

Jerzy Gluszyński

Foresight jako narzędzie optymalizowania rozwoju

Rzeczywistość, w jakiej funkcjonujemy, zwykle nie zadowala nas w pełni. Nie będąc zadowolonymi z tego, co jest, chcemy poprawy swojej indywidualnej lub zbiorowej (w swojej miejscowości, regionie czy w kraju) przyszłości. Stąd towarzyszące ludziom od zawsze oczekiwanie pozytywnej zmiany, nazywanej rozwojem. Rozwój (cokolwiek byśmy pod tym pojęciem nie rozumieli) jest zatem efektem ludzkiego niezadowolenia, niezgody na istniejącą rzeczywistość. Choć oczywiście nie każde niezadowolenie, nie każdy bunt wobec niechcianej rzeczywistości, prowadzi do rozwoju. Trzeba szczególnych warunków, aby ludzkie niezadowolenie przekładało się na działania sprzyjające rzeczywistej poprawie ich losu.

Obecna sytuacja (ludzi żyjących tu i teraz), mimo przekonania o niebywałym awansie, jakiego doświadczamy w ostatnich latach, bynajmniej nie należy do łatwych czy jednoznacznych w ocenie. W nasze osobnicze doświadczenie wpisane są gwałtowne i głębokie zmiany systemów społecznych, ekonomicznych, politycznych i prawnych, technologii, obowiązujących norm i systemów wartości, w których niewątpliwie uczestniczymy, choć nie zawsze potrafimy je nazwać, zrozumieć, uwzględnić ich znaczenie zarówno w swoim indywidualnym, jak i społecznym życiu. Wielu z tych zmian, mimo że dokonują się na naszych oczach i jesteśmy ich - bardziej czy mniej - aktywnymi uczestnikami, zwyczajnie nie zauważamy, bo są dla nas czymś tak naturalnym jak oddychanie.

Na co dzień skoncentrowani jesteśmy przede wszystkim na tym co „tu i teraz”. Niekiedy jednak nasze myśli sięgają w przeszłość. Innym zaś razem wybiegają w przyszłość. Różnimy się między sobą stosunkiem do czasu, reprezentując różne dominujące w tym względzie perspektywy: koncentracji na przeszłości, na teraźniejszości, czy na przyszłości.¹ Z punktu widzenia potrzeby „zarządzania przyszłością” (a przecież trudno byłoby abstrahować od niezbędności jej realizacji) ważnym jest, aby sfera tego, co przed nami, nie była nam całkowicie obca.

Świat, w jakim żyjemy maksymalnie sprzyja koncentrowaniu uwagi na zdarzeniach teraźniejszych, wszak nie od dziś wiadomo, że „najbliższa ciału jest koszula”. W coraz

¹ Zob. P. Zimbardo, J. Boyd, Paradoks czasu, PWN, Warszawa 2009.

szybciej toczącym się życiu nawet bardzo ważne informacje sprzed kilku dni zdają się mieć już wymiar historyczny, wypierane przez bardziej czy mniej istotne zdarzenia bieżące. Pozostawia to relatywnie mało przestrzeni do myślenia o przyszłości, z czym generalnie mamy problem. Ignorujemy przyszłość albo się jej boimy. Stąd na ogół biernie poddajemy się temu, co przynosi nam los. Niekiedy zaś zbyt łatwo staramy się wpisywać we własne czy przepowiedziane nam przez innych przewidywania naszej przyszłej drogi. Jednocześnie, bardziej czy mniej, staramy się - mimo wszystko - jakoś „planować swoją przyszłość”, przewidywać, co może się zdarzyć, aby przyszłość nas nieprzyjemnie nie zaskakiwała i abyśmy mogli się jakoś przed tym zabezpieczyć, wykorzystując posiadane możliwości. W tym sensie w swoich codziennych życiowych zmaganiach wszyscy staramy się, bardziej lub mniej, tworzyć swoją przyszłość, czyli tym samym posługujemy się foresightem (najczęściej, zupełnie jak bohater Moliера nie wiedząc, że mówimy prozą).

