



# Ponowa

Scenariusze przyszłości Warmii i Mazur w  
kontekście rozwoju kultury i kapitału  
społecznego

Olsztyn-Warszawa, czerwiec 2015 r.

## Streszczenie

Raport „Ponowa” podsumowuje projekt badawczy realizowany jako segment większego programu „Dynamiczna diagnoza kultury Warmii i Mazur”. Celem „Ponowy” było wypracowanie scenariuszy rozwoju Warmii i Mazur w oparciu o syntezę istniejących opracowań analityczno-strategicznych oraz pracę zespołów ekspertów z wykorzystaniem metodyki foresight oraz sformułowanie wstępnych rekomendacji odnośnie polityk rozwojowych szczebla regionalnego i lokalnego, ze szczególnym uwzględnieniem działań w przestrzeni kultury.

Punktem wyjścia do „Ponowy” stało się pytanie nasuwające się po lekturze wniosków z badania „Kultura pod pochmurnym niebem – dynamiczna diagnoza kultury Warmii i Mazur” w kontekście lektury innych opracowań analitycznych badających kondycję społeczną-ekonomiczną regionu: jak będzie wyglądał region, życie mieszkańców konkretnych gmin, miast i miasteczek w 2030 r.? Jakie zasoby zdecydują o modelu społeczno-gospodarczym i czy będzie miał on trwałą, rozwojowy potencjał? Czy kultura będzie czynnikiem wspomagającym czy też hamującym rozwój regionu? Autorzy projektu pytają o kulturę w kontekście współczesnych teorii i koncepcji rozwoju zwracających uwagę na istotną rolę kultury w mobilizowaniu zasobów o kluczowym znaczeniu dla kreowania wartości o charakterze gospodarczym i społecznym.

Projekt „Ponowa” realizowany był w I półroczu 2015 r.

## **Przyszłość jako wyzwanie i jako zasób**

Przyszłość jest wyzwaniem – stwierdzenie to brzmi jak banalna oczywistość. Całe przyszłe życie jednostek i społeczeństw rozegra się w przyszłości, która jednak z przyczyn fundamentalnych jest nieprzewidywalna. Na tę cechę rzeczywistości zwracał uwagę jeden z najwybitniejszych filozofów XX w., Karl Rajmund Popper. Nie jesteśmy w stanie przewidywać tego, co się stanie z zasadniczego powodu – człowiek jest istotą twórczą, innowacyjną, zdolną do tworzenia nowości: wynalazków, odkryć naukowych, dzieł sztuki. Te nowości mogą stać się podstawą innowacji technicznych, kulturowych, społecznych, politycznych zmieniających całkowicie dotychczasowy bieg życia.

To właśnie te innowacje umożliwiają rozwój rozumiany jako możliwość zaspokajania potrzeb indywidualnych i społecznych poprzez efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów. Innowacje powodują, że to, co dziś traktowane jest jako nieużyteczny odpad jutro może stać się podstawą działania gospodarki. Ropa naftowa przez długi czas traktowana była jako wydzielina ziemi zatruwająca wody, zanim Jan Zech i Ignacy Łukasiewicz zamienili ją w procesie destylacji w użyteczne paliwo. Tym samym dali sygnał do nowej rewolucji przemysłowej i budowy cywilizacji opartej na „czarnym złocie”. Dziś nowym złotem są wielkomiejskie odpady komunalne, ważne źródło wielu deficytowych surowców.

Nieprzewidywalna przyszłość jest więc wyzwaniem, z którym zmagamy się poprzez rozwijanie różnych metod oceny i zarządzania ryzykiem. Ale też przyszłość, z powodów przedstawionych w poprzednim akapicie jest także najważniejszym zasobem rozwojowym. To w niej wydarzą się wszystkie innowacje, jakie umożliwią rozwój. Nie jesteśmy w stanie ich przewidzieć, możemy jednak tak zarządzać tym zasobem, by w jak największym stopniu uprawdopodobnić pojawienie się nowych rozwiązań i idei, które zdecydują o tym, jak ludzie będą żyć za dekadę, dwie i więcej. Efektywne zarządzanie przyszłością jako zasobem rozwojowym wymaga jednak zarówno znajomości kontekstu kulturowego tworzącego pole symboliczne dla wspólnych wyobrażeń o tym co możliwe i co pożądanе, co warte wyrzeczeń, co godne inwestycji czasu, intelektu, kreatywności; jak i odpowiednich technik, za pomocą których wspomnianym wyżej reprezentacjom symbolicznym nadać można operacyjną strukturę w postaci ukonkretnionych wizji, możliwych scenariuszy, propozycji organizacyjnych.

## Myślenie o przyszłości między futurofilią i futurofobią<sup>1</sup>:

1. Świat znajduje się w swoistym *kryzysie przyszłości* zidentyfikowanym m.in. przez Krzysztofa Pomiana w 1980 r. w głośnej publikacji w „Le Debat”<sup>ii</sup>. Kryzys ten przejawia się paradoksalną erozją zaufania do dwóch kluczowych gwarantów przyszłości w epoce nowoczesnej: **systemu nauki i techniki** oraz **państwa**. Począwszy od publikacji takich, jak „Cicha Wiosna”<sup>iii</sup> i „Granice wzrostu”<sup>iiii</sup> z 1972 r. zaczyna upowszechniać się świadomość, że postęp nie ma charakteru liniowego, że nauka i technika są nie tylko źródłem rozwiązań, lecz także zagrożeń. Równoległe od początku lat 70. trwa krytyka państwa w ramach dyskursu neoliberalnego – państwo zostaje zidentyfikowane jako źródło problemów, a nie rozwiązań. Oba dyskursy mają charakter paradoksalny, bo jednocześnie trwa wielka cyfrowa rewolucja technologiczna zmieniająca podstawy funkcjonowania współczesnych społeczeństw. Rewolucja ta jest daleka od zakończenia, raczej można mówić, że wkracza w decydującą fazę. Jednocześnie nasila się dyskusja o granicach wzrostu i postępu, włączając się do niej coraz bardziej prominentne nazwiska świata nauk społecznych, ekonomii, nauki i technologii<sup>v</sup>.
2. Polska przeżywa *kryzys przyszłości* na swój sposób – po *futurofilii politycznej* jakiej wyrazem był PRL ze swą wiarą w możliwość planowania postępu oraz *futurofilii krytycznej*, jakiej genialnym wyrazicielem był Stanisław Lem wkroczyliśmy po 1989 r. w okres *futurofobii*. Jej dobrym wyrazem jest wypowiedź Andrzeja Stasiuka w *Fado*<sup>v</sup>: *Nigdy nie myślałem o przyszłości jako o jakimś rozwiązaniu. Przyszłość jest zawsze ucieczką głupców. Nadchodzi, a oni muszą ją usprawiedliwiać, że nie nadeszła taka, jak trzeba, albo udowodniać, że jest właśnie taka, jak zapowiadali*. Wypowiedź ta wyraża postawę, jaka przejawia się w atrofii literatury s-f przy eksplozji zainteresowania gatunkiem fantasy, niechęcią decydentów i polityków do planowania strategicznego (spektakularnym wyrazem rozwiązanie w 2006 r. Rządowego Centrum Studiów Strategicznych, a po krótkim flircie z przyszłością ze strony Michała Boniego i jego zespołu zarzucenie tej ścieżki policymaking).
3. Przejście od *nowoczesnej futurofilii* do *ponowoczesnej futurofobii* zostało dobrze opisane nie tylko w kulturze, lecz również w naukach społecznych w takich fundamentalnych koncepcjach, jak *Spółczesność Globalnego Ryzyka* Ulricha Becka<sup>vi</sup>, *Płynna*

<sup>1</sup> Niniejszy rozdział jest ma charakter autorski i jednocześnie generyczny, został opracowany jako uniwersalna podstawa do formułowania projektów zarządzania przyszłością. Z tego też względu znajdujące się w tym rozdziale sformułowania i konkluzje obecne są także w projekcie Wrocław 2016 – Miasto/Laboratorium przyszłości realizowanym przez Edwina Bendyka. Powtórzenia nie mają zatem charakteru plagiatu lub autoplagiatu, lecz odwołania do wspólnej, opracowanej autorsko ramy symbolicznej.

*Nowoczesność* Zygmunta Baumana<sup>vii</sup> (mocno obecna podczas Europejskiego Kongresu Kultury w 2011 r.<sup>viii</sup>), *Późna Nowoczesność* Anthony'ego Giddensa<sup>ix</sup>. Wydawać by się mogło, że rzeczywiście, jak ogłosił Francis Fukuyama w 1989 r. - historia dobiegła końca, wszystko już było. Tezę tę pogłębia Franco Berardi „Bifo” twierdząc, że **skończyła się sama przyszłość**<sup>x</sup>, społeczeństwa straciły zdolność kreatywnej kontroli własnego rozwoju, jest on w coraz większym stopniu określany przez chaotyczną dynamikę działania globalnego kapitału finansowego. Jednocześnie jednak nasila się „głód przyszłości”, który dobrze wyrażają tematy dużych wydarzeń kulturalnych: Biennale w Wenecji w 2015 r. odbywa się pod hasłem „All the World's Futures”, Festiwal Malta za swój idiom wzięł Nowy Ład. Nie można też zapominać o encyklice papieskiej „Laudato Si” wzywającej w imię przyszłości i przyszłych pokoleń do śmiałej rewolucji kulturowej.

4. **Żyjemy więc w końcu czasów.** Konkluzja ta nie oznacza jednak końca świata, tylko koniec świata jaki znaliśmy i **początek nowej rzeczywistości, którą trzeba będzie kreatywnie urządzić.** Dysponujemy już sporym zestawem narzędzi intelektualnych umożliwiających rozpoczęcie gry z przyszłością – *teoria społeczeństwa sieciowego* Manuela Castellsa<sup>xi</sup> pozwala zrozumieć dynamikę procesów zachodzących w cyfrowej epoce informacji; *teorie podmiotowości* Alaina Touraine'a<sup>xii</sup> i Barry'ego Wellmana<sup>xiii</sup> pozwalają na zrozumienie logiki działania *usieciowionych indywidualistów* i *społecznego systemu operacyjnego*, jakim stała się inteligentna infrastruktura teleinformatyczna; *systemowe analizy* Johna Urry'ego<sup>xiv, xv</sup> pozwalają zrozumieć dynamikę przejścia od społeczeństwa opartego na ropie naftowej do społeczeństwa opartego na informacji; *teoria zwrotu performatywnego* Jeffrey'ego C. Alexander'a<sup>xvi</sup> tłumaczy wzrost znaczenia kultury w polityce i gospodarce, co znajduje wyraz w syntezach takich, jak *kulturalna ekonomia polityczna* Boba Jessopa<sup>xvii</sup>.
5. Stawką skutecznego procesu zarządzania przyszłością jest uruchomienie, przy znajomości wszystkich kontekstów opisywanych w przywołanych powyżej analizach kreatywnego zaangażowania uczestników w **przeżywanie, wyobrażanie i projektowanie przyszłości**, co stanie się możliwe dzięki obudzeniu ducha *krytycznej futurofilii*. Znajdujemy się w o tyle szczególnym momencie, że dalecy będziemy jeszcze od rozstrzygnięć – spór o przyszłość świata we wszystkich wymiarach: ekonomicznym, geopolitycznym, kulturowym będzie się nasilał. Spór ten będzie miał także wymiar generacyjny: coraz silniejszym głosem mówić będzie o sobie **Pokolenie Sieci**<sup>xviii</sup>, wyrażające wspomnianą nową podmiotowość (usieciowiony indywidualizm) poszukującą dopiero właściwych dla siebie form wyrazu kulturowego, społecznego, politycznego. Przejawami działania tej nowej podmiotowości

jest fala masowych ruchów protestu, od Porta del Sol przez polskich ACTA-wistów po ukraiński Majdan. Naprzeciw siebie ta nowa podmiotowość Pokolenia Sieci ma generacje starzejącego się szybko społeczeństwa przywykłego do nowoczesnego statu quo i związanych z nim instytucji. To w napięciu i sporze między tymi formami podmiotowości ukształtuje się przyszłość. Spektakularnym wyrazem tego napięcia był przebieg wyborów samorządowych w Polsce w 2014 r. i prezydenckich w 2015 r.

