Raport

z przeprowadzenia warsztatów i facylitacji w ramach rezydencji w module „Kryzys Bezpieczeństwa" projektu „Badania performatywne wobec wyzwań cywilizacyjnych"

Łódź, 22.12.2025 r.

Autorzy: dr Tomasz Ciesielski, dr Błażej Filanowski

Rezydencja „Kryzys Technologii" była częścią projektu naukowego „Badania performatywne wobec wyzwań cywilizacyjnych". Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Nauka dla społeczeństwa II".

Celami warsztatów i facylitacji w ramach rezydencji były:

a) rozpoznanie szans i zagrożeń związanych z bezpieczeństwem trzech sąsiadujących ze sobą obiektów: Atlas Areny, Stadionu Miejskiego i Sport Areny.
b) przetestowanie metody Perebel (w tym przeprowadzenie badań performatywnych) w określonych w projekcie warunkach wtym modyfikacja metod warsztatowych w odniesieniu do doświadczeń poprzednich rezydencji,
c) stworzenie innowacyjnego rozwiązania w odpowiedzi na potrzeby/wyzwania zasygnalizowanym przez partnera rezydencji – Miejską Arenę Kultury i Sportu w Łodzi (MAKiS) - zaprojektowanie praktycznych rozwiązań usprawniających procesy organizacyjne.

Plan pracy i metodologia

Rezydencja została podzielona na siedem głównych etapów:

1. **Przygotowanie i komunikacja wstępna** (wrzesień-listopad 2025).
2. **Wprowadzenie, wstępne ideacje i warsztaty wprowadzające** (17-24.11.2025).
3. **Obserwacje uczestniczące w czasie symultanicznych wydarzeń organizowanych w Atlas Arenie, Sport Arenie i Stadionie Miejskim samodzielne oraz z udziałem ekspertów** (25.11–07.12.2025).
4. **Ideacje i generowanie pomysłów** (01-09.12.2025).
5. **Testy i prototypowanie oraz iteracja rozwiązań** (10–16.12.2025).
6. **Prezentacje performatywne rozwiązania** (17-19.12.2025).

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
NAUKA DLA SPOŁECZEŃSTWA
Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Nauka dla społeczeństwa II".

7. **Ewaluacja końcowa i wnioski** (do 23.12.2025)

Dzięki zastosowaniu metody Perebel, każdy etap był dokładnie zaplanowany z uwzględnieniem celów rezydencji. Etapy w rezydencji „Kryzys Bezpieczeństwa" były realizowane równolegle ze względu na charakterystykę obserwacji uczestniczących, które realizowane były w dniach organizacji wydarzeń równoległych w Arenach i na Stadionie.

1. Wprowadzenie

Rezydencja została zaplanowana jako wieloetapowe działanie obejmujące:

- **Obserwację uczestniczącą** z udziałem zewnętrznych (wobec MAKiS) ekspertów/ekspertek.
- **Ideacje i prototypowanie** – cykl warsztatów ułatwiających stworzenie rozwiązania odpowiadające zdiagnozowanym problemom.
- **Testowanie i ewaluację** – weryfikację skuteczności rozwiązania poprzez wywiady przeprowadzone z pracownikami partnera (MAKiS) pracownikami agencji eventowej działające w badanych obiektach (Tauron) oraz dzierżawcy Stadionu Miejskiego (Ł.K.S. Łódź S.A.).
- **Finałowy etap** – integrację wniosków i przedstawienie innowacyjnego projektu zmian w obszarach umożliwiających poprawę komunikacji między interesariuszami obiektu, lepsze zagospodarowanie istniejących zasobów oraz wskazujące na potencjalne ścieżki rozwoju w obszarze infrastruktury zatytułowanej **„Ster"**.

