

ŁUKASZ DAMURSKI

Politechnika Wrocławska

KULTURA PLANISTYCZNA W POLSCE. ANALIZA WYBRANYCH KOMPONENTÓW W UJĘCIU PORÓWNAWCZYM*

Abstract: Planning Culture in Poland: Selected Components in a Comparative Perspective. This paper attempts to determine the condition of the planning culture in Poland and its positioning between two models: the traditional model and communicative model. From the many dimensions of planning culture this study examines the attitudes towards public communication. The analysis was conducted on a sample of 18 municipalities that implemented an active spatial policy in the recent years in 6 different regions in Poland. This quantitative research demonstrated that the planning culture in Poland has a significant potential to establish an ongoing dialogue and partnership between local authorities and other actors of the planning process. A visible barrier to the more communicative planning practice is connected with the ambiguous, ambivalent officials attitude towards citizen participation.

Key words: Citizen participation, planning culture, Poland, public communication, spatial planning.

Wprowadzenie

Współczesna teoria planowania przestrzennego wyróżnia dwa modele mentalne w administracji publicznej. Pierwszy to model tradycyjny, w którym dominuje racjonalność instrumentalna nastawiona na skuteczność. Dąży on do osiągnięcia celów wyznaczonych arbitralnie przez władzę w ramach hierarchicznego, biurokratycznego systemu. Drugi to model komunikacyjny, który zakłada racjonalność komunikacyjną nastawioną na porozumienie i współpracę z różnymi aktorami w ramach horyzontalnych układów organizacyjnych. Dąży on do oceny i wyboru celów, które uwzględniają wartości i oczekiwania grup społecznych, przez co dopuszcza możliwość niearbitralnego punktu widzenia [Innes, Booher 2010; Belof 2013].

* Artykuł prezentuje wyniki badań prowadzonych w ramach projektu pt. *Komunikacja społeczna w procesie planowania przestrzennego. Próba przededefiniowania roli urbanisty w procesie podejmowania decyzji przestrzennych* realizowanego na Wydziale Architektury Politechniki Wrocławskiej w latach 2012-2015, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (decyzja nr DEC-2011/03/D/HS4/00806).

Przechodzenie od modelu tradycyjnego do komunikacyjnego (a więc od ‘*governing*’ do ‘*governance*’ – [por. Getimis 2012] wydaje się kluczowym zagadnieniem nie tylko z punktu widzenia teorii, ale również praktyki planowania. Przejawem tych przemian są dające się wyróżnić style prowadzenia polityki w administracji publicznej, które w odniesieniu do zagospodarowania przestrzennego można określić mianem kultury planistycznej.

Tak zarysowany problem badawczy wpisuje się w trwającą od początku transformacji systemowej w Polsce dyskusję o krajowym systemie planowania przestrzennego, o jego fundamentach i implikacjach, której towarzyszy – wyrażone *explicite* lub nie – pytanie o kondycję kultury planistycznej w Polsce. Prezentowana praca próbuje więc określić położenie kultury planistycznej między dwoma biegunami: modelem tradycyjnym i komunikacyjnym.

1. Kultura planowania przestrzennego

Każda instytucja tworzy specyficzną kulturę organizacyjną, czyli ogólną filozofię i praktykę działania. Przejawia się ona w „wyznawanych wartościach i przekonaniach, w przyjętych założeniach, w języku i symbolach, a także w metodach postępowania stosowanych przez członków danej organizacji” [Chuda, Wyrwicka 2013, s. 6]. Odnosząc tę definicję do instytucji publicznych należy uwzględnić nadrzędny cel, jakiemu służą, a więc interes publiczny, jak również takie jej wyróżniki, jak uczciwość, rzetelność, solidność, życzliwość i odpowiedzialność [Seredocha 2010].