6. Mówiąc o konflikcie generacyjnym należy wystrzegać się analogii historycznych – już Platon pisał o problemach z młodymi. W tym przypadku mówimy o głębokiej przemianie podmiotowości – jej nowa forma powstaje w nie tylko w nowych koordynatach społecznych (czy raczej post-społecznych), lecz także antropologicznych i wiąże się z redefinicją takich fundamentalnych pojęć, jak:
  1. Przestrzeń (przestrzeń hybrydowa, jako połączenie przestrzeni rzeczywistej i cyfrowej)<sup>xix</sup>;
  2. Czas;
  3. Rzeczywistość (rosnące znaczenie wirtualności rzeczywistej, czyli rosnąca mediatyzacja świata);
  4. Autonomia;
  5. Prywatność;
  6. Wolność;
  7. Potrzeby<sup>xx</sup>.
7. Myślenie o przyszłości musi być jednak zdyscyplinowane świadomością trendów i ograniczeń o charakterze fizycznym i metafizycznym. Najważniejsze konteksty w tym obszarze, to:
  1. Żyjemy w **Antropocenie**<sup>xxi</sup> – człowiek zyskał zdolność globalnego oddziaływania na geosystem, na dobre i na złe, a wyrazem tej zdolności jest antropogeniczna zmiana klimatyczna, zniszczenie warstwy ozonowej, zakwaszenie oceanów. Antropocen zyskuje konkretne konceptualizacje w postaci idei „Planetary Boundaries<sup>xxii</sup>” próbującej zdefiniować bezpieczne progi ingerencji ludzkiej w różne parametry geosystemu. Istnieje także duże prawdopodobieństwo, że fakt przejścia z Holocenu do Antropocenu zostanie uznany w 2016 r. przez Unię Geologiczną – debata w gremium geologów nasila się;
  2. Przejściu do **Antropocenu** towarzyszy coraz bardziej dojmująca świadomość, że Ziemia jest tylko jedna, że jak pisał już przed laty Buckminster Fuller, jest statkiem

kosmicznym<sup>xxiii</sup>, z którego nie ma ucieczki. Ta świadomość ma, jak stwierdził Peter Sloterdijk wymiar wręcz eschatologiczny – ostatnią uniwersalną religią człowieka będzie **mono-geizm**<sup>xxiv</sup>. W dialog z tą nową świadomością eschatologiczną wszedł papież Franciszek I publikując encyklikę „Laudato Si”, w której krytykuje dotychczasowy „nieodpowiedzialny antropocentryzm” wskazując jednoznacznie na odpowiedzialność człowieka za stan środowiska i Ziemi;

3. Ta świadomość znajduje kulturowy wyraz w sprzecznych często formach ekspresji, które można przedstawić na osi wyrażającej biegunowe opozycje: **Utopia** wyrażająca wiarę w przyszłość, w której człowiek za sprawą rozwoju nauki i techniki emancypuje się ze wszystkich niedogodności, ze śmiercią włącznie oraz **Apokalipsa**, dystopia wróżąca globalną katastrofę, której sprawcą będzie człowiek (ewentualnie zjawisko spoza jego kontroli, jak zderzenie Ziemi z obiektem kosmicznym);
4. Uniwersalizm mono-reizmu powoduje, że pożegnać się trzeba z uniwersalizmem oświeceniowego rozumu, euroatlantycka dominacja kulturowo-intelektualna ostatecznie wyczerpała się wraz z początkiem kryzysu w 2008 r., nowy postimperialny uniwersalizm oparty jest na nowym rozumieniu rozumu, na rozumie ucieleśnionym lokującym racjonalność w ciele, które całe – z mózgiem i emocjami jest złożonym systemem kognitywnym<sup>xxv</sup>;
5. Obie opisane w 3. skrajności zasilane są podobnym, post-progresywnym przekonaniem o przyspieszającej dynamice zmiany<sup>xxvi</sup>. Utopiści przekonują, że postęp technologiczny przyspiesza wykładniczo i wyścig dopiero się rozkręca. Apokaliptycy przekonują z kolei, że w takim samym tempie wyczerpują się rozwojowe zasoby, zanim więc zbudujemy raj na Ziemi, dojść musi do katastrofy ekologicznej<sup>xxvii</sup>.
6. Spór między zwolennikami obu skrajności jest nierozstrzygalny. Utopiści odwołują się do idei zasobu nieskończonego, jakim ma być ludzka kreatywność i innowacyjność, dzięki której każde wyzwanie znajduje w końcu rozwiązanie w postaci technologii. Apokaliptycy przekonują, że nie ma nieograniczonych zasobów, również innowacyjność może prowadzić w rezultacie do ujemnego bilansu, czego dowodzą upadki cywilizacji z przeszłości;
7. Jeśli ten paradygmatyczny spór nałoży się na opisywane przez nauki społeczne przemiany podmiotowości, widać że rysuje się zupełnie nowa pula rozwiązań. Nie należy liczyć na dialektyczną syntezę przeciwstawnych skrajności. Dialektykę należy zastąpić farmakologią, radzi Bernard Stiegler<sup>xxviii</sup> – traktowaniem każdego rozwiązania

jak farmakon, leczącej trucizny - skutek zależy od dawki i sposobu jej podania. W konsekwencji, **w przeciwieństwie do epoki nowoczesnej, kiedy wydawało się, że postęp ma charakter liniowy a jego głównym administratorem jest państwo, dziś przyszłość wytwarzana jest w bezliku laboratoriów działających z różną logiką:** laboratoria korporacji technologicznych rozwijające najbardziej kapitałochłonne i zaawansowane rozwiązania infrastrukturalne, laboratoria publicznych instytutów badawczych realizujące zamówienia społeczne, oddolne ruchy naukowo-technologiczne działające z logiką *Open Source*, zindywidualizowani majsterkowicze-hackerzy działający w pojedynkę lub w sieciach ad hoc, hybrydowe systemy innowacyjne łączące różnych aktorów w ramach modeli Open Innovation, prywatni inwestorzy działający na zasadzie filantropii lub aniołów biznesu. High-tech łączy się low-tech, przy czym low-tech coraz częściej oznacza high-tech, gdzie intensywność technologiczna uzyskiwana jest w wyniku inwestycji kapitału społecznego i ludzkiego, z minimalnym wszakże udziałem kapitału fizycznego.

8. Wspomniane laboratoria będą szukać rozwiązań dla przyszłości wiedzione trendami, które można zidentyfikować już dziś:
  1. Kryzys klimatyczny;
  2. Wyczerpywanie się ekosystemu;
  3. Presja surowcowa;
  4. Starzenie się społeczeństw;
  5. Globalny wzrost demograficzny;
  6. Świat kobiet (wzrost znaczenia kobiet w strukturze społecznej związany z emancypacją i coraz lepszym w porównaniu z mężczyznami wykształceniem);
  7. Wzrost znaczenia krajów rozwijających się;
  8. Konsolidacja cyfrowego kapitalizmu;
  9. Przejście do epoki post-samochodowej i postnaftowej;
  10. Wzrost nierówności społeczno-dochodowych;
  11. Malejący dynamizm gospodarczy;
  12. Przemiany technologii wytwarzania.
9. Trendy te przekładają się na konkretne wyzwania wymagające praktycznych rozwiązań:
  1. Zapewnienie źródeł energii;
  2. Zapewnienie pożywania i czystej wody;
  3. Ochrona przed niekorzystnymi zjawiskami pogodowymi;



4. Migracje;
  5. Ochrona przed podnoszącym się poziomem mórz;
  6. Ochrona epidemiologiczna;
  7. Wzrost kosztów utrzymania służby zdrowia;
  8. Wzrost kosztów utrzymania systemów emerytalnych;
  9. Tworzenie nowych miejsc pracy;
  10. Utrzymanie infrastruktury publicznej;
  11. Edukacja i transfer wiedzy;
  12. Dostęp do kultury.
10. Znalezienie rozwiązań, czyli stworzenie przyszłości wymagać będzie wyzwolenia kreatywnej energii. Alain Badiou identyfikuje cztery pola kreacji nowości<sup>xxix</sup>:
1. Nauka;
  2. Sztuka;
  3. Polityka;
  4. Miłość (więzi);

W sytuacji głębokiej przemiany cywilizacyjnej uruchomione muszą zostać zasoby kreatywności we wszystkich tych obszarach.

*Przyszłość jest teraz, tylko nierówno rozłożona*, pisał William Gibson, pisarz nurtu cyber-punk, który wprowadził do obiegu pojęcie cyberprzestrzeni. Gibson stwierdził po latach swej pisarskiej pracy, że. Inaczej rzecz ujmując, **ziarna przyszłości w postaci załączków technologii, praktyk kulturowych, politycznych, form życia społecznego należy odkrywać mobilizując twórczą wyobraźnię do dostrzegania potencjału w tym, co już jest, co powstaje zarówno w centrach nowoczesności, jak Krzemowa Dolina, lecz także na peryferiach i w niszach**. Na przykład połączenie technologii mobilnych z niedostatkami infrastruktury i ogromem niezaspokojonych potrzeb w Afryce doprowadziło do eksplozji innowacji społecznych i gospodarczych, o których nawet nie śnili mieszkańcy krajów rozwiniętych.

Żyjemy w czasach, kiedy tytuł najbardziej innowacyjnego miasta świata zdobyło w 2012 r. Medellin wygrywając w konkurencji z Nowym Jorkiem i Tel Awiwem. A jeszcze dwie dekady temu Medellin było synonimem narkotykowego podziemia i najbardziej niebezpiecznym miastem świata. Przyszłość zależy od zdolności do twórczej regeneracji przez odkrycie rozwojowych zasobów – odkrycie to może polegać zarówno na stworzeniu nowej technologii, jak i na ujawnieniu zasobów, jakie wcześniej były niedostrzegane (w Medellin – kreatywny potencjał mieszkańców slamsów).

## **Foresight – sztuka i nauka zarządzania przyszłością**

Przedstawiony w poprzednim rozdziale aktualny kontekst kulturowy dotyczący przyszłości jest tłem dla przedsięwzięć praktycznych, mających na celu stworzenie praktycznych analiz oraz rekomendacji umożliwiających optymalne wykorzystanie „drzemiącego” w przyszłości potencjału. Instrumentarium coraz powszechniej wykorzystywanym w praktyce zarządczej państw, regionów, korporacji, a nawet pojedynczych organizacji jest foresight.

Najbardziej syntetyczna definicja określa foresight jako „sztukę i naukę antycypowania przyszłości”. Metodyka foresightu powstała w odpowiedzi na nowe, nieznane ludzkości wyzwania świata po II wojnie światowej, gdy trzeba było mierzyć się z takimi wyzwaniami, jak skutki ewentualnej wojny termojądrowej. Jak przygotowywać się do przyszłości, do której nie przygotowywało doświadczenie przeszłości? Wszak nikt jeszcze nie rozegrał wojny termojądrowej, więc nie istniała wiedza umożliwiająca tworzenie scenariuszy na zasadzie analogii i odwołań do doświadczenia.

W odpowiedzi na to wyzwanie określone jako konieczność „thinking unthinkable”, myślenia o tym, co pomyśleć się nie daje powstał i ciągle rozwijany jest katalog metod umożliwiających refleksję nad przyszłością w sposób jak najbardziej zrjonalizowany i ustrukturyzowany, ze świadomością wszakże wszelkich ograniczeń wynikających z nieskuteczności metod prognostycznych opartych na ekstrapolacji trendów i prostych symulacjach.

Katalog tych metod zawiera narzędzia tak dziś popularne, jak ustrukturyzowana burza mózgów, czyli moderowany proces grupowego tworzenia rozwiązań i tak wyrafinowane, jak Delphi, angażujące, tak jak stało się w projekcie Narodowego Programu Foresight Polska 2020, tysiące ekspertów. Metodyka foresightu ma swe ugruntowanie w pracach teoretycznych z dziedziny zwanej czasem „epistemologią nauk nie-ścisłych”. Wynika ona z przekonania, że przyszłości, owszem nie można przewidzieć. Nie istnieją także obiektywna wiedza ekspercka – wiedza pojedynczych osób obciążona jest zarówno osobistym doświadczeniem, jak i kontekstem kulturowo-ideologicznym. Niemniej jednak w wiedzy, jaką posiada każda osoba kryje się racjonalny, uniwersalny rdzeń, który można wydobyć podczas procesu „destylacji”, czyli wieloetapowego procesu dyskusji wspomaganego odpowiednimi technikami pracy zbiorowej. Jej efektem jest wskazanie m.in. głównych czynników mających wpływ na rozwój przyszłości, trendów, czynników niepewności, potencjalnych „wild cards”, słabych sygnałów mogących jednak kryć informację o zjawiskach o przełomowym znaczeniu.