2. Realizacja etapów projektu

A. Przygotowanie i wprowadzenie (wrzesień-listopad 2025**)**

W ramach przygotowań:

- Dr Tomasz Ciesielski i dr Błażej Filanowski ze wsparciem dr. hab. Leszka Bohdanowicza przeprowadzili negocjacje w sprawie współpracy z zarządem i dyrekcją Miejskiej Areny Spotu i Kultury W Łodzi. W ich drodze ustalono wyzwanie/problem nad którym mają pracować rezydentki, treść Open Call oraz warunki umowy.
- Opracowano regulamin rezydencji i ogłoszono Open Call.
- Rozpoczęto kampanie promocji Open Call na stronie www projektu, profilach LinkedIn i Facebook/Instagram, www Uniwersytetu Łódzkiego oraz pozyskano

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
NAUKA DLA SPOŁECZEŃSTWA
Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Nauka dla społeczeństwa II".

wsparcie medialne Centrum Kreatywności Targowa w Warszawie (post na LinkedIn i wpis na stronie CKT).

- Zorganizowano wizytę zagranicznej ekspertki Vaidy Opalki - CMgr MCMI, posiadającej aktualne uprawnienia *Level 5 Crowd Management operator*, pracującej dla London Stadium i wielu innych obiektów w Wielkiej Brytanii jako inspektorka bezpieczeństwa/szkoleniowiec.
- Zebrano i przeanalizowano zgłoszenia.
- Przeprowadzono posiedzenie Komisji w składzie: dr Tomasz Ciesielski (przewodniczący), dr hab. Leszek Bohdanowicz (ekspert merytoryczny rezydencji), dr Błażej Filanowski (koordynator zespołów), Maciej Adamczewski (MAKiS).
- Stworzono przestrzeń współpracy online, udostępniono uczestnikom do wymiany danych, grupę/czat w komunikatorze, przekazano instrukcje organizacyjne dotyczące pobytu, praktycznego przebiegu rezydencji, szczegółowy plan etapów rezydencji w module „Kryzys Bezpieczeństwa".

B.Wprowadzenie, wstępne ideacje i warsztaty wprowadzające 17-24.11.2025:

17 listopada zorganizowano spotkanie otwierające w WorkPlace 59 (przestrzeń warsztatowa przy ulicy Piotrkowskiej 59, Łódź) moderowane przez dr Tomasza Ciesielskiego, dr Błażej Filanowskiego ze wsparciem organizacyjnym Macieja Mazeranta, Mai Mazerant, Justyny Kasprzyk, podczas którego:

- Przedstawiono cele projektu oraz wyzwania sygnalizowane przez partnera.
- Przeprowadzano ankietę satysfakcji otwierającą rezydencję (przeprowadzoną ponownie w drugim tygodniu i po prezentacji efektów).
- Wprowadzono założenia metody Perebel jako ramy programu rezydencji
  i narzędzia do stymulowania procesu innowacji.
- Przeprowadzono wstępną warsztaty z „Wstępnej ideacji" z zastosowaniem narzędzia Value Proposition Canvas, metod foresightowych w celu uzyskania wstępnych pomysłów na podstawie impresji wyzwania jako materiału inspiracyjnego dla właściwego etapu ideacji.

18 listopada spotkanie w MAKiS z udziałem: dyrektora MAKiS Piotra Szora, radcy Macieja Adamczyka, dyrektor Izabelli Michalak obejmowało:

Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Nauka dla społeczeństwa II".

- Wprowadzono rezydentki w szczegóły wyzwania sygnalizowane przez MAKiS.
- Przeprowadzono obchód wszystkich trzech obiektów oraz terenu wokół nich.
- W ramach obchodu rezydentki mogły obserwować przygotowania do wydarzenia – imprezy branżowej/firmowej w Atlas Arenie.
- Ustalenie zasad i terminów obserwacji uczestniczących.

20 listopada warsztaty (dr Filanowski) – przygotowanie do obserwacji

- Ustalenie pytań badawczych i hipotez pomagających projektować kolejny etap rezydencji.
- Wykonano szkic protokołu obserwacji uczestniczącej.