W przypadku instytucji odpowiedzialnych za proces planowania przestrzennego kulturę organizacyjną można w uproszczeniu utożsamić z kulturą planistyczną. Klaryfikatorną definicję tego pojęcia przedstawił w ostatnim czasie Othengrafen [2014], który stwierdził, że *kultura planistyczna* to suma wartości, postaw, zasad, standardów i przekonań zarówno pojedynczych planistów, jak i instytucji planistycznych. Zgodnie z tą koncepcją można przyjąć, że na kulturę planistyczną składa się pięć komponentów:

- wartości i postawy,
- zasady i standardy,
- praktyki (sposoby działania),
- aktorzy i interakcje,
- kontekst instytucjonalny i system planowania.

Wszystkie one pozostają w ścisłym związku z dominującymi stylami komunikacji społecznej, co jest zresztą immanentną cechą każdej kultury¹. Związek ten otwiera przed nami szczególne pole badawcze, umożliwiające systematyczny opis kondycji kultury planistycznej za pomocą jej komponentów komunikacyjnych. Trze-

¹ W centrum kultury znajdują się zawsze interakcje między jednostkami i grupami [Hall 1992]. Niektórzy autorzy [por. Golka 2008] stwierdzają wręcz, że taka jest kultura, jakie jest komunikowanie, i takie jest komunikowanie, jaka jest kultura.

ba zaznaczyć, że lokalna kultura polityczna w Polsce pozostaje autorytarna, a mieszkańcy rzadko mogą wpływać na proces podejmowania decyzji przestrzennych (por. Pawłowska 2008; Hirt i Stanilov 2009; Theiss 2010).

2. Materiały i metody

Spośród zdefiniowanych wyżej komponentów kultury planistycznej na potrzeby tej pracy wybrano jeden: wartości i postawy względem komunikacji i partycypacji społecznej. Ze względu na wysoką złożoność podjętej problematyki zastosowano różne metody badawcze, dążąc do pozyskania zarówno danych ilościowych, jak i jakościowych, choć ograniczona objętość opracowania sprawia, że można w nim przedstawić jedynie wyniki badań ilościowych (ankieta z kwestionariuszem).

Istotną trudność rodzi również dobór respondentów, wszak kultura planistyczna według jednych autorów dotyczy wszystkich osób i instytucji zaangażowanych w proces podejmowania decyzji przestrzennych [Getimis 2012], a według innych jedynie planistów i instytucji planistycznych [Othengrafen 2014]. Ponieważ jednak szczególne miejsce wśród wszystkich grup związanych z kulturą planistyczną zajmują przedstawiciele samorządu terytorialnego, przedmiotem prezentowanych badań uczyniono właśnie tę grupę.

W celu wyboru próby do badań spośród wszystkich gmin w Polsce posłużono się tzw. wskaźnikiem potencjału demokratycznego w planowaniu przestrzennym [por. Damurski 2014]. W odróżnieniu od stosowanego zwykle do opisu rozwoju prac planistycznych tzw. pokrycia planistycznego (% powierzchni gminy pokryty planami miejscowymi) operuje on liczbą planów miejscowych na 1000 mieszkańców gminy, co odpowiada założeniu, że im więcej procedur planistycznych prowadzi się w gminie, tym większe szanse ma społeczność lokalna na zapoznanie się z procesem podejmowania decyzji i na udział w planowaniu przestrzennym. Ten prosty wzór pozwala zniwelować różnice w wielkości poszczególnych gmin (mierzonej zarówno powierzchnią, jak i liczbą mieszkańców) i jednocześnie wskazać gminy o największym doświadczeniu w dziedzinie komunikacji społecznej. Oczywiście nie ma on nic wspólnego z jakością gospodarki przestrzennej, a służy jedynie doborowi próby do badań.

Do szczegółowej analizy wybrano te gminy, w których wystąpiła najwyższa liczba planów w przeliczeniu na 1000 mieszkańców średnio w latach 2009-2011 w danym województwie (ujęcie statyczne)² oraz takie, w których w tym samym okresie nastąpił największy przyrost liczby planów na 10 000 mieszkańców w danym województwie (ujęcie dynamiczne)³. Okazało się jednak, że nie ma w tej grupie ośrod-

² Średnia liczba planów miejscowych na 10 000 mieszkańców w latach 2009-2011 łącznie dla wszystkich gmin w Polsce (dla których dostępne są statystyki dotyczące planowania przestrzennego) wyniosła 7,2.