Metodykę foresightu jako pierwsi zastosowali Japończycy, już w 1970 r. wykorzystując ją do

programowania swojej polityki gospodarczej. Od tamtego czasu Japonia systematycznie powtarza foresight co ok. 5 lat. Efektem tego wysiłku była głęboka, udana modernizacja gospodarki w kierunku sektorów wysokiej wartości dodanej opartej na wiedzy.

Przełomowym momentem wykorzystania foresightu w praktyce „cywilnej” okazał się kryzys naftowy roku 1973. Wtedy do koncern Shell pokazał, że dysponuje strategią, która umożliwiła skuteczne działanie wobec nieprzewidzianego przez resztę naftowej branży szoku. Źródłem skuteczności Shella była nowa metoda z katalogu foresightu – planowanie scenariuszy. Polega ona na tworzeniu prawdopodobnych alternatywnych wizji przyszłości w zależności od układu czynników niepewności. Stawką nie jest ścisła prognoza tego, co się wydarzy, tylko sprawdzenie, czy istnieją działania o charakterze strategicznym, jakie można podjąć niezależnie od rzeczywistego scenariusza. Metoda scenariuszowa jest dziś powszechnie stosowana jako standardowy instrument wspomagający planowanie strategiczne na różnych poziomach zarządzania.

Metody foresightu pierwotnie były wykorzystywane głównie jako wsparcie planowania strategicznego na poziomie państwowym, zazwyczaj też ograniczano ich wykorzystanie do sektora gospodarczo-technologicznego. Z czasem jednak, wraz z rozwojem teorii rozwoju okazało się, że w projektowaniu strategii gospodarczych nie można abstrahować od czynników „miękkich”, społecznych i kulturowych. Jednocześnie rozwój metodyki umożliwia jej wykorzystywanie również na poziomie mniejszych organizacji.

Doskonałą ilustracją ewolucji foresightu dostarcza Polska, gdzie po długim oporze (wspomniana wcześniej futurofobia) powstała wiele projektów, z najważniejszym, Narodowym Programem Foresight Polska 2020 zakończonym w 2009 r. Warto zauważyć, że opracowane w ramach NPF Polska 2020 scenariusze (tworzone jeszcze przed wybuchem kryzysu w 2008 r.) zwracały uwagę na możliwość procesu dezintegracji Unii Europejskiej, a w wymiarze krajowym wskazywały na możliwość „buntu młodych”.

Na przeciwległym skraju spektrum projektów foresight wskazać można niewielkie, lecz bardzo efektywne projekty polegające na wykorzystaniu metodyki foresight w sektorze kultury. Jeden z nich to „Scenariusze przyszłości bibliotek” zrealizowany przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego jako wsparcie Programu Rozwoju Bibliotek. Ten skromny, jeśli chodzi o zaangażowane środki projekt doskonale pokazuje istotę metodyki foresight.

W wyniku projektu realizowanego przez panel ekspertów powstały scenariusze możliwych przyszłości bibliotek publicznych. Nie wiadomo jaki scenariusz się sprawdzi, eksperci wskazali natomiast, jakie czynniki o tej przyszłości zadecydują i jak w związku z nimi ewoluować może funkcja biblioteki jako instytucji publicznej. Naszkicowane ramy stały się podstawą ciekawej

dyskusji w środowisku bibliotecznym, w której główną kategorią zamiast przetrwania stało się wyzwania aktywnego dostosowania do czekających wyzwań. Foresight i przesunięcie horyzontu refleksji na rok 2030 spowodowało, że w wielu przypadkach reaktywna postawa bibliotekarzy uległa przemianie do postawy proaktywnej.

Michel Godet, klasyk prospektywy (czyli francuskiej szkoły foresightu) wskazuje cztery możliwe postawy wobec przyszłości:

1. Pasywność, polegającą na biernym podporządkowaniu się nadchodzącej rzeczywistości;
2. Reaktywność, polegającą na gwałtownych działaniach mitygujących skutki nieoczekiwanego rozwoju wydarzeń;
3. Preaktywność, polegającą na przygotowaniu się do przewidywanego biegu wydarzeń;
4. Proaktywność, polegającą na inicjowaniu działań mających wywołać pożądane zmiany.

Foresight biblioteczny spowodował, że przynajmniej część środowiska bibliotekarskiego zmieniła nastawienie z futurofobii do futurofilii, a najbardziej przekonani zaczęli wręcz angażować się w tworzenie przyszłości. Bo najlepszym efektem, jaki może przynieść foresight to wytworzenie społecznej samowiedzy będącej podstawą indywidualnej i zbiorowej mobilizacji na rzecz wspólnej wizji rozwoju.

## **Przesłanki dla foresightu dla Warmii i Mazur**

Katalog argumentów za stosowaniem foresightu w planowaniu strategicznym jest obszerny, częściowo został już skomentowany w poprzednich rozdziałach raportu. Po co jednak sięgać po to narzędzie w przypadku regionu, który dysponuje już wysoko ocenianą strategią rozwoju, a także ma Regionalny Plan Operacyjny będący podstawą dla alokacji funduszy europejskich w perspektywie budżetowej 2014-2020. To te niebagatelne środki w dużej mierze zadecydują o przyszłości regionu i jego mieszkańców.

Projekt „Ponowa” nie jest przedsięwzięciem konkurencyjnym wobec już zrealizowanych lub dalej realizowanych projektów refleksji strategicznej na Warmii i Mazurach. To projekt komplementarny, uzupełniający, którego stawką jest odpowiedź na pytanie, jak zwiększyć efektywność realizacji założeń makro-strategii przez mobilizację zasobów „miękkich” związanych z kulturą i kapitałem społecznym. Na zasadność takiego uzupełnienia wskazuje kilka przesłanek.

### ***1. Przesłanka globalna:***

We współczesnym globalnym dyskursie rozwojowym coraz częściej zwraca się uwagę, że dotychczasowy model rozwoju wyczerpał się, gospodarki krajów najbardziej rozwiniętych tracą swój dynamizm, co z kolei wynika ze słabnącego strumienia przełomowych innowacji. Badacze zwracają uwagę na dwa kluczowe czynniki tego stanu. Pierwsze ma charakter strukturalny. Dominujący ciągle ład instytucjonalny coraz bardziej „odkleja” się od zmieniającej się struktury społecznej. W efekcie zasoby, np. środki finansowe alokowane na innowacje nie trafiają do najbardziej kreatywnych i innowacyjnych miejsc w strukturze społecznej. Przykładem malejąca efektywność wydatków na działalność badawczo-rozwojową w korporacjach.

Procter&Gamble, wiodący producent dóbr konsumpcyjnych odkrył już przed ponad dekadą, że coraz mniejszy odsetek wynalazków tworzonych w laboratoriach tej korporacji zamienia się w produkty rynkowe. Dopiero otwarcie procesu innowacyjnego na wynalazców spoza korporacji w modelu „open innovation” spowodowało radykalną zmianę – obecnie ok. połowy nowych produktów trafiających na rynek pod logo P&G ma swe źródło w „open innovation”.

Amerykański ekonomista Edmund Phelps uogólnia to doświadczenie zwracając uwagę, że warunkiem zwiększenia dynamizmu gospodarczego, czyli efektywniejszego zaspokajania potrzeb jest wykorzystanie „grassroot innovations”, innowacyjności oddolnej pomijanej w dominującym ładzie instytucjonalnym. Ujmując rzecz wprost, chodzi o dostrzeżenie, że źródłem innowacji są nie tylko laboratoria, lecz także garaże majsterkowiczów, a innowatorami mogą być nie tylko

inżynierowie, lecz także mieszkańcy wsi budujący samodzielnie pojazdy rolnicze.

Odkrycie potencjału innowacyjności oddolnej, ukrytej w różnych wymiarach przestrzeni społecznej, od nowych cyfrowych wspólnot tworzących w internecie po wspólnoty tradycyjne, wiejskie stało się źródłem nowoczesnych programów rozwojowych realizowanych na całym świecie: indyjska strategia „jugaad innovation”, brazylijski program „pontos de cultura”, ruch FabLabów zainicjowany przez Neila Gershenfelda, modernizacja Medellin i Bogoty w Kolumbii to tylko kilka najbardziej spektakularnych projektów.

To instytucjonalne „odklejenie” ma swe źródła strukturalne, jak już wspomnieliśmy, a także kulturowe. Wynikają one z kolei z faktu, że potrzeby ludzkie nie mają charakteru obiektywnego lecz są warunkowane kulturowo. Tę samą potrzebę mobilności można zaspokajać w modelu kulturowym opierającym się na posiadaniu samochodu, jak i w modelu coraz częściej preferowanym przez młodych mieszkańców miast, polegającym na współdzieleniu istniejących zasobów.

To kultura i kształtowane w jej polu normy podpowiadają ludziom, co ma wartość, a co nie, co jest warte poświęcenia, a co godne pogardy. Kultura kształtuje wzorce konsumpcji, a więc tym samym bezpośrednio wpływa na popyt i kształtowanie zachowań gospodarczych. Świadomość tego znaczenia kultury ma papież Franciszek, który w encyklice „Laudato si” nawołuje do śmiałej rewolucji kulturowej, której celem będzie zmiana stylów życia i budowa globalnego społeczeństwa wyznającego zasady „ekologii integralnej”. Jak wskazują komentatorzy encykliki z kręgów naukowych, m.in. z najbardziej prestiżowego magazynu naukowego „Nature”, projekt papieża nie jest wcale tak utopijny, jak się mogłoby wydawać. Jest on dobrze osadzony zarówno w najnowszej wiedzy naukowej, jak i w wyczuciu tendencji kulturowych.

Jeśli tak jest, to encyklika papieska okazać się może intelektualno-duchową syntezą wskazującą kierunek dalszych przemian kulturowych, których skutkiem będzie także głęboka zmiana filozofii rozwoju.

## **2. Przesłanki krajowe:**

Problem nieefektywnej alokacji środków rozwojowych niewątpliwie dotyka Polskę. Mimo trwających od lat starań o zwiększenie innowacyjności polskiej gospodarki i zaangażowaniu potężnych środków, innowacyjność nie wzrosła, a raczej wręcz zmalała (NPF Polska 2020 wskazywał zresztą na możliwość wystąpienia luki technologicznej w Polsce pod koniec drugiej dekady XXI wieku). Założonych efektów nie przyniosły też środki europejskie: spójność międzyregionalna i wewnątrzregionalna zmalała, zamiast wzrosnąć.

Powstaje więc pytanie, czy nie istnieją ukryte rezerwy rozwojowe nie dostrzegane w obecnym

ładzie instytucjonalnym? Hipotezę tę potwierdzają liczne badania wskazujące na istnienie obszarów oddolnej kreatywności i innowacyjności. Znaleźć je można zarówno w przestrzeniach stereotypowo kodowanych jako przestrzenie wykluczenia i marginalizacji, jak i w subkulturach żywiących się zaawansowanymi technologiami. W jaki sposób włączyć ten potencjał do wspólnej energii rozwojowej?

**3. *Pytanie to prowadzi do przesłanki regionalnej:***

Teza o nieefektywnej alokacji środków ze względu na czynniki strukturalne i kulturowe znajduje potwierdzenie w wymiarze globalnym, krajowym, więc także musi mieć odniesienie w wymiarze regionalnym. A skoro tak, to istnieje ryzyko, że realizacja strategii rozwoju może napotkać istotne przeszkody. A także doprowadzić do odwrotnych, niż planowane efekty – np. petryfikacji nieefektywnego ładu instytucjonalnego. Jak więc zidentyfikować źródła ryzyka i jak najefektywniej zmobilizować endemiczne zasoby rozwojowe? Najlepszym sposobem szukania odpowiedzi na to pytanie jest foresight.