24 listopada – spotkanie z Vaid'ą Opalak'ą w WorkPlace 59 moderowane przez dr Ciesielskiego i dr Filanowskiego z udziałem J. Kasprzyk.

- Zapoznanie się z charakterem pracy inspektora bezpieczeństwa w Wielkiej Brytanii.
- Zapoznanie się z procesem analizy ryzyka wydarzenia masowego.
- Diagnozowanie potencjalnych obszarów i metod wspólnej obserwacji uczestniczącej w dniu 25.11.2015 na wydarzeniach organizowanych symultanicznie w Atlas Arena i Sport Arena.

C. Obserwacje uczestniczące w czasie symultanicznych wydarzeń organizowanych w Atlas Arenie, Sport Arenie i Stadionie Miejskim samodzielne oraz z udziałem ekspertów (25.11–07.12.2025).

Celem tej fazy było zapoznanie się z:

- Poznanie specyfiki przestrzeni trzech obiektów i całego kompleksu przy ulicach Bandurskiego i al. Unii Lubelskiej w Łodzi.
- Zachowań publiczności w czasie wydarzeń realizowanych w tym samym czasie w wielu obiektach.
- Obserwacja z podziałem na grupy aby lepiej zrozumieć specyfikę sytuacji.
- Wsparcie merytoryczne i praktyczne ekspertów i osób z zespołu MAKIS.
- Obserwacje łączono z krótkimi wywiadami z osobami zaangażowanymi w organizację eventu i sprawy jego bezpieczeństwa.

Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Nauka dla społeczeństwa II".

- Po każdej obserwacji w kolejnym dniu/dniach przeprowadzana była ewaluacja obserwacji i aktualizacja formatki protokołu obserwacji uczestniczącej pod kątem kolejnego badania.

  - Zrealizowano:

- **25.11.2025:** Obserwacja uczestnicząca została przeprowadzona w dwóch obiektach sportowo-widowiskowych w Łodzi: w Atlas Arenie (al. ks. bp. Władysława Bandurskiego 7) oraz w Sport Arenie (al. Unii Lubelskiej 2). W ramach badań uczestniczono w dwóch wydarzeniach: meczu Ligi Mistrzyń w siatkówce kobiet pomiędzy zespołami Budowlani Łódź i Igor Gorgonzola Novara, który odbył się w Sport Arenie, oraz koncercie zespołu altermetalowego Three Days Grace w Atlas Arenie. Obserwacje obejmowały różne strefy obu obiektów, w tym parking przed Atlas Areną, portiernię, control room, trybuny, przestrzeń wewnętrzną i otoczenie Atlas Areny, wejście główne, płytę boiska oraz control room w Sport Arenie.
- Wraz z rezydentkami obecni byli: Vaida Opalka, dr Tomasz Ciesielski, dr Błażej Filanowski, Justyna Kasprzyk, pracownicy MAKiS (odpowiednio w zależności od sytuacji).
- Po obserwacji rezydentki stworzyły liczący 27 stron szczegółowy raport.
- Indywidualny, profesjonalny raport stworzyła Vaida Opalka.
- **29.11.2025**. Obserwacja uczestnicząca została przeprowadzona w dwóch obiektach sportowo-widowiskowych w Łodzi: w Atlas Arenie (al. ks. bp. Władysława Bandurskiego 7) oraz w Sport Arenie (al. Unii Lubelskiej 2). W ramach badań uczestniczono w dwóch wydarzeniach o odmiennym charakterze: meczu siatkówki kobiet pomiędzy drużynami PGE Budowlani Łódź i ŁKS Commercecon Łódź, który odbył się w Sport Arenie, oraz koncercie Beata Kozidrak x Camp – House of Beata w Atlas Arenie. Organizatorami wydarzeń byli odpowiednio: klub PGE Budowlani Łódź (mecz) oraz firma Note The Note sp. z o.o. (koncert).
- Obserwacje podsumowuje 5 stronicowy raport.
- **01.12.2025** Przeprowadzono w siedzibie Centrum Transferu Technologii UŁ warsztaty z dr hab. Leszkiem Bohdanowiczem. Leszek Bohdanowicz jest kierownikiem Centrum Analiz Biznesowych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, gdzie zajmuje się problematyką ładu korporacyjnego, zarządzania strategicznego oraz analizy biznesowej. W swojej działalności naukowej koncentruje się m.in. na zarządzaniu klubami piłkarskimi, analizie ich efektywności oraz wpływie struktur organizacyjnych i strategii rozwoju na wyniki sportowe i finansowe. Warsztaty miały m.in. na celu przygotowanie się

Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Nauka dla społeczeństwa II".

- **07.12.2025** Obserwacja uczestnicząca została przeprowadzona na Stadionie Miejskim im. Władysława Króla, w Sport Arenie oraz w Atlas Arenie. W ramach badań uczestniczono w trzech wydarzeniach o zróżnicowanym charakterze: meczu piłki nożnej mężczyzn (podwyższonego ryzyka) pomiędzy drużynami ŁKS Łódź i Wisła Kraków, który odbył się na Stadionie ŁKS, imprezie charytatywnej z koncertem Cleo w Atlas Arenie oraz koncercie Bonnie Tyler – *40 Years Total Eclipse of the Heart* w Sport Arenie. Organizatorami wydarzeń byli odpowiednio: Ł.K.S. Łódź S.A. (mecz) oraz Fundacja Integracja JPII, prowadzona przez księdza Piotra Turka z parafii św. Anny w Łodzi (impreza charytatywna).
- W obserwacji uczestniczyli: dr hab. Leszek Bohdanowicz (jako ekspert merytoryczny prowadzący badania nad zarządzaniem klubami piłkarskimi), dr Błażej Filanowski, dr Tomasz Ciesielski, Justyna Kasprzyk.
- Powstał 14 stronicowy Raport po obserwacji.

D. Ideacje i generowanie pomysłów (01-09.12.2025).

- W trakcie moderowanych sesji ideacyjnych przeprowadzono generowanie i selekcję pomysłów z wykorzystaniem metodologii design thinking oraz narzędzi produktowych służących ich rankowaniu i ocenie możliwości wdrożenia. W celu pogłębienia analizy i doprecyzowania kierunków dalszej eksploracji **2 grudnia** w siedzibie partnera odbyły się konsultacje dotyczące interesujących go obszarów rozwoju i implementacji rozwiązań. W wyniku przeprowadzonych działań wyłoniono sześć pomysłów, których selekcja i integracja doprowadziły do powstania efektu rezydencji zatytułowanego „Ster".

E. Testy i prototypowanie oraz iteracja rozwiązań (10–16.12.2025).

Testy opierały się przede wszystkim na konsultacjach eksperckich projektu „Ster" lub elementów tej koncepcji:

- **11.12.2025 przeprowadzono rozmowę z agencją Tauron –** celem spotkania były ich doświadczenia ze współpracy z różnymi obiektami w Polsce. Konsultowana była możliwość wdrożenia bardziej skoordynowanych procedur układających inaczej relacje na linii MAKiS - organizator imprezy masowej.
- **Konsultację online z Vaidą Opalką - 12.11.2025.**
- **16.11.2025 przeprowadzono rozmowę z prezesem ŁKS Łódź – Marcinem Janickim.** Rozmowa miała na celu konsultacje rozwiązań usprawniających komunikację i ruch uczestników na terenie obiektu.

E. Prezentacja finałowa i ewaluacja (12-14.12.2024)

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
NAUKA DLA SPOŁECZEŃSTWA
Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Nauka dla społeczeństwa II".