Nie dotyczy to jednak w sposób aż tak oczywisty naszych zachowań zbiorowych. Często przecież (aby nie powiedzieć, że zdecydowanie zbyt często) nawet zdając sobie sprawę z niezbędności uwzględniania przyszłych konsekwencji naszych działań, mamy tendencję, aby „problemy przyszłości” ignorować albo delegować na innych. Najchętniej na „jakieś instytucje”, uznając, że one przecież „po to są”, „za to im się płaci”, „to oni powinni się na tym znać i ponosić za to odpowiedzialność”. My zaś, w ten łatwy sposób, zdajemy się być rozgrzeszeni z odpowiedzialności za naszą (szczególnie tę z wymiaru społecznego, dotyczącego naszego bliższego i dalszego otoczenia) przyszłość. Oni zaś (ludzie pracujący w tych instytucjach, adresaci tej powszechnie mało chcianej odpowiedzialności) zwykle „robią, co do nich należy”, poza tym zawsze mogą się zasłonić „brakiem kompetencji” (to nie nasze zadanie, nie znamy się na tym), brakiem poleceń, środków czy niezbędnych do podjęcia zadania procedur.

Procesy rozwoju (inicjowanie rozwoju, zarządzanie rozwojem) nie należą do łatwych. Postulat zrównoważonego rozwoju zasadniczo nie budzi kontrowersji na poziomie ogólnym. Akceptowane też jest zasadniczo przekonanie odnośnie wagi poszanowania praw natury i zachowania jej w dobrym stanie dla kolejnych pokoleń. W praktyce jednak podejmowanie tego rodzaju zadań wiąże się z koniecznością dokonywania trudnych wyborów (wskazania priorytetów), adekwatnych do indywidualnych możliwości konkretnej zbiorowości. Aby procesy te były efektywne, decyzje o wyborze priorytetów rozwoju (niezależnie od skali) wymagają społecznej akceptacji, przyzwolenia, a często także aktywnego udziału w ich realizacji. *„Dlatego – jak pisze E. Okoń-Horodyńska - priorytety rozwoju nie tylko regionu, ale również jednostek od niego mniejszych czy większych, tj. zarówno powiatów jak gmin, jak*

również makroregionów, państw, czy wspólnot państw, aby mogły być traktowane jako płaszczyzna znajdowania kompromisów w zróżnicowanych przecież środowiskach instytucjonalnych, wymagają oparcia się na poprawności stawianych oczekiwań i zamierzeń społecznych. W ten sposób podmioty na różnych szczeblach, reprezentujące różne formy funkcjonowania, zmuszone są niejako do wypracowania krok po kroku efektów zapewniających zwiększenie szans harmonijnego rozwoju, możliwych do osiągnięcia na każdym poziomie zarządzania, jako że w tym kierunku zmierzają dominujące gospodarki świata. Zagadnienia z tym związane zostały po raz pierwszy przedstawione w raporcie Komisji Światowej ds. Środowiska i Rozwoju w 1987 roku, nazwanym raportem Brundtlanda, od którego rozpoczyna się niejako promowanie definicji rozwoju zrównoważonego. Zakłada ona, że rozwój zrównoważony to taki, który zaspokaja potrzeby obecnego pokolenia (teraźniejszości), bez naruszania możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń”².