## **„Ponowa”, założenia i realizacja projektu**

Pomysł projektu opracowania scenariuszy rozwoju Warmii i Mazur z wykorzystaniem metodyki foresight narodził się podczas dyskusji wyników programu badawczego „Kultura pod pochmurnym niebem – dynamiczna diagnoza kultury Warmii i Mazur”. Wyniki tego badania ujawniają niezwykle złożoną rzeczywistość kulturowo-społeczną regionu praktycznie we wszystkich jej aspektach: antropologicznym, społecznym, politycznym. W trakcie dyskusji w gronie badaczy, a także podczas debat publicznych pojawiały się pytania, na ile kultura wyłaniająca się z „Diagnozy” może być zasobem rozwojowym, a na ile hamuje możliwość realizowania strategii modernizacyjnych? I dalej: czy możliwa jest aktywna polityka rozwojowa uwzględniająca kulturę jako zasób, który można angażować za pomocą odpowiednich inicjatyw oraz innowacji organizacyjnych i społecznych? Do pytań tych dodatkowo skłaniała nabierająca intensywności ogólnopolska debata o kulturze i rozwoju angażująca ekonomistów tej klasy, jak Jerzy Hausner. W trakcie tych dyskusji padło konkretne pytanie o możliwość foresightu regionalnego? Oczywiście, w kontekście zaawansowanych już prac nad regionalnymi dokumentami strategicznymi nie miało sensu analizowanie możliwości pełnowymiarowego foresightu, wymagającego czasu i zasobów. Doświadczenie projektów takich, jak „Scenariusze rozwoju bibliotek” podpowiadały, że można pokusić się o projekt komplementarny, uzupełniający istniejące lub powstające opracowania strategiczne. Wstępna analiza literaturowa pokazała, że istnieje wystarczający dorobek diagnostyczny umożliwiający ugruntowanie prac zespołu foresightowego na rzetelnej bazie wiedzy opisującej stan faktyczny regionu. Opierając się na tej wiedzy można było zaprojektować badanie przyszłości realizowane metodą panelu ekspertów, którego celem będzie stworzenie scenariuszy przyszłości uwzględniających społeczno-kulturowy kontekst rozwoju.

W rezultacie powstał projekt badania foresight o następującej strukturze:

1. **Zespół sterujący**, składający się z kuratora projektu (Edwin Bendyk) i analityka (Maria Arabasz).
2. **Główny Panel Ekspertki** składający się z 12 osób: socjologów, przedstawicieli samorządu, organizacji pozarządowych, instytucji kultury, edukacji i nauki, środowisk gospodarczych. Połowa z nich reprezentuje Warmię i Mazury, druga połowa do przedstawiciele innych regionów Polski (Dolny Śląsk, Pomorze Zachodnie, Wielkopolska, Mazowsze). Panel główny, pracując metodą warsztatową z udziałem technik wspomagających pracę grupową (World Cafe, ustrukturyzowana burza mózgów, krzyżowa analiz wpływów, analiza trendów) miał za zadanie zidentyfikowane czynniki determinujących rozwój regionu.



3. Ustalenia Panelu Głównego zostały poddane konfrontacji z uzupełniającym panelem eksperckim ad hoc, który zgromadził przedstawicieli regionalnych środowisk gospodarczych, akademickich i samorządowych.
4. W okresie pierwszego półrocza 2015 r. trwałą pracą merytoryczną, na którą złożyły się następujące elementy:
  1. Analiza literatury;
  2. Dwie sesje warsztatowe Głównego Panelu Ekspertckiego;
  3. Sesja warsztatowa panelu ad hoc;
  4. Autorska synteza wyników przez kuratora.
5. Powstała synteza prezentowana w niniejszym raporcie jest z jednej strony dokumentem zamkniętym, wieńczącym dotychczasową pracę. Z drugiej strony, dla pełnego wykorzystania wyników pracy należałoby potraktować przedstawiony materiał jako źródło o charakterze generycznym. Można je wykorzystać, podobnie jak to miało miejsce podczas NPF Polska 2020 do opracowania materiałów merytorycznych rozwijających zasygnalizowane koncepcje, rekomendacje, scenariusze tak, by mogły stać się one tematem społecznej debaty i inspiracji do działania.

## **Przebieg projektu Foresight**

### *Analiza literaturowa*

W trakcie projektu „Ponowa” zdecydowaliśmy się na wykorzystanie istniejących opracowań analitycznych i badawczych. Wiodące, to „Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do 2025 r.” oraz raport „Kultura pod pochmurnym niebem – dynamiczna diagnoza kultury województwa warmińsko-mazurskiego”. Korzystaliśmy także z innych dostępnych opracowań:

1. Warmia i Mazury 2020. Jaka droga rozwoju?, IBS, Warszawa 2010 r.
2. Warmińsko-mazurskie. Perspektywy rozwoju, Jacek Poniedziałek, Instytut Obywatelski, Warszawa 2012 r.
3. Przedsiębiorcy Warmii i Mazur, Lewiatan, Warszawa, 2012 r.
4. Społeczno-kulturowy obraz regionu Warmii i Mazur. Ujęcie systemowe, Damian Chmielewski, Olsztyn 2011 r.
5. Kapitał kreatywny jako czynnik konkurencyjności polskich miast. Uwarunkowania i znaczenie w rozwoju regionalnym, Katarzyna Wojnar, Warszawa 2014 r.

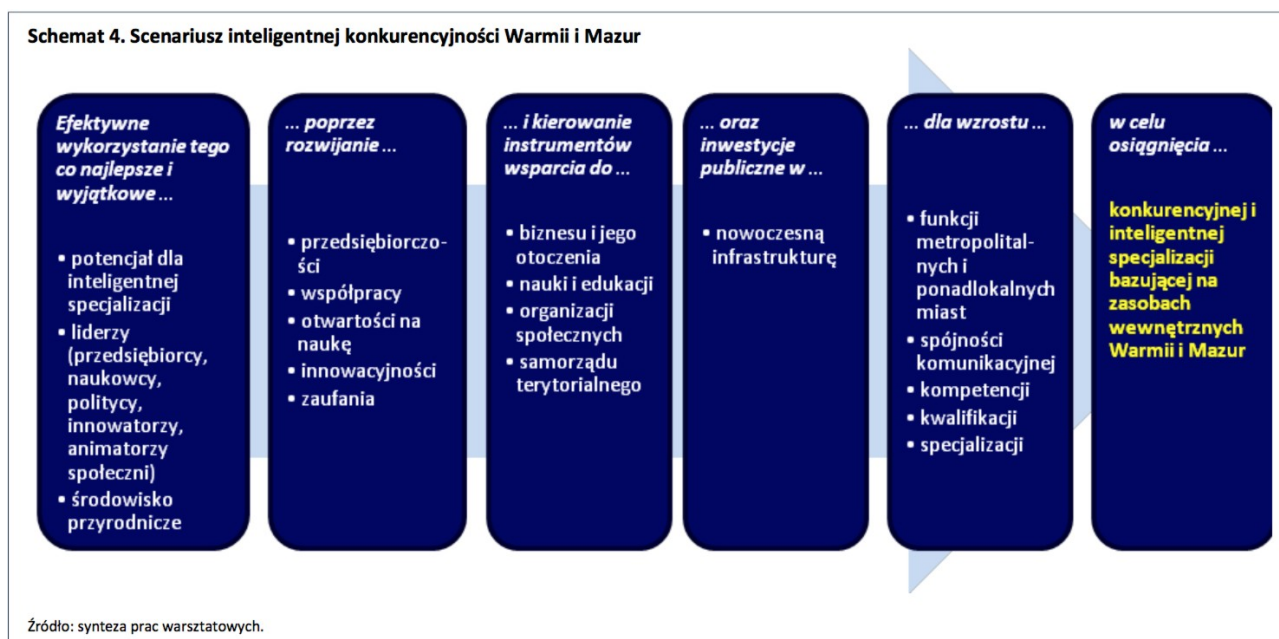
A także z opracowań cząstkowych, odnoszących się do wybranych fragmentów rzeczywistości społecznej, jak ekonomia społeczna, gminne strategii kultury, analizy praktyk kulturalnych, analiza danych statystycznych i materiałów dostępnych w Internecie.

Synteza materiałów diagnostycznych prowadzi do konkluzji, że województwo warmińsko-mazurskie jest regionem o niekorzystnych wskaźnikach potencjału rozwojowego w porównaniu z innymi regionami Polski, a ten niski potencjał wynika z uwarunkowań strukturalnych, które najpełniej zostały zidentyfikowane w „Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do 2025 r.” i należy wśród nich wymienić:

1. Niską konkurencyjność firm działających na terenie województwa;
2. Niską przedsiębiorczość;
3. Niski współczynnik aktywności zawodowej;
4. Małe zainteresowanie ze strony inwestorów zagranicznych;
5. Słabo rozwinięte instytucje otoczenia biznesu;
6. Relatywnie słabo rozwiniętą infrastrukturę transportową i telekomunikacyjną;
7. Pogarszanie się potencjału ludnościowego (ujemne saldo migracji i kapitału ludzkiego);
8. Niski poziom kapitału społecznego;
9. Ubóstwo (najwyższy poziom w kraju);

Te najważniejsze deficyty mające swe źródła w czynnikach strukturalnych są wzmagane przez czynniki „miękkie”, kulturowe, jak wynika z „Dynamicznej diagnozy kultury województwa warmińsko-mazurskiego”. Jej autorzy zwracają uwagę na instrumentalne traktowanie kultury przez lokalne ośrodki władzy. Z drugiej strony kultura żywa, praktykowana przez samych mieszkańców obciążona jest „klątwą wiecznego początku”, traumą związaną z historiami migracji i przesiedleń, jakiej doświadczyła większość mieszkańców regionu.

Lektura diagnozy strukturalnej, przedstawionej w „Strategii” i kulturowej, z „Dynamicznej diagnozy” zmusza do pytania o wewnętrzne, endogenne zasoby rozwojowe. Czy województwo warmińsko-mazurskie może zaprojektować model trwałego rozwoju bez konieczności stałego zasilania z zewnątrz? Propozycję taką formułuje „Strategia 2025” w scenariuszu inteligentnej konkurencyjności.



Strategia polegająca na wskazaniu inteligentnych specjalizacji jako platformy rozwoju sektorów gospodarczych wysokiej wartości dodanej, opartych z jednej strony na endogennych zasobach naturalnych, z drugiej na wiedzy i innowacyjności zasługuje na wysoką ocenę za swoją spójność, właściwe rozpoznanie zasobów i zdefiniowanie działań mających zmobilizować te zasoby.

Kulturowy kontekst rozwoju, o jakim wspominaliśmy we wcześniejszych częściach opracowania prowadzi do kwestii, czy na przeszkodzie podczas realizacji tej strategii nie staną czynniki „miękkie” kulturowe? I czy można ewentualnie zmobilizować owe czynniki „miękkie” do tego, by zwiększyć efektywność realizacji „Strategii 2025”? Pytania te, po skondensowaniu przekształciły się w pytanie zasadnicze: czy województwo warmińsko-mazurskie dysponuje odpowiednimi

zasobami kulturowymi i społecznymi, by zapewnić trwałą i zrównoważony rozwój regionu? Lub jeszcze bardziej dosadnie: czy mieszkańcy województwa warmińsko-mazurskiego są w stanie przeciwstawić się dotychczasowym negatywnym trendom rozwojowym i stać się aktorami swojej własnej historii zdolnymi do pozytywnego programowania za pomocą innych strategii, niż emigracja lub redystrybucja środków zewnętrznych? Czy region i jego mieszkańcy są w stanie przeciwstawić się konsekwencjom ocen formułowanych z pozycji do regionu zewnętrznych, jak choćby ocena z analizy Jacka Poniedziałka:

„Podsumowując, można stwierdzić, że rysuje się jednoznacznie negatywny obraz pozycji konkurencyjnej województwa warmińsko-mazurskiego. Z perspektywy dynamizowania konkurencyjności regionu jasno widać, że brak jest czynników tak gospodarczych, jak i społecznych mogących napędzać procesy rozwojowe. Przewagi konkurencyjnej regionu nie stanowią inwestycje zagraniczne, techniczna i społeczna infrastruktura czy zasoby pracy w postaci kapitału ludzkiego. Parametrów tych nie poprawił strumień środków funduszy regionalnych napływający do regionu od 2004 roku. Do atutów regionu należy niewątpliwie środowisko przyrodnicze i walory krajobrazowe, które są wykorzystywane (w niedostatecznym stopniu) jako magnes przyciągający turystów.”

## **Przebieg projektu Foresight**

### ***Główny Panel Ekspercki – warsztat I***

Celem I warsztatu eksperckiego była identyfikacja zasobów symbolicznych Warmii i Mazur oraz wskazanie czynników, jakie będą miały kluczowy wpływ na rozwój sytuacji w regionie. Proces badania rozpoczęła swoista „kalibracja” uczestników panelu polegająca na badaniu ram symbolicznych, jakimi posługują się oni podczas myślenia o przyszłości. Proces mapowania symbolicznego potwierdził zgodność tych ram ze opisywanym wcześniej kontekstem refleksji nad przyszłością.