- **„Ster”** zostało zaprezentowane jako efekt rezydencji w dniu **17.12.2025 o g. 12.15** w ramach w ramach wydarzenia **Synergie UniLodz** – jednodniowego wydarzenia, które połączyło osoby ze świata nauki, biznesu oraz instytucji wspierających innowacje – co zapewniło prezentacji szerokie audytorium. Występ obejmował:

    a) wstępu dotyczącego rezydencji i projektu (dr Ciesielski)
    b) prezentację multimedialnej na temat „OBM update” (Małgorzata Biela, Anna Ptak, Ela Szurpicka).

- Model został oceniony pozytywnie przez uczestników oraz partnerów projektu.

- W dniu **19.12.2025 efekt rezydencji** został zaprezentowany (Małgorzata Biela, Magda Kupryjanowicz, Anna Ptak, Ela Szurpicka z podsumownaiem dr Tomasz Ciesielski, dr Błażej Filanowski) **w Atlas Arenie, w pomieszczeniu control room, o godz. 14.30.** Spotkanie było przeznaczone dla pracowników Miejskiej Areny Kultury i Sportu (MAKiS), w którym uczestniczyli również dr hab. Leszek Bohdanowicz, Maja Mazerant, Maciej Mazerant, Justyna Kasprzyk.

- Prezentacja umożliwiła przedstawienie wypracowanych rozwiązań efektu rezydencji „Ster” w przestrzeni obiektu poprzez organizację gry z udziałem uczestników, przeprowadzenie testu komunikacji między obiektami z wykorzystaniem radiotelefonu, a także prezentację performatywną oraz przekazanie plakatów i infografiki. Wydarzenie miało charakter zamknięty ze względu na newralgiczny charakter omawianych informacji oraz zidentyfikowane luki proceduralne, których upublicznienie nie byłoby wskazane z uwagi na interes społeczny.

3. „Ster” – narzędzie odzyskiwania sprawczości i wprowadzania standardów bezpieczeństwa przez spółkę MAKiS

- Celem efektu rezydencji jest wparcie MAKiS-u w sprawstwie w sytuacji wydarzeń w zarządzanych obiektach, co znalazło wyraz w wyodrębnieniu konkretnych stref wpływu instytucji gospodarza ustanawiający standardy.
- Symbolicznym dopełnieniem tego przesunięcia – z trybu reagowania do trybu wyznaczania warunków – była propozycja nowego rozwinięcia skrótu MAKiS jako „Mamy Autorytet, Kulturę i Sprawczość”, które stało się metaforycznym „Sterem” kierującym instytucję ku proaktywnemu modelowi działania.
- Pierwszym obszarem modyfikacji jako strefa wpływu MAKiS-u na przestrzeń przed obiektami, postrzegana jako kluczowy element pierwszego doświadczenia widza oraz moment, w którym instytucja może albo wzmocnić, albo osłabić jego poczucie bezpieczeństwa.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
NAUKA DLA SPOŁECZEŃSTWA
Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Nauka dla społeczeństwa II".

- Kolejną strefą wpływu MAKiS-u, omówioną w ramach efektu rezydencji „Ster", była rola portierów, którym zaproponowano nadanie nowego określenia – strażnicy. Z przeprowadzonych obserwacji wynikało, że osoby te odgrywają kluczową rolę w codziennym funkcjonowaniu systemu bezpieczeństwa, utrzymując stały kontakt z użytkownikami obiektów i posiadając bieżącą wiedzę o sytuacji w budynkach oraz ich otoczeniu.
- Kolejną objęta rkomendacjmi strefą wpływu MAKiS-u jest kontakt z widzem – obszar często niedoszacowany, a jednocześnie kluczowy dla zapewnienia bezpieczeństwa. Zwrócono również uwagę na kluczową rolę komunikacji wizualnej w przestrzeni obiektów. Podkreślono, że MAKiS pracuje nad jej ulepszeniem, a obserwacje zespołu dotyczą przede wszystkim oznakowania miejsc strategicznych: przestrzeni dla podróżujących komunikacją miejską, tablic informacyjnych i mapek przy wjeździe lub w okolicach dworca wskazujących drogę pieszą, oznakowania kierunku do wejść po wyjściu z budynku dworca oraz wytyczenia ciągu pieszego jako przedłużenia pasów.
- Elementem wdrożeniowym efektu rezydencji „Ster" jest propozycja procesu zarządzania. Sposobu uporządkowania ww. działań w Instrukcji Bezpieczeństwa MAKiS – wprowadzającej własne standardy bezpieczeństwa: widzialne i przewidywalne dla partnerów, z którymi spółka pracuje, oraz ujednolicone i znane pracownikom.