Wcześniejsze sposoby radzenia sobie z zarządzaniem przyszłością nie przynosiły dostatecznie zadowalających efektów. Niewystarczające dla realizacji tego rodzaju celów okazały się być metody prognostyczne.³ Nie wystarczyło też wprowadzenie nowej metodyki określania potencjalnych przebiegów przyszłości (np. wprowadzenie metody scenariuszowej czy metody delfickiej), choć otwierała ona nowe perspektywy poznania. W obliczu zachwianego podejścia do prognozowania, opartego przede wszystkim na metodach statystycznych, **uniwersalną (przynajmniej jak dotąd) metodą badania przyszłości staje się coraz bardziej foresight, jako sukcesywnie ulepszone elastyczne podejście do badania i tworzenia społecznej wizji przyszłości.**⁴

Od razu trzeba jednak powiedzieć, że samo przywołanie słowa foresight niewiele wyjaśnia. Jest ono praktycznie nieprzetłumaczalne na język polski. Próby tłumaczenia tego pojęcia jako prognozowanie, przewidywanie, antycypacja czy prospekcja nie zyskały zwolenników. Musiano więc zaakceptować (podobnie zresztą jak ma to miejsce w wielu innych językach) stosowanie terminu obcojęzycznego.

Nie łatwiej jest z definiowaniem tego pojęcia. Zgodnie z definicją Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego - „*Foresight to systematyczny, przyszłościowy sposób docierania do informacji w celu budowania średnio lub długookresowej wizji rozwojowej, jej kierunków i*

² E. Okoń-Horodyńska, Wprowadzenie, w: Zastosowanie metody Delphi w Narodowym Programie Foresight Polska 2020. Główne wyniki, doświadczenia i wnioski, red. A. Kowalewska, J. Głuszyński, Warszawa, 2009, s.8.

³ Ograniczoność prognozowania w zakresie badania przyszłości ujawniła się szczególnie dobitnie w związku z opublikowaniem Raportów dla Rady Klubu Rzymskiego „Granice wzrostu”, „Pierwsza rewolucja globalna”, „Przekraczanie granic”. Ich ograniczoność polega głównie na nieuwzględnianiu nieprzewidywalnych zakłóceń, które mogą nawet zasadniczo zmienić prognozowaną sytuację.

⁴ Zob. E. Okoń-Horodyńska, dz.cyt.

*priorytetów, a w tym kontekście podejmowanie bieżących decyzji i mobilizowanie wspólnych działań. Foresight tworzy język debaty społecznej oraz kulturę budowania społecznej wizji myślenia o przyszłości. W przypadku projektów typu foresight, analizy i oceny przeprowadzane są przy szerokim udziale aktorów społecznych, jak przedsiębiorcy, naukowcy, przedstawiciele administracji publicznej, organizacji pozarządowych i społecznych, politycy, którzy mając bezpośredni kontakt z nauką i gospodarką oraz regulacjami jej dotyczącymi, zapewniają merytorycznie poprawny opis problemów oraz wskazują na możliwości ich rozwiązania”.*⁵

Według zaś autorów raportu *A Practical Guide to Regional Foresight*, „*foresight jest to proces obejmujący działania związane z antycypacją, partycypacją, usieciowieniem współpracy, budowaniem wizji rozwojowej oraz implementacją. Wszystkie te aktywności w ramach procesu powinny zachodzić na obszarze, dla którego istniejące czynniki są kluczowe i determinują jego ukierunkowany i intensywny rozwój*”.⁶

Niekiedy definicje foresightu wprost adoptowane są na potrzeby realizowanych badań i przedsięwzięć strategicznych. W takich podejściach foresight postrzegany jest „*jako narzędzie planowania strategicznego opartego na współpracy interesariuszy, które jest coraz częściej stosowane w organizacjach w celu pozycjonowania się w (z natury niepewnej) przyszłości*”. K. Borodako, autor przytaczanych tu analiz definicyjnych, dodatkowo zauważa, że „*Foresight spowodował wyraźne przesunięcie się centrum uwagi z ustalania priorytetów w kierunku: (a) wspólnego rozwijania podzielanej przez partnerów społecznych wizji, (b) budowania koalicji aktorów, którzy wprowadzą w życie istotne zmiany w organizacji, oraz (c) identyfikacji wielowariantowości przyszłych trajektorii rozwoju, które podkreślają niepewność dalszego rozwoju i konieczność elastyczności strategicznej*”.⁷