³ Gminy o najwyższym przyroście to te, których doświadczenie jest najświeższe w skali województwa, choć nie tak trwałe, jak w przypadku gmin o najwyższej średniej.

ków wojewódzkich i w ogóle dużych miast, dlatego aby zrównoważyć rozkład cech osadniczych i uwzględnić znaczenie większych ośrodków w rozwoju społecznym i gospodarczym poszczególnych regionów, próbę uzupełniono o największe miasto w każdym województwie

Praktyczna operacjonalizacja programu badawczego wymagała redukcji liczebności próby do rozmiarów umożliwiających realizację badań w założonym czasie. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie regionalne kraju⁴ i dążąc do wykazania domniemyanych kontrastów międzyregionalnych, do dalszych badań wytypowano 3 województwa w południowo-zachodniej części kraju i 3 w części północno-wschodniej, a w każdym z nich 3 gminy spełniające założone kryteria. Ostateczna lista miejscowości przedstawia się następująco:

- woj. dolnośląskie: Wrocław, Kunice, Zawonia,
- woj. lubuskie: Zielona Góra, Czerwieńsk, Nowogród Bobrzański,
- woj. opolskie: Opole, Kamiennik, Branice,
- woj. pomorskie: Gdańsk, Starogard Gdański (gmina wiejska), Żukowo,
- woj. warmińsko-mazurskie: Olsztyn, Giętrzwald, Elbląg (gmina wiejska)
- woj. podlaskie: Białystok, Narew, Zabłudów.

W każdej miejscowości przeprowadzono w okresie od listopada 2012 r. do września 2013 r. wywiady osobiste z kwestionariuszem z urzędnikami odpowiedzialnymi za proces planowania przestrzennego (czyli zajmującymi samodzielne stanowiska ds. planowania przestrzennego, pełniących funkcję kierowników departamentów ds. architektury i urbanistyki itp.).

3. Postawy wobec komunikacji społecznej

O jakości komunikacji społecznej najczęściej decydują intencje uczestników: nadawców i odbiorców. Jak stwierdza Hausner *et al.* [1999], dobra komunikacja ma miejsce, gdy ludzie i instytucje próbują porozumieć się w sposób jednoznaczny i precyzyjny, dążąc do tożsamego rozumienia danej sytuacji i na tej podstawie modyfikując swoje zachowania. Chcąc przeanalizować kulturę planistyczną pod kątem postaw względem komunikacji i partycypacji społecznej, wyróżniono dwie podkategorie, odpowiadające specyfice polskiego systemu planowania przestrzennego: ogólny stosunek pracowników administracji gminnej do udziału mieszkańców w procesie planistycznym oraz ocenę przydatności dyskusji publicznej w podejmowaniu decyzji przestrzennych.

Jak wynika z tab. 1, w zasadzie wszyscy ankietowani przedstawiciele urzędów gmin są przekonani o słuszności idei partycypacji społecznej (średnio we wszystkich analizowanych gminach poparcie wynosi 83,3%). Tych, którzy mają wątpliwości jest

⁴ Zróżnicowanie regionalne opisano za pomocą następujących wskaźników: ukształtowanie terenu, historia najnowsza, wskaźniki demograficzne, kondycja społeczno-gospodarcza, ruch budowlany oraz wskaźnik pokrycia planistycznego.

Tabela 1

Odpowiedzi na pytanie
„Czy udział mieszkańców w procesie planowania przestrzennego jest potrzebny?”
w podziale na badane części kraju

Odpowiedź	Południowo-zachodnia Polska *		Północno-wschodnia Polska **	
	liczba wskazań	% respondentów	liczba wskazań	% respondentów
Tak	8	89	7	78
Trudno powiedzieć	1	11	2	22
Nie	0	0	0	0

* wybrane gminy w województwach: lubuskim, dolnośląski i opolskim

** wybrane gminy w województwach: pomorskim, warmińsko-mazurskim i podlaskim

Źródło: Opracowanie własne (tab. 1-4).

nieceo więcej w województwach północno-wschodnich niż południowo-zachodnich, chociaż różnica jest na tak niewielka, że trudno na jej podstawie wyciągnąć jednoznaczne wnioski.