Ekspertzi zgodnie oceniali, że żyjemy w „końcu czasów” który należy rozumieć jako moment złamania dotychczasowych trajektorii rozwojowych. Przeżywamy czas przełomu, kiedy istniejące dotychczas ramy interpretacji rzeczywistości, a także ramy normatywne umożliwiające waloryzację zjawisk społecznych i kulturowych tracą swą moc. To sytuacja groźna i obiecująca zarazem. Groźna, bo może prowadzić do anomii i rozkładu struktur społecznych. Obiecująca, bo stwarza szansę na rekonstrukcję wokół zgodnie z nowymi ramami symbolicznymi.

To moment, kiedy dominujące, pochodzące z centrów rozwoju wzory tracą swą siłę i otwiera się okno możliwości dla idei, innowacji rozwijanych na peryferiach świata-systemu. To, co dotychczas, interpretowane za pomocą dominujących dyskursów interpretacyjnych oceniane było za marginalne, nieistotne, prowincjonalne, zachowawcze ma szansę zaistnieć i stać się zasobem umożliwiającym nowe rozumienie rzeczywistości. To okno możliwości i wyrównanych szans funkcjonuje jednak w kontekście olbrzymiej niepewności i zagrożeń ze strony nurtów polegających na gorączkowym poszukiwaniu sensu w świecie pogrążającym się w chaosie. Najkrótszą drogą do odzyskiwania sensu jest droga na skróty, powrót do znanych skryptów i ram symbolicznych, jak nacjonalizm czy integryzm religijny.

Pełną mapę symboliczną odnoszącą się do przyszłości stworzoną podczas panelu eksperckiego zawiera protokół techniczny z warsztatu. Najważniejsze wzory, oprócz wskazanego powyżej konsensu w ocenie, że znaleźliśmy się jako ludzkość w momencie dziejowym o dużym potencjale wyrażały się w następujących konstatacjach:

- narasta niepewność i nieprzewidywalność;
- zwiększa się intensywność procesów populacyjno-migracyjnych;
- nasilają się konsekwencje cyfrowego skoku technologicznego;
- nasila się napięcie mogące prowadzić do walki o zasoby „tradycyjne” (środowisko) i nowego rodzaju (informacja, wiedza).

Niemożliwe natomiast było określenie konsensu z którego wyłaniałaby się spójna wizja

przyszłości, co w kontekście prowadzonego badania było dobrym prognostykiem.

Uwspólnienie mapy symbolicznej dotyczącej przyszłości umożliwiło podjęcie kolejnych ćwiczeń odnoszących się już bezpośrednio do regionu warmińsko-mazurskiego. W drugim ćwiczeniu (należy pamiętać, że wśród członków Głównego Panelu Ekspertckiego połowa to przybysze spoza regionu) celem było zbudowanie mapy symbolicznej składającej się na wyobrażeniową charakterystykę Warmii i Mazur. Pełna lista w złączniku, wyraźnie jednak w wyniku procesu mapowania ujawniła się ambiwalencja w wyobrażaniu sobie regionu. Z jednej strony wyraźnie ujawniały się obrazy o negatywnej konotacji: bieda, daleko, zimno, upadłe PGR, pusto. Z drugiej jednak strony eksperci wskazywali na trudną do określenia odmienność regionu, która wyróżnia go od innych regionów z tzw. Ziemi Odzyskanych. Tę odmienność trudno było jednoznacznie określić, wyrażała się ona w takich skrótach symbolicznych, jak „Kopernik”, „Krzyżacy”, wielokulturowość, środowisko i przyroda. Teren z jednej strony dziewiczy (odniesienia do czystego środowiska) i jednocześnie o bogatym dziedzictwie kulturowym przejętym (Atlantyda) i przywiezionym (przybysze). Te osi napięć między kulturą a naturą, między kulturą odziedziczoną a przywiezioną powodują, że region ma olbrzymi potencjał symboliczny powodujący, że wyróżnia się jako marka. Pytanie, czy ten potencjał symboliczny można wykorzystać jako zasób niwelujący pasywa? I czy może być on podstawą rozwoju programowanego wewnątrz, czy też nieuchronna jest „kolonizacja” ze strony silniejszych ośrodków, jak Warszawa?

Do odpowiedzi na to pytanie miało doprowadzić kolejne ćwiczenie polegające na identyfikacji najważniejszych czynników, jakie mają wpływ na kształtowanie rzeczywistości regionu. Eksperti określili, że do głównych czynników należy:

- wspólna granica z Federacją Rosyjską, która powoduje, że peryferyjny region jest jednocześnie regionem frontowym rozgrywki geopolitycznej mogącej zdecydować o przyszłości świata. Niepewność tej rozgrywki powoduje, że równie dużą niepewnością obciążony jest rozwój Warmii i Mazur;
- pogarszanie się jakości kapitału ludzkiego;
- atomizacja społeczna;
- anomia;
- pustoszenie;
- brak programów ukierunkowanych na stwarzanie szansy młodym;

Jak widać, w ocenach eksperckich dominowały sądy opinii negatywne, należy je jednak traktować indykatywnie, nie mają one charakteru reprezentatywnego. Niemniej jednak wskazania te niosą

istotną informację zarówno odnośnie konkretnych identyfikacji, jak i ogólnego nastroju towarzyszącego myśleniu o regionie.

Ponieważ negatywny nastrój okazał się dominujący, w kolejnym ćwiczeniu postanowiliśmy go zrównoważyć prosząc ekspertów o wskazanie potencjalnych zasobów rozwojowych regionu, zmuszając ich do zmiany nastawienia na pozytywne. W efekcie powstał katalog zasobów, jakie można waloryzować pozytywnie. To:

- zasoby kulturowe, kryjące się zarówno w dziedzictwie materialnym i niematerialnym, jak i przywiezionym przez kolejne fale przybyszy. W rezultacie niedopowiedzianej i nigdy nie wyeksploatowanej wielokulturowości i złożoności kultury na Warmii i Mazurach powstał szczególnie klimat dla pączkowania kulturotwórczych zjawisk, atrakcyjny dla ludzi o dużym potencjale twórczym i niestandardowych stylach życia (przykłady osadnictwa kulturowego w Pupkach, Węgajtach, itp.).
- zasoby przedsiębiorczości. Oficjalne statystyki jej nie dostrzegają ale region charakteryzował się wysokim poziomem przedsiębiorczości nieformalnej (często rozwijanej z naruszeniem prawa), związanej m.in. z bliskością granicy oraz Warszawy (źródło kapitału i popytu na usługi turystyczne);
- zasoby środowiska, co wydaje się konstatacją najbardziej oczywistą.
- „coś” - najbardziej zagadkowe, już wspominanie odkrycie panelu eksperckiego, niemożliwy do precyzyjnego określenia zasób pozytywnej odmienności regionu decydującej o jego egzotycznej, lecz jednocześnie swojskiej atrakcyjności.

Ostatnie ćwiczenie I warsztatu polegało na wskazaniu przez ekspertów głównych czynników determinujących rozwój Warmii i Mazur, których kierunek rozwoju obciążony jest niepewnością. Eksperci zgodnie wskazali dwa takie czynniki. Pierwszy dotyczy sfery regulacji- na ile rozwiązania normatywne, np. wdrażane przez państwo akty prawne sprzyjać będą mobilizacji zasobów endogennych, a na ile będą je marginalizować. Konkretny przykład to regulacje dotyczące możliwości lokalnej produkcji rolnej i spożywczej oraz regulacje dotyczące ochrony środowiska. Będą miały one kluczowy wpływ na modele rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, na ile polegać będzie ona na inwestycjach kapitałowych z zewnątrz (farmeryzacja rolnictwa, koncentracja produkcji spożywczej), a na ile na wykorzystywaniu lokalnego kapitału społecznego i lokalnej przedsiębiorczości (rolnictwo ekologiczne, produkcja spożywcza nastawiona na lokalne marki wysokiej jakości).

Drugi kluczowy czynnik niepewności, to rozwój sytuacji demograficznej. O ile dotychczasowy trend ludnościowy jest jednoznaczny i ma charakter negatywny, zarówno w wymiarze

bezwzględny, jaki i bilansu kapitału ludzkiego, to jednak widać szanse na odwrócenie trendu w postaci „pozytywnej” migracji: reemigracji, osiedlania się emerytów z innych regionów, napływu emigrantów na fali nowej rewolucji kulturowej: zasobnych byłych pracowników korporacji poszukujących nowych stylów życia, „freaków” szukających przestrzeni ekspresji i wolności. Czy sygnały przekształcą się w trend przeciwważący dotychczasową negatywną tendencję? Nie sposób stwierdzić.

I warsztat Głównego Panelu Ekspertckiego zwięździło poszukiwanie odpowiedzi na pytanie kto w sensie osobowym lub instytucjonalnym mógłby być aktorem zmiany, uruchamiającym proces dodatniego sprzężenia zwrotnego materialnych i symbolicznych zasobów rozwojowych? Czy jest szansa na identyfikację takich aktorów w regionie, czy należy ich „zaimportować”? Jaka rolę w tym procesie może odegrać olsztyński ośrodek akademicki? Na ile można liczyć na modernizacyjną rolę biznesu? Środowisk kulturalnych? Elit politycznych. Eksperti nie doszli do jednoznacznych konkluzji, wskazywali jednak na endemiczny problem regionu polegający na niedorozwoju regionalnych elit i ich prowincjonalizm, który powoduje że nie są one źródłem rozwiązań oryginalnych, innowacyjnych lecz raczej koncentrują się na imitacji wzorów zewnętrznych.



## **Przebieg projektu Foresight**

### ***Panel ekspercki ad hoc – przedstawiciele środowisk akademickich, biznesowych i samorządowych***

Wnioski z I warsztatu Głównego Panelu Eksperckiego postanowiliśmy skonfrontować z samowiedzą przedstawicieli środowisk regionalnych. Warsztat rozpoczęliśmy od „kalibracji”, czy podobnego ćwiczenia, jakim rozpoczęliśmy warsztat Głównego Panelu Eksperckiego – poprosiliśmy uczestników o nakreślenie symbolicznej mapy służącej myśleniu o przyszłości. O ile zakres pojęć wskazywanych przez uczestników był bardzo podobny do wskazań ekspertów Panelu Głównego, to uczestników panelu ad hoc wyraźnie charakteryzował większy optymizm. Sytuacje obarczone niepewnością, ambiwalentne zdecydowanie częściej interpretowali jako kryjące pozytywny potencjał.

Drugie ćwiczenie polegało na określeniu czynników, jakie będą sprzyjać realizacji scenariusza inteligentnej specjalizacji „Strategii 2025”. Strukturalnie pytanie to było analogiem pytania o potencjały rozwojowe Warmii i Mazur, jakie zadaliśmy ekspertom Panelu Głównego. Uzyskaliśmy też wiele podobnych odpowiedzi, jak choćby wskazania dotyczące środowiska, potencjał kultury. To, co wyróżniało odpowiedzi uczestników panelu ad hoc, to zdecydowanie większe uznanie potencjału akademickiego i znaczenia Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego jako ośrodka innowacji i stymulacji rozwoju.

Uczestnicy panelu ad hoc także jednoznacznie pozytywnie oceniali szanse w tym, że środki europejskie z nowej perspektywy budżetowej UE wspomogą w istotny sposób rozbudowę infrastruktury rozwojowej zarówno o charakterze twardym (dostępność komunikacyjna), jak i miękkim (instytucje otoczenia biznesu, kształcenie zawodowe, rewitalizacja społeczno-kulturowa). Optymizm ten nieco ostygł, gdy poprosiliśmy uczestników panelu ad hoc o wskazanie czynników, jakie mogą przeszkodzić w realizacji strategii. Główna obawa dotyczyła efektywności alokacji środków: czy inteligentne specjalizacje zostały właściwie zidentyfikowane, czy konkretne inwestycje i strumienie finansowania trafią do właściwych miejsc. Uczestnicy także wskazywali na obawy o charakterze zewnętrznym, obiektywnym – czy np. regionowi nie grozi latyfundyzacja, czyli koncentracja ziemi w rękach grup kapitałowych, co może doprowadzić do monokultury i zaprzepaszczenia unikatowego charakteru zasobów środowiskowych regionu.

Uczestnicy panelu ad hoc zwracali także na zagrożenie polegające na zachowawczym charakterze lokalnych elit, zwłaszcza politycznych, nastawionych na reprodukcję własnego statusu a nie rozwój lokalnych środowisk.

Pozostałe wskazania czynników zagrożenia pokrywały się z wiedzą, jaką oferują opracowania

diagnostyczne wskazujące m.in. na niską jakość kapitału ludzkiego i niską jakość instytucji edukacyjnych; słabość lokalnego kapitału; rozwarstwienie społeczne; anomie.