Z takim właśnie procesem foresightu mamy współcześnie najczęściej do czynienia, jako remedium nie tylko na właściwy opis możliwych kierunków rozwoju, ale przede wszystkim na mobilizowanie sił i środków do jego realizacji. W tym sensie foresight w coraz mniejszym stopniu jest opisem czy analizą, a w coraz większym stopniu jest (powinien być!) ukierunkowanym działaniem. W coraz mniejszym stopniu jest zadaniem zleconym do wykonania przez zewnętrznych ekspertów od foresightu, a w coraz większym stopniu kreuje foresightowych ekspertów spośród rzeczywistych uczestników i twórców konstruowanych scenariuszy ich własnej przyszłości. Tak naprawdę jedynie ci ostatni mogą zapewnić ową

⁵ www.mnisw.gov.pl

⁶ Za: K. Borodako, *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2011, s. 31.

⁷ Tamże, s. 32.

poprawność stawianych oczekiwań i zamierzeń społecznych, niezbędną dla powodzenia procesu. Foresight jest więc zasadniczo zadaniem do osobistego wykonania, nie zaś do wydania polecenia jego wykonania przez innych.

Na proces foresightu składa się wiele elementów⁸. Kluczowe dla całego przedsięwzięcia i powodzenia kolejnych etapów ma uruchomienie foresightu. Jego inicjatorzy powinni mieć świadomość celu i wyobrażenie uwarunkowań tego przedsięwzięcia. Uruchomienie obejmuje m.in. takie elementy jak wybór i zdefiniowanie obszarów badawczych (czemu będzie poświęcony projekt foresightu), wskazanie adresatów (grupy docelowej), do których kierowane będą wyniki foresightu, wybór metodyki realizacji foresightu (jak ma być realizowany), ramy czasowe foresightu (zwykle, w odróżnieniu od kilkuletnich strategii, foresight obejmuje perspektywę kilkudziesięcioletnią), itp. Pierwszorzędne znaczenie ma także utworzenie odpowiednich gremiów uczestników tego procesu, nadanie im odpowiedniej do potrzeb struktury, zapewnienie warunków formalnych, organizacyjnych i finansowych zapewniających właściwe warunki pracy, zbudowanie sieci współpracy z ważnymi z punktu widzenia celu foresightu interesariuszami, np. decydentami politycznymi i samorządowymi, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami, mediami, przedstawicielami młodego pokolenia, itp.

Uruchomienie foresightu bazuje na jakimś wyobrażeniu badanej dziedziny. Dla właściwej jego realizacji potrzebna jest jednak możliwie pełna jego diagnoza, najczęściej w postaci analizy wyników odpowiednio zaplanowanych i przeprowadzonych badań wstępnych. Rezultaty tego etapu stanowiąc będą zapis „stanu wyjściowego”, który następnie - w wyniku realizacji procesu foresightu - ma być modyfikowany zgodnie z oczekiwaniami (zapisanymi jako rezultaty foresightu). Zebrana wiedza (najczęściej w wyniku badań desk research, jak i badań dodatkowo przeprowadzonych w ramach projektu) potrzebna będzie ekspertom odpowiedzialnym za merytoryczny przebieg prac. Między innymi na tej podstawie generowana będzie przez nich wiedza o przyszłości tego obszaru rzeczywistości, który jest przedmiotem foresightu. Od jakości zebranych diagnoz w dużym stopniu zależy powodzenie całego procesu. Oba te etapy składają się na tzw. fazę preforesightu.

