stewardship groups*. Wyżej sformułowane opracowania ułatwią zarządcom środowiska przyrodniczego wizualizowanie aktywności współdziałania w obrębie miasta, a przez to ułatwianie i skoordynowanie procesu planistycznego zieleni w granicach dzielnicy Praga Północ. Istnieje pewna trudność w przełożeniu opisywanej metody *stewardship mapping* z tak odległego geograficznie państwa, przejawiająca się w odmiennym sposobie organizacji społeczeństwa amerykańskiego i polskiego. O ile w Stanach Zjednoczonych jest ono historycznie uwarunkowane proobywatelsko, w Polsce trudniej skłonić je do inicjatyw oddolnych. Na naszych ziemiach ludność wykazuje mniejszą identyfikację ze swoim najbliższym otoczeniem niż w Ameryce Północnej. Na Pradze Północ na przykład oczekuje się mniejszej liczby inicjatyw grup społecznych niż miałoby to miejsce na podobnym obszarze w dowolnie wybranym mieście Stanów Zjednoczonych. Tym niemniej, rozpoczęty projekt badawczy wydaje się być ciekawym i perspektywicznym wyzwaniem, również z uwagi na fakt stałego rozwoju internetowej, interaktywnej mapy Warszawy, w tym warstwy zatytułowanej „Zieleń".

BIBLIOGRAFIA

Chapin F.S. i in., 2010, *Ecosystem stewardship: sustainability strategies for a rapidly changing planet (Zarządzanie ekosystemami: zrównoważone strategie dla szybko rozwijającej sie planety)*, Trends in Ecology & Evolution, Tom 25, nr, s. 241-249; http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169534709003255 – stan dn. 24 II 2016

Davis J. H., Schoorman F. D. i Donaldson L., 1997, *Toward a Stewardship Theory of Management (O teorii zarządzania stewardship)*, Tom 22, nr 1, *The Academy of Management Review*, s. 20-47; https://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/stewardship%20theory.pdf – stan dn. 9 V 2016

Fisher D.R., Campbell L. K., Svendsen E.S., 2012, *The organisational structure of urban environmental stewardship (Struktura organizacyjna obywatelskiego zarządzania środowiskiem przyrodniczym w mieście)*, Environmental Politics, tom 21, nr 1, s. 26–48; http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/jrnl/2012/nrs_2012_fisher_001.pdf – stan dn. 9 V 2016

Herdan A., 2007, *Przesłanki i warunki funkcjonowania nadzoru korporacyjnego*, Zeszyty naukowe nr 6, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Bochni; http://www.wse.bochnia.pl/zn/6-2.pdf – stan dn. 9 V 2016

Jeżak J., 2012, *Ład wewnątrzkorporacyjny w świetle różnych teorii a wyzwania współczesności*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 690, „Finanse,

Rynki finansowe, ubezpieczenia", nr 51; http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171234183 – stan dn. 27 IV 2016

Kuciński A., 2013, *Rada nadzorcza w systemie nadzoru korporacyjnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 98, ss. 223-234; http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/98-2013_17.pdf – stan dn. 9 V 2016

Popczyk W., 2011, *Potencjał kreowania wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 685, „Finanse, Rynki finansowe, ubezpieczenia", nr 46; http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171245171 – stan dn. 9 V 2016

Romolini M., Brinkley W., Wolf K.L., 2012, *What Is Urban Environmental Stewardship? Constructing a Practitioner-Derived Framework (Czym jest Obywatelskie Zarządzanie Środowiskiem Przyrodniczym w Mieście? Praktyczne założenia)*, USDA Forest Service, Research Note PNW-RN-566, Pacific Northwest Research Station, ss. 41; http://www.treesearch.fs.fed.us/pubs/40904 – stan dn. 26 II 2016

Svendsen E.S., Campbell L.K., 2008, *Urban ecological stewardship: understanding the structure, function and network of community-based urban land management*, Cities and the Environment, Vol. 1, Iss. 1 Article 4, Loyola Marymount University; http://digitalcommons.lmu.edu/cate/vol1/iss1/4/ – stan dn. 27 IV 2016

Svendsen E.S. i in., 2016, *Stewardship Mapping and Assessment Project: A Framework for Understanding Community-Based Environmental Stewardship* (Projekt Tworzenia Map i Diagnozy Zarządzania Środowiskiem Przyrodniczym [STEW-MAP]: podstawy pojęcia zarządzania środowiskiem *environmental stewardship*), General Technical Report 156, Newtown Square, PA: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Northern Research Station, ss. 134; http://www.nrs.fs.fed.us/pubs/50447 – stan dn. 8 IV 2016

Westphal L. M. i in., 2014, *Characteristics of Stewardship in the Chicago Wilderness Region, Cities and the Environment (Charakterystyka obywatelskiego zarządzania środowiskiem przyrodniczym w mieście w dzikich zakątkach Chicago)*, Cities and the Environmental, tom 7, nr 1; http://www.treesearch.fs.fed.us/pubs/45480 – stan dn. 9 V 2016

Wolf L.K., 2013, *Stewardship mapping – understanding the Groups, that Work for Urban Greening (Stewardship mapping – zrozumieć grupy, które pracują na rzecz ekologizacji miast)*, Arborist News 23 (6), s. 54-58

Adres Autorki:
mgr Ewa Tarchalska
Instytut Gospodarki Przestrzennej i Mieszkalnictwa
03-728 Warszawa, ul. Targowa 45

Stewardship mapping – a new method of managing natural environment in cities

Abstract

The article describes *stewardship mapping*, a new method of greenery management developed in the United States of North America, starting from the explanation of the term stewardship through an announcement of implementing the method in Poland where it has not been applied yet. The author reaches out to economic sciences to explain the meaning of *stewardship*. *Stewardship mapping* may be well understood provided that the reader knows the concept of *urban environmental stewardship*, which is careful management of the natural environment by multiple municipal entities called *stewardship groups*. A thorough theoretical analysis of the American terms is aimed at appropriate interpretation of the American national project (STEW-MAP) constituting the practical application of *stewardship mapping*, and moving it to the Polish conditions afterwards. The STEW-MAP project is available on websites and, apart from a description, consists of interactive maps of entities working on greenery in several big cities of the United States and diagrams of connections between the entities in each city separately. The tedious process of looking for these entities and encouraging giving answers to the questionnaire questions within the STEW-MAP project constitute inseparable elements of the studies on involvement of various groups in the enhancement of the natural environment in US cities.