W wyniku tych ćwiczeń uzyskaliśmy, że rozpoznanie merytoryczne potencjałów regionu przez ekspertów Panelu Głównego i uczestników panelu ad hoc jest bardzo podobne, różnica zasadnicza dotyczy oceny roli ośrodka akademickiego (i szerzej, Olsztyna jako regionalnej metropolii) w rozwoju regionu. Druga różnica ma charakter psychologiczny, co jednak istotne, to przedstawiciele regionu charakteryzują się większym optymizmem, niż eksperci z zewnątrz. Nie jest to wszakże łatwy optymizm, bo w konfrontacji z wynikami badań merytorycznych ujawnia się twarde osadzenie przedstawicieli środowisk regionalnych w realiach. Trudno ocenić, na ile ten optymizm jest reprezentatywny dla regionu, jeśli tak, to uznać go należy za ważny zasób rozwojowy.

Warsztat panelu ad hoc zakończyliśmy poszukiwaniem konkretnych propozycji rozwiązań, które mogłyby posłużyć mobilizacji zasobów rozwojowych. Poprosiliśmy uczestników, by wskazali pomysły o charakterze instytucjonalnym lub systemowym, jakie uzupełniając istniejącą infrastrukturę instytucjonalną doprowadziłyby do wyzwolenia wewnętrznej energii rozwojowej.

Najważniejsze wskazania (pojawiają się one jeszcze w końcowej syntezie wieńczącej raport):

- rozwój szkolnictwa zawodowego, nie tylko w modelu szkolnym, lecz także przez tworzenie Lokalnych Centrów Kompetencji łączących zasoby różnych aktorów (organizacji społecznych, instytucji kultury i edukacyjnych, przedsiębiorców);
- rozwój przedsiębiorczości społecznej;
- wsparcie przedsiębiorców zajmujących się przywracaniem lokalnej tradycji produkcyjnej (np. serowarstwo);
- systemowe podejście do oferty turystycznej przez stworzenie ofert zintegrowanej, np. szlaków turystyki kulturowej (z różnorodną propozycją, od walorów środowiskowych po kuchnię i taniec);
- systemowe, wielomodalne podejście do infrastruktury transportowej, włącznie z wykorzystaniem opuszczonych torowisk w celach turystycznych;
- tworzenie ośrodków promocji lokalnych liderów, na wzór „Ashoki” oraz „żywych laboratoriów”, miejsc rozwoju innowacji społecznych;

## **Przebieg projektu Foresight**

### ***II warsztat Głównego Panelu Ekspertckiego***

Celem II warsztatu Głównego Panelu Ekspertckiego była interpretacja informacji uzyskanych w trakcie panelu ad hoc oraz przygotowanie założeń dla scenariuszy przyszłości. Podczas pierwszego ćwiczenia eksperci dostali podobne zadanie, jak uczestnicy panelu ad hoc – mieli zaproponować rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne, które mogłyby zwiększyć efektywność wykorzystania regionalnych zasobów rozwojowych. Ich pełną listę zawiera protokół z warsztatu, tu krótkie tylko omówienie najważniejszych pomysłów (poddane zostaną one analizie w syntezie wieńczącej raport):

- zdecydowanie największe uznanie zyskała idea „szkoły życia”, łącząca w sobie niejako pomysły uczestników panelu ad hoc mówiących o konieczności wzmocnienia szkolnictwa zawodowego ale w szerszej, niż tylko szkolna perspektywie, np. w postaci Lokalnych Centrów Kompetencji. „Szkoła życia” jest praktycznie gotowym formatem głęboko zakorzenionym w polskiej tradycji pedagogicznej i doskonale nadającym się do zastosowania w warunkach warmińsko-mazurskich;
- punktowa rewitalizacja, czyli wprowadzanie do gmin i warmińsko-mazurskich miast miejsc stwarzających specjalne warunki przedstawicielom przemysłów kreatywnych, których innowacyjność stwarza szanse na przekształcenie lokalnych zasobów w ofertę o wartości gospodarczej lub społecznej;
- wariantem punktowej rewitalizacji są „kibuce artystyczne”, czyli miejsca w przestrzeni publicznej stwarzające warunki działania osobom o dużym potencjale twórczym i innowacyjnym: artystom, „freakom”, hakerom;
- dom kultury na kółkach;
- bractwa kulturotwórców wędrownych;
- „dziwolęgarnie”;
- systemowe włączanie osób wykluczonych, np. ze względu na wadę słuchu.

Propozycje ekspertów częściowo pokrywały się z pomysłami uczestników panelu ad hoc, łączy je natomiast wspólny mianownik, niezależnie od możliwości realizacji konkretnych rozwiązań:

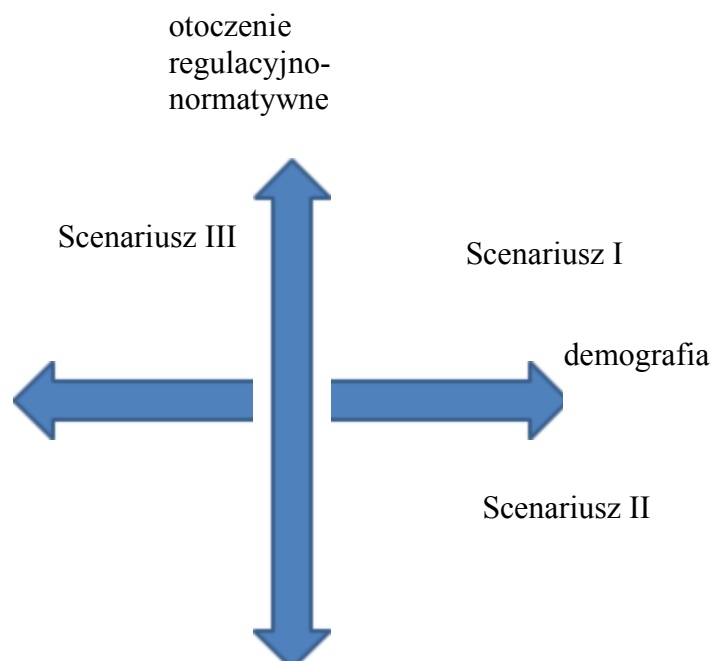
1. Uznanie kluczowego znaczenia dla edukacji, rozumianej jednak w sposób holistyczny, a nie jako proces transferu wiedzy;
2. Uznanie, że warunkiem rozwoju regionu jest mobilizacja energii oddolnej, rozproszonych w tkance społecznej zasobów materialnych i symbolicznych. Mobilizacji tej nie uda się

dokonać w istniejącym łańdże instytucjonalnym: funkcjonujące instytucje kultury i edukacji, poza nielicznymi wyjątkami nie są gotowe do zmiany modelu działania w kierunku pracy laboratoryjnej, polegającej na stymulowaniu działań innowacyjnych i twórczych, a nie tylko na odtwarzaniu rutynowego programu;

3. Warunkiem mobilizacji tego potencjału jest wprowadzenie do przestrzeni publicznej „mostów” łączących różne sieci społeczne i kulturowe, umożliwiającą wymianę doświadczeń i poszukiwanie nowych rozwiązań. Takimi mostami mogą być różnego typu hackerspace'y, FabLaby, laboratoria umożliwiające realizację twórczej autonomii ich gości.
4. Warunkiem mobilizacji potencjału rozwojowego regionu jest fizyczne i symboliczne włączenie osób i środowisk wykluczonych ze względu na przeszkody fizyczne (niepełnosprawność) czy kompetencje kulturowe.

W drugiej części warsztatu Panelu Głównego eksperci mieli za zadanie opracowanie założeń scenariuszy przyszłości regionu. Punktem wyjścia w tym ćwiczeniu były zidentyfikowane w trakcie pierwszego warsztatu czynniki niepewności: czynnik regulacyjny i czynnik demograficzny.

Kombinacja kierunków rozwoju obu czynników daje możliwość analizy czterech scenariuszy.



Ekspertci poddali analizie trzy możliwe kombinacje czynników niepewności, eliminując układ podwójnie negatywnego rozwoju tych czynników. Na podstawie można było wskazać możliwą (wypracowaną metodą narracyjną) dynamikę rozwoju sytuacji w zależności od dynamiki rozwoju

czynników. Opracowane przez ekspertów opisy nie mają charakteru scenariuszy par excellence, są raczej wstępem do ich planowania polegającym na testowaniu możliwych i wykluczających się opcji. Wnioski z tej analizy znajdują się w syntezie, poniżej prezentacja wyników prac eksperckich (przedstawione są one także w raporcie technicznym):

## Scenariusz I

***Kontekst regulacyjny rozwija się w ten sposób, że zwiększa szanse wykorzystania endogennych zasobów; bilans demograficzny i kapitału ludzkiego jest pozytywny, odpływ ludności równoważony jest imigracją.***

Otoczenie regulacyjno–normatywne sprzyja wykorzystaniu lokalnych zasobów – przepisy o ochronie środowiska powodują, że ograniczany jest rozwój rolnictwa o charakterze farmerskim, z kolei przepisy o produkcji i obrocie żywnością stanowią bodziec do rozwoju eko-rolnictwa i lokalnych marek żywności organicznej i regionalnej, na którą rośnie popyt zarówno w krajowych metropoliach, jak i zagranicą. Ten rodzaj rozwoju sektora spożywczo-rolnego polega na maksymalizacji wartości poprzez kreowanie wartości dodanej w sferze symbolicznej, a nie przez maksymalizację efektywności na skutek koncentracji kapitału.

Mniejszy napływ kapitału równoważony jest pełniejszym wykorzystaniem lokalnego kapitału społecznego – rozwój małej przedsiębiorczości rolno-spożywczej sprzyja kreowaniu łańcuchów wartości przez rozwój kwalifikowanej oferty turystycznej dyskontującej nie tylko walory środowiskowe regionu, lecz także jego wielowymiarowy potencjał kulturowy. Jednocześnie skutki regulacji klimatycznych sprzyjają rozwojowi energetyki opartej na odnawialnych źródłach energii, co dodatkowo sprzyja lokalnemu rozwojowi gospodarczemu. Sprzyja także rozwojowi społecznemu – mieszkańcy odkrywają siłę współdziałania zrzeszając się w spółdzielnie.

Ten ruch wspomagany przez otoczenie regulacyjno-normatywne zyskuje wsparcie w procesie ludnościowym. Region ze względu na swe podkreślane w całej Polsce walory staje się przestrzenią osiedlania osób spoza Warmii i Mazur: emerytów ze Śląska, byłych pracowników korporacji szukających nowych sposobów życia po „korporacyjnym wypaleniu”, ludzi poszukujących sposobu na życie z dala od metropolitalnego zgiełku, jednak na tyle blisko, by utrzymywać z tym zgiełkiem więzi. Region dyskontuje swoją fizyczną bliskość i psychologiczną odrębność od Warszawy i Trójmiasta. Przybysze stamtąd dysponują różnymi formami kapitału: finansowym, społecznym, kulturowym.

Ich mieszanie się z ludnością miejscową ma dynamiczny charakter, zdarzają się przypadki „kolonizacji”, kiedy ludność miejscowa, o niższym kapitale ludzkim i kulturowym jest jedynie siłą roboczą niezbędną do realizacji przywiezionych pomysłów. Nie brakuje jednak przypadków integracji i łączenia zasobów endogennych i „zaimportowanych”, co umożliwi realizowanie optymalnych strategii globalizacyjnych. Warmia i Mazury stają się swoistym laboratorium „rewolucji kulturowej”, gdzie kształtują się style życia i zaopatrywania potrzeb w nowych/starych modelach gospodarczych, jak spółdzielczość produkcyjno-energetyczna oparta na nowoczesnych,

cyfrowych sieciach energetyczno-informatycznych.

W rezultacie pomyślnego połączenia czynników regulacyjnych (czynniki zewnętrzne, na poziomie państwowym i unijnym), regionalnych i lokalnych (decyzje sprzyjające upodmiotowieniu lokalnych aktorów) oraz ludnościowych (ubytek w początkowym okresie kapitału ludzkiego równoważony imigracją) zostaje uruchomione pozytywne sprzężenie zwrotne, region korzysta z renty zapóźnienia – jego „zacofanie” staje się atutem, bo umożliwia opracowanie oryginalnych strategii rozwoju bez powtarzania kosztownych błędów rozwoju ekstensywnego. Jednocześnie to „zacofanie” polegające na zachowaniu unikatowych, różnorodnych zasobów powoduje, że region staje się doskonałym miejscem – laboratorium sposobów życia dla świata, który nadchodzi i wyłania się w perspektywie pokryzysowej, zapowiadanej w różnych opracowaniach, z papieską encykliką „Laudato Si” włącznie.