Właściwy foresight (faza foresightowa, realizacyjna) to generowanie przez ekspertów, reprezentujących różne grupy interesariuszy, wiedzy na temat potencjalnych ścieżek rozwoju przyszłości w sferze będącej przedmiotem foresightu. Uwzględnia się tu aktualne informacje oraz efekty analiz ze sfery badań i rozwoju w skali krajowej i międzynarodowej. Na tym tle

⁸ Zob. K. Borodako, Foresight w zarządzaniu strategicznym, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

formułowane są potencjalne ścieżki rozwoju przyszłości (scenariusze) oraz tworzone są kryteria wyboru najbardziej preferowanych wariantów przyszłości dla danego obszaru rzeczywistości. Najczęściej wynikiem foresightu jest wizja przyszłości danej sfery rzeczywistości odzwierciedlająca potencjalny wpływ zidentyfikowanych czynników otoczenia (społecznych, politycznych, prawnych, ekonomicznych, technologicznych, kulturowych). Uzupełnieniem tej wizji są rekomendacje odnośnie tego, jakie działania powinny być podejmowane na poszczególnych szczeblach decyzyjnych, aby najbardziej preferowane scenariusze rozwoju mogły być realizowane. W tej fazie projektu powstaje "całościowa koncepcja działania" w sferze będącej przedmiotem foresightu.

Aby jednak owo oczekiwane działanie mogło mieć miejsce, konieczny jest jeszcze etap upowszechnienia wyników, skutkujący ich społeczną akceptacją. Od skuteczności działań podjętych w tym etapie zależy „siła działania foresightu”, liczba (i jakość) realizatorów wypracowanych kierunków i sposobów działań.

Właściwa realizacja foresightu odbywa się poprzez wdrożenie wyników. To w tej fazie następuje właściwa weryfikacja *poprawności stawianych celów i zamierzeń społecznych*. Jeśli cele te zostały właściwie sformułowane w fazie uruchomienia foresightu i odpowiednio zaadresowane dla potrzeb kluczowych interesariuszy, względnie łatwo będzie przypisać im odpowiednie zadania do realizacji na etapie wdrożenia. Działania wdrożeniowe prowadzone są zasadniczo przez uczestników procesu foresight (wcześniej zaproszonych do udziału w tym przedsięwzięciu), czyli współautorów wizji rozwoju przyszłości i bezpośrednich pomysłodawców postulowanych rozwiązań. Powinny więc być one stosunkowo łatwo przeniesione do (zwerbalizowanej w postaci odpowiednich dokumentów, czy funkcjonującej tylko w postaci systemu odpowiednio utrwalonych przekonań) do strategii działania kluczowych podmiotów w danym obszarze.

Właściwym zamknięciem procesu foresightu powinna być jego ewaluacja (lepiej w postaci ewaluacji zewnętrznej, wykonanej przez niezależny podmiot, aniżeli autoewaluacji). Pozwala ona na dokonanie dogłębnej (w oparciu o kompletny zestaw kryteriów) oceny efektów przeprowadzonego procesu foresightu.

Foresight z założenia jest metodą niestandardową. Trudno byłoby sobie wyobrazić dwa tak samo wykonane foresighty, bowiem w każdym przypadku będziemy mieli do czynienia z różnymi jego celami, uwarunkowaniami, uczestnikami, rezultatami, itp. Trudno też sobie wyobrazić w pełni, od początku do końca, z góry całkowicie zaplanowany przebieg foresightu. Jest to bowiem proces żywy, gdzie korekty optymalizacyjne w trakcie jego

realizacji należy raczej uważać za jego zaletę aniżeli wadę. Zarządzający foresightem i jego wykonawca powinni starać się być „strukturą samouczącą”, optymalizującą swoje kolejne działania w oparciu o zbieraną na bieżąco wiedzę i doświadczenie. Dlatego też tak trudno realizuje się w pełni efektywne projekty foresightu (szczególnie te wymagające wysokiej partycypacji społecznej), finansowane ze środków pomocowych w oparciu o prawo zamówień publicznych. Nakłada to na realizatorów foresightów szczególny obowiązek takiego dopasowania narzędzi realizacyjnych (potencjalnie dostępnych w prawie zamówień publicznych, ale z różnych przyczyn rzadko wykorzystywanych), aby umożliwiały one przebieg procesu w zgodzie zarówno z wymogami merytorycznymi jak i formalnymi.