4. Wnioski i rezultaty

A. Kluczowe wyzwania

- .Projekt został oparty o bardzo starannie wykonane działania obserwacyjne niemniej skala wyzwania okazała się duża, dlatego większość elementów efektu to rekomendacje.
- Przedstawiono dwa konkretne do i możliwe do wdrożenia na podstawie efektu „Ster" pomysły: instrukcję bezpieczeństwa oraz połączenie budynków○ radiotelefonami w skuteczny sposób.

B. Efektywność propozycji:

- Proponowane rozwiązania oceniamy jako efektywne identyfikacją krytyczne punkty bezpieczeństwa na podstawie doświadczenia różnych grup interesariuszy oraz ich rzeczywistych potrzeb – zarówno operacyjnych, jak i związanych z dobrostanem i poczuciem bezpieczeństwa. Analiza przestrzeni przed obiektami uwrażliwia instytucję na pierwsze wrażenia widzów, natomiast redefinicja roli portierów na strażników uwzględnia ich faktyczny zakres odpowiedzialności i znaczenie w systemie bezpieczeństwa. Z kolei dbałość o kontakt z widzem poprzez stronę internetową i media społecznościowe odpowiada na potrzeby

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
NAUKA DLA SPOŁECZEŃSTWA
Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Nauka dla społeczeństwa II".

informacyjne użytkowników, zwiększając przewidywalność i komfort uczestnictwa. W efekcie wszystkie te działania tworzą spójny model zarządzania obiektami MAKiS, w którym instytucja świadomie wyznacza standardy bezpieczeństwa i jakości doświadczeń.

Podsumowanie

Rezydencja „Kryzys bezpieczeństwa" przyniosła wartościowe rozwiązania, które mogą być wdrażane także w wypadku innych analogicznych modelach biznesowych. Rezydentki bazowały na swoim warsztacie związanym z organizacja wydarzeń, analizą ruchu, tworzeniem scenariuszy, obserwacją i zapisywaniem zachowań. Kluczowym rozpoznaniem było dostrzeżenie możliwości rozwiązania wyzwania przy użyciu istniejących zasobów i nie stojących w sprzeczności z polskimi norami prawnymi poprzez modyfikację wewnętrznych regulacji w organizacji oraz inne spojrzenie na kulturę organizacyjną.

Rezydentki uporządkowały także w formie opisu i zestawu infografik przekazanych wraz z raportami z poszczególnych obserwacji partnerowi.

Warto nadmienić, ze jakość raportów z obserwacji wypracowanych w czasie rezydencji jest bardzo wysoka.

„Ster" należy traktować jako przykład propozycji porządkowania procesów organizacyjnych mających merytoryczna jakość porównywalną do produktów agencji consultingowych choć innych charakter, inny język i większy element artystyczny, eseistyczny, który jest ciekawym kontekstem pracy nad testowaniem metody PEREBEL.

dr Tomasz Ciesielski
dr Błażej Filanowski

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
NAUKA DLA SPOŁECZEŃSTWA
Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Nauka dla społeczeństwa II".