Jeśli te same wyniki zestawimy według typów badanych gmin (tab. 2), to okaże się, że najwyższe oceny partycypacji społecznej występują w gminach o największym przyroście liczby planów miejscowych na 1000 mieszkańców, a relatywnie najniższe w dużych miastach. Można więc powiedzieć, że w sytuacji szybkich zmian przestrzennych urzędnicy dostrzegają potrzebę dialogu między uczestnikami procesu planistycznego, choć jednocześnie zbyt duża liczba aktorów (jak to ma miejsce w dużych ośrodkach) zniechęca urzędników do idei partycypacji.

Jeśli chodzi o powody, dla których respondenci dostrzegają potrzebę partycypacji społecznej, to najważniejsze okazują się stwierdzenia mówiące, że planowanie prze-

Tabela 2

Odpowiedzi na pytanie
„Czy udział mieszkańców w procesie planowania przestrzennego jest potrzebny?”
w podziale na typy badanych gmin

Odpowiedź	Największe miasta		Gminy o największym przyroście liczby planów na 10 000 mieszkańców w latach 2009-2011		Gminy o najwyższej średniej liczbie planów na 10 000 mieszkańców w latach 2009-2011	
	liczba wskazań	% respondentów	liczba wskazań	% respondentów	liczba wskazań	% respondentów
Tak	4	67	6	100	5	83
Trudno powiedzieć	2	33	0	0	1	17
Nie	0	0	0	0	0	0

strzenne służy mieszkańcom, a skoro tak, to mają oni prawo wpływać na decyzje władz (odpowiedzi te stanowią łącznie 45,5% odpowiedzi udzielonych przez zwolenników partycypacji społecznej). Tego rodzaju uzasadnienie, zbieżne we wszystkich analizowanych województwach, wskazuje na świadomość społecznego charakteru planowania przestrzennego, u którego źródeł leży zawsze dobro mieszkańców i użytkowników przestrzeni.

Interesujące są dwie kolejne odpowiedzi, których rozkład może wskazywać na istotne różnice w postawach pracowników samorządowych w dwóch analizowanych częściach kraju. Ankietowani w województwach południowo-zachodnich stwierdzają, że partycypacja społeczna umożliwia poznanie oczekiwań, potrzeb i pomysłów mieszkańców, co świadczy o ich otwartości na głos mieszkańców i może być symptomem przechodzenia od kultury w stylu «my wiemy najlepiej» do takiej, która akceptuje potrzebę słuchania [por. Wood 2002]. Z kolei urzędnicy z północno-wschodniej Polski motywują swoje oceny tym, że partycypacja społeczna pozwala mieszkańcom zapoznać się z projektem. Takie ujęcie, choć z pozoru zgodne z ideą planowania partycypacyjnego, świadczyć może o jednokierunkowym podejściu do komunikacji społecznej, ponieważ zakłada, że władze udostępniają projekt do publicznego wglądu jedynie po to, aby pokazać go społeczności lokalnej, nie oczekując jej zaangażowania.

Analiza motywów poparcia dla partycypacji społecznej w podziale na typy badanych gmin nie pozwala zaobserwować wyraźnych zależności. Uzasadnienia mówiące o potrzebie rozpoznania potrzeb mieszkańców oraz o potrzebie informowania mieszkańców o sporządzanych projektach rozkładają się równomiernie między dużymi miastami, gminami o najszybszym przyroście liczby planów na 10 000 mieszkańców oraz gminami o najwyższej średniej liczbie planów na 10 000 mieszkańców.

Z kolei wśród osób, które mają wątpliwości co do potrzeby partycypacji społecznej w procesie planowania przestrzennego najbardziej powszechnym motywem jest brak świadomości mieszkańców, koncentracja na interesach prywatnych i niedostrzeganie dobra ogółu (łącznie 33,3% odpowiedzi udzielonych w tej grupie). Problem ten wydaje się dość powszechny (por. podobne badania wśród urbanistów – [Damurski 2012]: słaba kondycja społeczeństwa obywatelskiego wpływa niekorzystnie na postawy pracowników samorządowych, którzy dystansują się do idei partycypacji.