Nie może to jednak oznaczać zbytniej dowolności (robienia jak się komu podoba) w sposobie prowadzenia projektów foresight. W trakcie kilkudziesięciu już lat (w niektórych krajach bardzo aktywnego) stosowania metody wykształciła się względnie skodyfikowana metodyka foresightu.

Po raz pierwszy została ona najpełniej wykorzystana podczas II wojny światowej w armii Stanów Zjednoczonych. Chcąc lepiej przygotować się na to co w warunkach wojennych jest mało przewidywalne, stosowano metody „burzy mózgów”, paneli ekspertów wojskowych i cywilnych, i inne mocno aktywizujące metody pracy (w tym różnego rodzaju metody jakościowe, m.in. zogniskowane wywiady grupowe, z wykorzystaniem metod projekcyjnych). W latach 60-tych zeszłego wieku zaczęto stosować i usprawniać metody foresight na potrzeby kluczowych koncernów w USA. Przełomem w rozwoju foresightu miało się okazać zastosowanie po raz pierwszy w amerykańskim ośrodku studiów strategicznych, agencji RAND Corporation, metody Delphi. W roku 1964 RAND po raz pierwszy opublikował wyniki studium Delphi w raporcie „Report on a Long-Range Forecasting Study”, zawierającym przewidywania dotyczące odkryć naukowych i wynalazków technologicznych w perspektywie roku 2000.⁹ Metoda ta polegała na tym, że odpowiedzi na pytania ankiety z pierwszej edycji badania, po odpowiednim opracowaniu i przeanalizowaniu, posłużyły do konstruowania pytań w kolejnej edycji. W ten sposób z chaosu rozproszonych odpowiedzi udało się wyłonić najbardziej powszechne przekonania. Podobnie przełomowe znaczenie miało wprowadzenie metody analizy krzyżowej, umożliwiającej wykrywanie niewidocznych

⁹ Zastosowanie metody Delphi w Narodowym Programie Foresight Polska 2020. Główne wyniki, doświadczenia i wnioski, red. A. Kowalewska, J. Głuszyński, Warszawa, 2009, s.18.

powiązań między kluczowymi czynnikami mogącymi istotnie wpływać na przebieg przyszłych zdarzeń.

Po obiecujących zastosowaniach foresightu dla celów wojskowych, zaczęto go stosować także w przemyśle (często powiązonym z strukturami militarnymi), a następnie do rozwiązywania problemów związanych z rozwojem społecznym. W ten sposób wyodrębniły się (jako grupy zastosowań) foresighty technologiczne, branżowe i korporacyjne oraz narodowe i regionalne. Obecnie podejście foresightowe może być stosowane do rozwiązywania problemów przyszłości w niemal każdej dziedzinie.

Po Stanach Zjednoczonych przyszedł czas na Japonię, której niebawem sukces gospodarczy związany jest z efektywnym wykorzystywaniem tej metody dla budowania scenariuszy rozwoju przemysłu. Kolejnym krajem aktywnie wykorzystującym foresight jako narzędzie polityki gospodarczej są Niemcy. Z czasem zaczęto stosować foresight i w innych krajach Zachodniej Europy, w szybko rozwijających się krajach Azji i na innych kontynentach. Obecnie foresight jest powszechnie stosowaną metodą w krajach Unii Europejskiej. Także w Polsce zrealizowano już dotąd kilkadziesiąt foresightów (głównie technologicznych, branżowych i regionalnych), w tym w latach 2006 – 2009 Narodowy Program Foresight „Polska 2020”, który spopularyzował i utrwalił znaczenie tej metody w naszym kraju.¹⁰

Wypracowywana przez lata metodyka foresight obejmuje (wykorzystując różne kryteria podziału) metody ilościowe i jakościowe, metody normatywne i eksploracyjne, analityczne i heurystyczne. Normą jest wykorzystywanie zróżnicowanych metod, zawsze jednak odpowiednio dobranych dla założonych celów projektu i warunków (w tym m.in. organizacyjnych i finansowych) jakimi dysponuje jego realizator.