Głównym, problematycznym elementem mogącym blokować rozwój tego scenariusza jest zagrożenie wynikające z granicy z Federacją Rosyjską, która w perspektywie najbliższych lat będzie głównym czynnikiem zagrożenia strategicznego. O ile jednak zagrożenie to będzie miało charakter „zimny”, może mieć korzystny wpływ na region ze względu na większe inwestycje centralne w rozwój infrastruktury bezpieczeństwa.

## Scenariusz II

***Otoczenie regulacyjno–normatywne nie sprzyja wykorzystaniu specyfiki regionu; bilans demograficzny i kapitału ludzkiego jest pozytywny, odpływ ludności równoważony jest imigracją.***

Ten scenariusz pozorni w niewielkim stopniu różni się od poprzedniego. Region swymi unikatowymi walorami przyciąga imigrantów z metropolii: emerytów, „freaków”, inwestorów małych i wielkich polujących na ostatnie działki w lesie i nad jeziorami. Brak spójnej regulacji powoduje jednak, że rozwój ma charakter chaotyczny. Mali producenci pragnący realizować strategię rozwoju eko-produkcji napotykać na swej drodze przedsiębiorstwa rolne działające w modelu kapitałowym i rozwijające wielkoskalową produkcję rolną.

Brak stabilności regulacyjnej powoduje, że mniejsza wytwórczość rolno-spożywcza wysokiej wartości dodanej nie opłaca się, rolnictwo niskiej skali staje się częścią strategii przeżycia dla mieszkańców wsi, które wyludniają się, kapitał ludzki ulega pogorszeniu, obecny trend utrzymuje się. Ubytek równoważy imigracja, jednak przyjezdni realizują głównie swoje prywatne strategie traktując lokalne zasoby ludzkie, kulturowe, środowiskowe jako tworzywa do realizacji tych strategii.

W efekcie następuje skansenizacja regionu, jego unikatowe cechy podlegają procesowi utowarowienia i nie sprzyjają rozwojowi wewnętrznemu. Nie udaje się wytworzyć pozytywnych sprzężeń zwrotnych, pętli rozwoju sprzyjających odtwarzaniu zasobów i akumulacji różnorodnych kapitałów. Przeciwnie, farmeryzacja rolnictwa powoduje pogorszenie kapitału środowiskowego, intensywna turystyka oparta na kombinatach turystycznych powoduje utratę walorów krajobrazowych.

Region zamiast wzmacniać swą unikatowość wynikającą nie tylko z oryginalnych zasobów ale także dynamicznych procesów kulturotwórczych coraz bardziej upodabnia się do „zagłębi turystycznych” z intensywnymi formami gospodarczymi polegającymi na eksploatacji zasobów, a jego wyjątkowość jest jedynie wynikiem działań marketingowych, które z czasem tracą skuteczność.

To co najbardziej oryginalne rozwija się w niszach, poza sferami uznania, jako przestrzeń działania społeczników, organizacji pozarządowych, jako wynik interwencji projektowych z zewnątrz (granty na rozwój różnych form „kultury ludowej”).



### **Scenariusz III**

***Kontekst regulacyjny rozwija się w ten sposób, że zwiększa szanse wykorzystania endogennych zasobów; bilans demograficzny i kapitału ludzkiego jest negatywny***

To scenariusz niejako prostopadły do dwóch poprzednich. Analizuje sytuację, w której udaje się rozwijać sprzyjające dla wykorzystania lokalnych zasobów otoczenie regulacyjno-normatywne, nie zmienia to jednak głównej negatywnej tendencji regionu – odpływu ludności i pogarszania się kapitału ludzkiego.

Naturalną konsekwencją takiej sytuacji jest kumulacja kontroli zasobów w ośrodkach władzy. To one dysponując instrumentami wynikającymi z otoczenia regulacyjnego, przy słabości lokalnych społeczności stają się centrami programującymi życie w regionie. Władza staje się kluczowym zasobem decydującym o dostępie do innych zasobów.

W rezultacie pogłębia się anomia, dalej pogarsza się kapitał społeczny i nie ustaje odpływ ludności. Nieliczne „gniazda oporu” tworzone przez ambitnych mieszkańców pragnących realizować swoje strategie życiowe na miejscu nie są w stanie zbudować masy krytycznej niezbędnej do uruchomienia pozytywnych sprzężeń zwrotnych prowadzących do pętli trwałego rozwoju. Lokalny kapitał społeczny, kulturowy i ludzki uniemożliwia taką akumulację, w rezultacie większość prób pozytywnego oporu kończy się albo fiaskiem albo przyjęciem obowiązujących reguł gry, czyli walką o władzę.

W efekcie obserwujemy ujemne sprzężenie zwrotne – władza świadoma politycznego ryzyka wynikającego z niezależnych inicjatyw społecznych i kulturalnych stara się je powstrzymywać, alokując środki jedynie w inicjatywy znajdujące się pod jej kontrolą. Układ petryfikuje się, a region (a przynajmniej istotne jego obszary) systematycznie traci zdolność do samodzielnego rozwoju.

## Synteza

Przedstawione wcześniej szkice scenariuszy dla regionu warmińsko-mazurskiego mają bardzo wstępny charakter i warto podjąć wysiłek ich rozwinięcia do pełnych form narracyjnych, z wykorzystaniem dodatkowych źródeł informacji. Niemniej już w tej początkowej formie umożliwiają one wskazanie głównych dylematów i wyzwań rozwojowych Warmii i Mazur. Pokazują niezwykle złożoność polityki rozwojowej i jej zależność od wielu czynników powodujących, że nad najlepszymi nawet strategiami ciąży ryzyko nieprzewidzianych konsekwencji. Scenariusz III pokazuje, że nie wystarczy zapewnienie otoczenia regulacyjno-normatywnego i strumienia środków inwestycyjnych, by zapewnić trwały rozwój. Przeciwnie, w skrajnej sytuacji (a analiza scenariuszy polega właśnie na podkreślaniu ekstremów) połączenie strumienia środków finansowych z silną interwencją regulacyjną może doprowadzić do przeciwnych, antyrozwojowych wyników.

Dzieje się tak wówczas, gdy strategia, regulacje i środki przyczyniają się do petryfikacji ładu instytucjonalnego (czyli istniejącego sposobu dystrybucji władzy) bez uruchomienia oddolnych energii rozwojowych. Zamiast otwartych pętli rozwoju powstają zamknięte pętle koncentracji zasobów wokół ośrodków władzy, konstytuując się antyrozwojowy ład, którego dynamika polega na aktywnym zarządzaniu inkluzją i wykluczeniem, a nie na zasadzie powszechnego włączenia. Te mechanizmy dobrze opisane są w literaturze, najnowszym ich przypomnieniem jest opracowanie Darena Acemoglu i Jamesa Robinsona „Dlaczego narody przegrywają”. Autorzy zwracają uwagę, że szansę na rozwój mają takie społeczeństwa, w których obowiązujący ład normatywny i instytucjonalny sprzyja jak najszerszej partycypacji w wytwarzaniu zasobów i ich późniejszą dystrybucję.

Uwarunkowania społeczne Warmii i Mazur powodują, że uwagi Acemoglu i Robinsona należy przeanalizować bardzo uważnie. Paradoksalnie bowiem najlepszy potencjalnie czas, jaki czeka region ze względu na strumień środków z nowej perspektywy budżetowej zamiast uruchomić rozwój może skutecznie go zahamować. I problemem nie będą wcale wyciągane w publicystyce przypadki błędnych decyzji inwestycyjnych, rodzące wysokie koszty utrzymania. Problem pojawia się wówczas, kiedy te błędy stają się symptomem negatywnego sprzężenia zwrotnego prowadzącego do antyrozwojowej pętli, której działanie polega na reprodukcji statusu przez elity mające dostęp do zasobów władzy, a przez nie do innych zasobów.

Ci, którzy dostępu do władzy nie mają i jednocześnie nie mają innych kapitałów, skazani są albo na emigrację albo egzystencją lokalną w roli klienta systemu. Ci, którzy mają wyższy kapitał kulturowy i nie chcą wyemigrować, mogą podjąć walkę – w istniejącym, pogarszającym się jednak

kontekście społecznym nie daje ona szansy na zmianę, pozostaje więc zaakceptowanie reguł gry. To znaczy walka o władzę i reprodukcję swego statusu w istniejącym ładzie: w instytucjach kultury, na lokalnej uczelni, szpitalu, etc.

To tylko możliwy wariant rozwoju wydarzeń, realizowany już w tej chwili w wielu miejscach w Polsce. Nie ma w nim nic tajemniczego, pytanie czy można się takiemu antyrozwojowemu mechanizmowi przeciwstawić? Już wstępne szkice scenariuszowe pokazały, że istnieje taka możliwość. Najlepiej pokazują ją Scenariusz I, sprawiający wrażenie utopijnego, nie jest on jednak nierealny (nie chodzi o realizację konkretnych rozwiązań, tylko o uruchomienie trwałych mechanizmów rozwojowych).

Rozwoju nie da się zaprogramować w sposób deterministyczny, podkreśla najwybitniejszy w Polsce badacz i praktyk polityk rozwojowych, Jerzy Hausner. Rozwój jest procesem złożonym, polegającym na pozytywnym sprzężeniu zwrotnym prowadzącym do tzw. pętli rozwoju, kiedy uczestnicy procesu w maksymalnym stopniu angażują swoje osobiste zasoby po to, by optymalnie wykorzystać zasoby zewnętrzne: walory środowiskowe, kapitał fizyczny i finansowy, zasoby kulturowe dla zaspokajania indywidualnych i zbiorowych potrzeb przy jednoczesnym odtwarzaniu, czy wręcz pomnażaniu tych zasobów.

Projekt „Ponowa” pokazał, że w pewnych warunkach możliwe jest uruchomienie na Warmii i Mazurach opisywanej przez Hausnera pętli rozwojowej. Mówi o tym w dużym stopniu „Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025”. Czy doprowadzi do uruchomienia takiej pętli promowany w „Strategii” scenariusz inteligentnej konkurencyjności? Czy jego realizacji nie grożą pułapki wskazane wcześniej i ujawnione w Scenariuszu III projektu „Ponowa”?

Nie sposób odpowiedzieć jednoznacznie, na podstawie wyników „Ponowy” można natomiast stwierdzić, co należy zrobić, aby uprawdopodobnić uruchomienie trwałej pętli rozwoju. Warunkiem koniecznym jest po pierwsze, mobilizacja wszystkich dostępnych zasobów rozwojowych, a następnie wytworzenie między nimi synergicznych połączeń polegających na równoważeniu mechanizmów konkurencji w oparciu o rynek i kooperacji, by mobilizować kapitał społeczny. To banalna wskazówka, jej realizacja jest już jednak o wiele bardziej złożona ze względu na wskazywane wcześniej obiektywne procesy: istniejący ład instytucjonalny w coraz mniejszym stopniu odpowiada realnej strukturze społecznej. To z kolei powoduje, że wiele potencjalnych zasobów rozwojowych nie jest w istniejącym ładzie instytucjonalnym jako zasób dostrzegane. Czy klienci pomocy społecznej gmin regionu, a wiemy przecież, że jest ich to najwięcej w stosunku do liczby mieszkańców mogą włączyć się aktywnie w rozwój? Doświadczenie innowacyjnych

programów inkluzji społecznej realizowanych zwłaszcza w krajach Ameryki Południowej (Brazylia, Kolumbia, Boliwia) pokazuje, że tak, tylko potrzebne są złożone instrumenty włączeni, nie wystarczy jedynie dystrybucja pomocy materialnej.

Wszystkie skuteczne projekty, z wielkim Bolsa familia w Brazylii polegały na zsynchronizowanej interwencji na wielu poziomach: infrastruktura (budowa kanalizacji w favelach), edukacja (zwiększenie frekwencji w szkołach), zdrowie (uzależnienie pomocy materialnej od regularnych kontroli zdrowotnych dzieci), zasiłki materialne. Punktem wyjścia jednak w tych programach, który jak się dziś zgodnie uznaje w gronach eksperckich, była interwencja kulturowa. Kultura stała się wehikułem uznania, budowania podmiotowości w gronie wykluczonych.