Szczególą formą partycypacji społecznej, dającą możliwość bezpośredniego sprawdzenia kompetencji komunikacyjnych uczestników procesu planowania i oceny dojrzałości dialogu jest dyskusja publiczna w trakcie wyłożenia projektu do publicznego wglądu [zob. *Ustawa...* 2003]. Stwarza ona unikalną okazję do bezpośredniej, dwustronnej interakcji między władzami samorządowymi a innymi grupami zainteresowanymi danym obszarem. Pozostałe dające się wyróżnić ustawowe elementy partycypacji społecznej – składanie wniosków i uwag – mają charakter jednokierunkowy: interesariusze składają odpowiednie dokumenty w urzędzie, a decyzję o uwzględnieniu ich potrzeb i opinii podejmują samodzielnie władze gminy.

Co znamienne, dyskusja niekoniecznie musi przynieść jakiś pozytywny rezultat – może się zdarzyć, że jej celem będzie po prostu poznanie opinii naszych adwersarzy, ich motywacji i celów, i taka sytuacja jest w pełni usprawiedliwiona i pożyteczna [Pszczołowski 1998]. Dlatego dyskusja publiczna przybliżyła nas do idei demokracji deliberatywnej, w której obywatele dochodzą do wspólnych decyzji przez publiczną debatę i racjonalną zgodę [por. Juchacz 2006].

Jak widać w tab. 3, niewielu jest zwolenników dyskusji publicznej (44,4% wszystkich respondentów) – większość ankietowanych ma wątpliwości co do przydatności tego sposobu konsultowania i podejmowania decyzji planistycznych. To samo zestawienie ujawnia jednak spore różnice w ocenie tej formy komunikacji między badanymi częściami kraju: w województwach północno-wschodnich poziom aprobaty dla dyskusji publicznej jest znacznie wyższy niż w województwach południowo-zachodnich, gdzie większość ankietowanych urzędników wydaje się nie mieć złudzeń co do jej nikłej wartości.

Agregacja wyników według typów badanych gmin (tab. 4) pokazuje, że dyskusja publiczna jest najniżej oceniana w miejscowościach rozwijających się najszybciej pod względem liczby planów na 10 000 mieszkańców, a najwyższej w gminach o najwyższej średniej liczbie planów na 10 000 mieszkańców. Jedyna odpowiedź jednoznacznie negatywna padła w grupie dużych miast.

Uzasadnienia poszczególnych odpowiedzi wskazują, że głównym motywem pozytywnej oceny dyskusji publicznej jest możliwość poinformowania mieszkańców o działaniach władz w dziedzinie planowania przestrzennego. Niektórzy ankietowani zwracają również uwagę na efekt tzw. *feedback*, czyli informacji zwrotnej od mieszkańców dotyczącej ich potrzeb i opinii na temat zagospodarowania przestrzeni. Respondenci z województw północno-wschodnich doceniają także bezpośredni kontakt w trakcie dyskusji między uczestnikami procesu planistycznego, stwarzający możliwość rozwiązywania konfliktów.

Tabela 3

Odpowiedzi na pytanie:
 „Czy wymagana ustawowo dyskusja publiczna jest dobrym sposobem konsultowania i podejmowania decyzji planistycznych?”
 w podziale na badane rejony kraju

Odpowiedź	Południowo-zachodnia Polska *		Północno-wschodnia Polska **	
	liczba wskazań	% respondentów	liczba wskazań	% respondentów
Tak	3	33	5	56
Trudno powiedzieć	6	67	3	33
Nie	0	0	1	11

* wybrane gminy w województwach: lubuskim, dolnośląskim i opolskim,

** wybrane gminy w województwach: pomorskim, warmińsko-mazurskim i podlaskim.

Odpowiedzi na pytanie:
 „Czy wymagana ustawowo dyskusja publiczna jest dobrym sposobem konsultowania i podejmowania decyzji planistycznych?”
 w podziale na typy badanych gmin.

Odpowiedź	Największe miasta		Gminy o największym przyroście liczby planów na 10 000 mieszkańców w latach 2009-2011		Gminy o najwyższej średniej liczbie planów na 10 000 mieszkańców w latach 2009-2011	
	liczba wskazań	% respondentów	liczba wskazań	% respondentów	liczba wskazań	% respondentów
Tak	3	50	2	33	4	67
Trudno powiedzieć	2	33	4	67	2	33
Nie	1	17	0	0	0	0

Motywacje negatywnych ocen (zgrupowanych w zbiorze odpowiedzi „trudno powiedzieć” i „nie”) obejmują kilka głównych wątków. Pierwszy to brak zainteresowania ze strony mieszkańców – w wielu gminach dyskusja w ogóle się nie odbywa z powodu braku uczestników. Ponieważ jednak w tej sytuacji trudno określić jej przydatność, obserwacja ta wnosi niewiele do oceny samej dyskusji. Drugi wątek to niemerytoryczny przebieg dyskusji lub ukierunkowanie jej wyłącznie na interesy prywatne, bez uwzględnienia dobra ogółu. Trzecie podejście nazwać można „prawniczym”, ponieważ wskazuje na marginalną rangę samej dyskusji w procedurze planistycznej. Ustalenia z dyskusji i decyzje na niej powzięte nie mają żadnej mocy wiążącej, nawet mimo sporządzenia oficjalnego raportu (aby zyskać gwarancję rozpatrzenia sprawy, każdy zainteresowany i tak musi złożyć uwagę na piśmie). Wreszcie czwarty wątek wskazuje na niewłaściwe umiejscowienie dyskusji w procedurze planistycznej – respondenci sugerują, że powinna ona odbywać się wcześniej, najlepiej na wstępnym etapie projektu.

Wszystko to świadczy o świadomym, krytycznym spojrzeniu na obowiązujące procedury planistyczne przez urzędników samorządowych. Spojrzenie to do pewnego stopnia wyraża oczekiwania i potrzeby względem komunikacji społecznej. Jeśli bowiem dyskusja w trakcie wyłożenia do publicznego wglądu ma być owocna, to po pierwsze powinna się odbyć (jeśli to możliwe – również na początku procedury planistycznej), po drugie powinna dotyczyć zarówno interesów prywatnych, jak i potrzeb całej wspólnoty, a po trzecie powinna mieć istotne znaczenie przy podejmowaniu ostatecznych decyzji (jeśli nie zagwarantowane prawem, to przynajmniej wypracowane przez dobre praktyki).

Wnioski

Kultura planistyczna, rozumiana jako suma wartości, postaw, zasad, standardów i przekonań pojedynczych planistów i instytucji planistycznych, w istotny sposób wpływa na kondycję polskiego systemu planistycznego i decyduje o tempie przechodzenia od tradycyjnej mentalności administracyjnej do modelu komunikacyjnego. Przedstawiona w pracy analiza wybranych komponentów kultury planistycznej w Polsce wskazuje, że posiada ona istotny potencjał do nawiązania trwałego dialogu i partnerstwa między władzami samorządowymi a innymi aktorami zaangażowanymi w proces planowania przestrzennego, choć nie bez zastrzeżeń.

Badania ujawniły istotne różnice w podejściu do zagadnień partycypacji społecznej między wybranymi częściami kraju. Nie jest to jednak obraz spójny i jednoznaczny. W województwach południowo-zachodnich widoczne jest większe poparcie dla udziału mieszkańców w procesie planowania przestrzennego niż w województwach północno-wschodnich, ale jednocześnie ocena dyskusji publicznej w trakcie wyłożenia do publicznego wglądu wypada dokładnie odwrotnie.

Różnice te można wiązać z odmiennym charakterem społeczności regionalnych i lokalnych, specyficznym kontekstem geograficznym oraz unikalnym doświadczeniem poszczególnych urzędów w dziedzinie komunikacji społecznej. Jedno wydaje się pewne: niejednoznaczny charakter uzyskanych wyników świadczy o ambiwalentnym stosunku ankietowanych urzędników do partycypacji społecznej. Stosunek ten przyjmuje różne odcienie w zależności od badanego rejonu, ale niezbitnie wskazuje, że respondenci nie są stuprocentowo przekonani o zasadności udziału mieszkańców w procesie planowania przestrzennego.