Nie chodziło wszakże o projekty „zwiększenia dostępu do prawomocnej kultury”, lecz budowanie mostów i uznaniu, że wykluczeni dysponują własną kulturą. Uznanie tego faktu to uznanie godności, która jest podstawą dla budowania ludzkiej podmiotowości. W wymiarze praktycznym proces włączania symbolicznego przez kulturę był bardzo zróżnicowany. W Brazylii polegał on na programie „cultura libre” i „Pontos de cultura” autorstwa Gilberto Gila. W ciągu kilku lat powstały w Brazylii setki „punktów kultury”, miejsc spotkania i twórczej pracy dla mieszkańców faveli i ludzi kultury spoza slamsów.

Korzystając ze wspólnych mediów: stołów montażowych, komputerów z oprogramowaniem do tworzenia muzyki, etc. tworzyli oni wspólne projekty wyrażające różne doświadczenie estetyczne i wykorzystujących różne zasoby symboliczne. Okazało się, że biedni z faveli równie intensywnie przeżywają w wymiarze kulturowym świat, jak wykształceni mieszkańcy metropolii. Używają innych kodów, innych symboli – uznanie tej odrębności i autonomii okazało się pierwszym krokiem odbudowywania podmiotowości, która dalej wsparta interwencją materialną umożliwiała dalszy samodzielny rozwój.

Nie chodzi wszakże jedynie o wykluczenie społeczno-ekonomiczne (choć w regionie warmińsko-mazurskim jest ono najpilniejszym problemem), lecz również wykluczenie (lub brak uznania) dla innowacyjnych praktyk kulturowych i społecznych rozwijanych np. przez młodych mieszkańców miast, miasteczek i wsi. Ci tzw. cyfrowi tubylcy koordynują swoje bycie w świecie w odmienny sposób, niż przedstawiciele starszych pokoleń, ta odmienność ma dziś jednak wymiar wręcz antropologiczny. Odmienności i potencjału wynikającego z tej odmienności nie dostrzegają „tradycyjne” instytucje, zwłaszcza instytucje edukacyjne i kulturalne.

Warunkiem koniecznym uruchomienia pętli rozwoju jest więc mobilizacja zasobów rozwojowych, których znaczna część jest ukryta i wymaga rewaloryzacji oraz uznania. W procesie tym muszą uczestniczyć istniejące, lecz zmodernizowane instytucje, np. nowoczesne biblioteki publiczne z

nowo zdefiniowaną misją. Potrzebne są również rozwiązania innowacyjne, o charakterze laboratoryjnym – eksperci sugerowali różne propozycje. Mniej istotne w tej chwili są konkretne rozwiązania, wspólnym mianownikiem jest idea wprowadzania do przestrzeni regionu miejsc nowego typu, które służyłyby spotkaniu i uznaniu, a następnie wymianie i współtworzeniu. Ekspercka idee pokrywają się najnowszymi ustaleniami badań nad procesami twórczymi i innowacyjnością, z których wynika że większość innowacji powstaje w tzw. lukach strukturalnych, czyli punktach łączących różne sieci społeczne. Przykładem takiego „interfejsu” jest hackerspace, gdzie spotykają hakerzy, inżynierowie z korporacji, studenci i wspólnie rozwiązują problemy uruchamiając i łącząc zasoby różnych zupełnie sieci społecznych. Na tej właśnie zasadzie działają brazylijskie „pontos de cultura”, coraz popularniejsze FabLaby i MediaLaby.

Należy podkreślić, że nie chodzi tu jedynie o miejsca, gdzie np. mogliby spotkać się wykluczeni, lecz o przestrzenie spotkania, gdzie wspomniani wykluczeni na równych i godnych warunkach mogliby spotkać się z przedstawicielami innych sfer społecznych, po to by wzajemnie się uczyć i wymieniać kompetencje (np. uznanie wiejskich majsterkowiczów jako elementu ruchu makersów). Za eksperckim uogólnionym postulatem tworzenia w przestrzeni regionu nowych miejsc/laboratoriów spotkania i wymiany kryje się głębsza intuicja, że będą one nie tylko punktami inkluzji i generowania innowacji, lecz jednocześnie staną się nowymi węzłami rekonstrukcji społecznej w regionie w oparciu o nowoczesne mechanizmy sieciowania. To, po włączeniu ukrytych dotychczas zasobów najważniejszy element tworzenia pętli rozwoju: rekonstrukcja społeczna i budowa kapitału społecznego opartego w większym stopniu na kapitale pomostowym, niż wiążącym.

W efekcie takiego procesu upodmiotowienia i sieciowania powstaje złożona, dynamiczna struktura społeczna z wbudowanymi niejako naturalnie mechanizmami zabezpieczeń (checks and balances) zmniejszającymi ryzyko dominacji ze strony np. władzy lub kapitału.

Charakterystyka regionu warmińsko-mazurskiego powoduje, że uwzględnienie w procesie realizacji strategii rozwoju działań „miękkich”, polegających na mobilizacji i uznaniu ukrytych zasobów oraz rekonstrukcji społecznej daje szansę uruchomienia pętli trwałego rozwoju o oryginalnym obliczu. By tak się stało niezbędna jest redefinicja roli kultury w polityce regionalnej. Badanie „Dynamiczna diagnoza kultury województwa warmińsko-mazurskiego” pokazała marginalne znaczenie kultury w myśleniu o rozwoju. Tymczasem kultura i polityka kulturalna powinny stać się jednym z filarów regionalnej i lokalnych polityk rozwojowych, bo bez przemyślanych interwencji kulturowych znacznie mniej efektywne będą inne interwencje realizowane w ramach polityki inwestycyjnej, społecznej, edukacyjnej.

W analizie tej nie podejmuje się mocno podkreślanego w „Strategia” znaczenia Olsztyna oraz ośrodków podregionalnych, Elbląga i Ełku, bo są one dobrze w tym dokumencie opisane. W kontekście prac nad scenariuszami warto jednak zwrócić uwagę, że lokalna metropolia, jaką jest Olsztyn może pełnić dwuznaczną rolę. Z jednej strony jest ośrodkiem, który ze względu na swą funkcję akademicką pełni kluczową rolę w reprodukcji lokalnych elit. Jednocześnie jednak potencjał olsztyńskiej klasy kreatywnej nie jest dziś w pełni wykorzystany, co w dużej mierze wynika z małomiasteczkowego charakteru Olsztyna. To zupełnie odmienna sytuacja, niż w Rzeszowie, mieście podobnej wielkości, lecz świadomie budującym status metropolitalny. Pozytywne dowartościowanie i samodowartościowanie Olsztyna, który dziś jest miastem oferującym dobry standard życia, lecz jednocześnie jego kulturotwórcza siła (czy raczej słabość) nie odpowiada potencjałowi. Wyzwolenie tego potencjału mogłoby mieć pozytywny efekt na cały region.

## **Rekomendacje**

Dotychczasowy przebieg projektu „Ponowa” prowadzi do wniosku, że istnieje możliwość uruchomienia na Warmii i Mazurach pętli trwałego rozwoju. Mimo bardzo niekorzystnych uwarunkowań społeczno-gospodarczych i infrastrukturalnych region dysponuje unikatowymi walorami zasobami, które przy odpowiednim połączeniu różnych czynników doprowadzić mogą do powstania pozytywnego sprzężenia zwrotnego. Należy mieć jednak świadomość, że w obecnym szerszym kontekście myślenia o rozwoju, kiedy załamały się wcześniejsze paradygmaty strategii imitacyjnych, polegające na doganianiu coraz słabiej się sprawdzają. Stąd obawa ekspertów, że scenariusz inteligentnej konkurencyjności może okazać się scenariuszem zachowawczym, a nie rozwojowym. Region tymczasem ma szansę wypracować oryginalną ścieżkę rozwoju i uruchomić pętlę trwałego rozwoju.

By tak się stało potrzebna jest odwaga polegająca na gotowości podejmowania innowacyjnych rozwiązań – polityka rozwojowa, która ma uruchomić potencjał rozwoju oparty na szeroko rozumianej innowacyjności i kreatywności sama musi być innowacyjna i posługiwać się innowacyjnymi instrumentami.

Proponujemy, by wnioski z projektu „Ponowa” pogłębić o następujące działania:

1. Rozwinięcie scenariuszy do formy narracyjnej i ich przetestowanie ze środowiskami regionu;
2. Analiza realizowalności rozwiązań zaproponowanych przez ekspertów oraz rozbudowa katalogu o kolejne propozycje;
3. Pilotażowe wdrażanie rozwiązań wskazanych w projekcie „Ponowa”;
4. Odkrywanie i identyfikowanie ukrytych potencjalnych zasobów rozwojowych z wykorzystaniem metodyki powstałej w takich przedsięwzięciach badawczych, jak Fraktale, Jaskółki, Łowcy/zbieracze.

- i Krzysztof Pomian, *Oblicza dwudziestego wieku : szkice historyczno-polityczne* (Lublin: Wydawn. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2002).
- ii Rachel Carson, Lois Darling, i Louis Darling, *Silent Spring* (Boston; Cambridge, Mass.: Houghton Mifflin ; Riverside Press, 1962).
- iii Donella H Meadows i Club of Rome, *The Limits to Growth; a Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind* (New York: Universe Books, 1972).
- iv Edmund S Phelps, *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change* (Princeton: Princeton University Press, 2013).
- v Andrzej Stasiuk, *Fado* (Wołowiec: Wydawn. Czarne, 2006).
- vi Ulrich Beck, *Władza i przeciwładza w epoce globalnej : nowa ekonomia polityki światowej*, tłum. Jerzy Lozinski, *Humanistyka Europejska* (Warszawa: Scholar, 2005).
- vii Zygmunt Bauman, *Płynna nowoczesność*, tłum. Tomasz Kunz (Kraków: Wydawnictwo Literackie, 2006).
- viii Zygmunt Bauman, *Kultura w płynnej nowoczesności* (Warszawa: Agora, 2011).
- ix Anthony, Szulżycka, Alina Giddens, *Nowoczesność i tożsamość: „ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności* (Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001).
- x Franco Berardi, *After the Future*, tłum. Gary Genosko i Nicholas Thoburn (Edinburgh; Oakland, CA.; Baltimore, MD: AK Press, 2011).
- xi Manuel Castells, *Communication Power* (Oxford; New York: Oxford University Press, 2009).
- xii Alain Touraine, *La fin des sociétés* (Paris: Éd. du Seuil, 2013).
- xiii Harrison Rainie i Barry Wellman, *Networked: The New Social Operating System* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2012).
- xiv Kingsley Dennis i John Urry, *After the Car* (Cambridge; Malden, MA: Polity, 2009).
- xv John Urry, *Mobilities* (Cambridge, UK; Malden, MA: Polity, 2007).
- xvi Jeffrey C Alexander, *The Performance of Politics: Obama's Victory and the Democratic Struggle for Power* (New York: Oxford University Press, 2010).
- xvii Ngai-Ling Sum i Bob Jessop, *Towards a Cultural Political Economy: Putting Culture in Its Place in Political Economy*, 2013.
- xviii Edwin Bendyk, *Bunt sieci* (Warszawa: Polityka Spółdzielnia Pracy, 2012).
- xix Manuel Castells, *Networks of Outrage and Hope : Social Movements in the Internet Age* (Cambridge, UK; Malden, MA: Polity, 2012).
- xx Len Doyal i Ian Gough, *A Theory of Human Need* (New York: Guilford Press, 1991).
- xxi Paul J Crutzen i Pontificia Accademia, red., *Interactions Between Global Change and Human Health: [working Group] 31 October-2 November 2004* (Vatican City: Pontifical Academy of Sciences, 2006).
- xxii Anders Wijkman i Johan Rockström, *Bankrupting Nature: Denying Our Planetary Boundaries* (Abingdon, Oxon; New York : \$b Routledge, 2012).
- xxiii R. Buckminster Fuller, K. Michael Fuller, Dana Miller, i Whitney Museum of American Art, *Buckminster Fuller: Starting with the Universe* (New York: Whitney Museum of American Art, in association with Yale University Press, 2008).
- xxiv Bruno Latour, *An inquiry into modes of existence: an anthropology of the moderns*, 2013.
- xxv Martha Craven Nussbaum, *Upheavals of Thought: The Intelligence of Emotions* (Cambridge; New York: Cambridge University Press, 2001).
- xxvi Ray Kurzweil, *The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology* (New York: Viking, 2005).
- xxvii Marcin Popkiewicz, *Świat na rozdrożu*, 2012.
- xxviii Bernard Stiegler, *Ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue de la pharmacologie* (Paris: Flammarion, 2010).
- xxix Alain. Badiou, *Second manifeste pour la philosophie, Ouvertures* (Paris: Fayard, 2009).