Na koniec, niejako wbrew tym krytycznym uwagom, dostrzec trzeba widoczną wśród samorządowców otwartość na wymianę informacji i gotowość do współpracy. Może to do pewnego stopnia świadczyć o odchodzeniu od tradycyjnego modelu mentalnego w administracji publicznej, w którym skuteczność opiera się na sprawnym funkcjonowaniu hierarchicznej biurokracji w stronę modelu komunikacyjnego, który promuje sieciowe procesy podejmowania decyzji. Potwierdzenie tej tezy będzie jednak wymagało dalszych, cyklicznych badań.

Literatura

- Belof M., 2013, *Teoria a praktyka planowania regionalnego: doświadczenia polskie w planowaniu przestrzennym po 1998 r.* Politechnika Wrocławska. Oficyna Wyd., Wrocław.
- Chuda A., Wyrwicka M. K., 2013, *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego.* Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 59, Organizacja i Zarządzanie, s. 5-17.
- Damurski Ł., 2012, *Polish Planners Attitudes towards Citizen Participation.* Problemy Ekorozwoju, t. 7, nr 2, s. 87-96.

- Damurski L., 2014, *Uczestnicy procesu podejmowania decyzji przestrzennych na szczeblu lokalnym. Teoria i praktyka* „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, UE, Wrocław.
- Getimis P., 2012, *Comparing Spatial Planning Systems and Planning Cultures in Europe. The Need for a Multi-scalar Approach*. “Planning Practice and Research”, t. 27, nr 1, s. 25-40.
- Golka M., 2008, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Hall B. J., 1992, *Theories of Culture and Communication*. Communication Theory, t. 2, s. 50-70.
- Hausner J., Górniak J., Mazur S., Kołdras S., Paszkowska R. (red.), 1999, *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*. Kraków. Dokument dostępny w Internecie: www.msap.ae.krakow.pl/doki/komunik.pdf (dostęp 19.05.2008).
- Hirt S., Stanilov K., 2009, *Twenty Years of Transition: The Evolution of Urban Planning in Eastern Europe and the Former Soviet Union, 1989-2009*. United Nations Human Settlements Programme UN-HABITAT, Nairobi, s. 55.
- Innes J. E., Booher D. E., 2010, *Planning with Complexity. An Introduction to Collaborative Rationality for Public Policy*. Routledge, Oxon, New York.
- Juchacz P. W., 2006, *Deliberacja – demokracja – partycypacja. Szkice z teorii demokracji ateńskiej i współczesnej*. Poznań.
- Othengrafen F., 2014, *The Concept of Planning Culture: Analysing How Planners Construct Practical Judgements in a Culturised Context*. International Journal of E-Planning Research, 3(2), 1-17.
- Pawłowska K., 2008, *Przeciwdziałanie konfliktom wokół ochrony i kształtowania krajobrazu. Partycypacja społeczna, debata publiczna, negocjacje*. Politechnika Krakowska, Kraków.
- Pszczółowski T., 1998, *Umiejętność przekonywania i dyskusji*. Gdańsk.
- Seredocha I., 2010, *Kultura organizacyjna w jednostkach administracji samorządowej i jej znaczenie*. Lex. A Wolters Kluwer business, Serwis samorządowy <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/kultura-organizacyjna-w-jednostkach-administracji-samorzadowej-i-jej-znaczenie-cz-2> (2014.10.22).
- Theiss M., 2010, *System pozornie otwarty. O instytucjonalnych uwarunkowaniach lokalnej partycypacji politycznej w Polsce*, [w:] *Partycypacja społeczna i aktywizacja w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnych*, B. Lewenstein, J. Schindler, R. Skrzypiec (red.). Warszawa.
- Ustawa z 27.03.2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. nr 80, poz. 717 ze zm.),
- Wood M., 2002, *Community Involvement and Capacity Building*, [w:] *Regeneration in the 21st Century. Policies into Practice*, M. Carley, M. Campbell, A. Kearns, M. Wood, R. Young. The Policy Press, Bristol.