Wśród najbardziej typowych dla foresightu metod wymienić można: analizę bibliometryczną, panele eksperckie, burze mózgów, warsztaty, analizę SWOT, metodę delficką, analizę wielokryterialną, ekstrapolację trendów, krzyżową analizę wpływów, mapowanie beneficjentów, metodę scenariuszową, analizę (skanowanie, mapowanie) interesariuszy, konsultacje społeczne, i in. Wybór odpowiednich metod to zadanie ekspertów znających specyfikę tej unikatowej metody, potrafiących odpowiednio zaprojektować i aktywnie zarządzać foresightowym procesem.

¹⁰ Zob. Polska 2020. Spojrzenie z przyszłości. Alternatywne wizje rozwoju Polski na podstawie scenariuszy Narodowego Programu Foresight Polska 2020. Opracowanie autorskie E. Bendyk. Red. A. Kowalewska i J. Głuszyński.

Foresight to jednak nie tylko uznawana obecnie za uniwersalną, zalecaną do stosowania w krajach UE metoda badania przyszłości.¹¹ Jest to jednocześnie rodzaj „filozofii myślenia o przyszłości”, koncepcji społecznego funkcjonowania w odniesieniu do problemów wynikających z konieczności uwzględniania w naszych bieżących działaniach ich konsekwencji w przyszłości. Przy takim maksymalnie rozszerzającym rozumieniu foresightu, nie jest on skodyfikowanym schematem działań, znanym jedynie wąskiemu kręgowi wtajemniczonych i stosowanym pod ich eksperckim nadzorem. Tak rozumiany foresight nie wypełniałby bowiem swej podstawowej partycypacyjnej funkcji, przez to nie osiągałby (przynajmniej w zadowalającym stopniu) oczekiwanych zmianotwórczych rezultatów. W postulowanym tu wzorcowym foresighcie właściwymi ekspertami (współ z specjalistami znającymi metodykę foresightu) stają się kluczowi aktorzy danego obszaru rzeczywistości, prawdziwi twórcy swojej przyszłości.

W takim sensie elementy „myślenia foresightowego” (czy tylko wybór niektórych spośród typowych dla foresightu metod) mogą być wybiórczo stosowane w różnego rodzaju działaniach służących budowaniu strategii rozwoju kraju, regionu, powiatu, gminy, branży, przedsiębiorstwa, itp. Wypełniają one wtedy funkcje pomocnicze, uzupełniające w stosunku do głównego przedsięwzięcia, jakim najczęściej jest strategia działania w danym zakresie. Efektywność tego rodzaju „foresightowych uzupełnień” może być różna. Może przynosić to bardzo dobre rezultaty (jeśli podjęte działania zostały właściwie zastosowane i spożytkowane), albo być tylko przysłowiowym „kwiatkiem do kozucha” (jeśli foresightowe dopełnienie jest przypadkowe, niewłaściwie zastosowane czy niewłaściwie wykorzystane). Ważna może być także kwestia proporcji – ile jest foresightu w tak realizowanym działaniu foresightopodobnym. W każdym przypadku jednak rezultaty tego rodzaju modyfikacji należy oceniać z perspektywy celu prowadzonego działania - jak zastosowane rozwiązanie służy powodzeniu realizowanego projektu.

Generalnie jednak podejmowane próby posiłkowania się metodologią foresight w pracach nad strategiami działania (niezależnie od ich zakresu) należy uznać jako uzasadnione. Sprzyjają one bowiem „uspołecznianiu” budowania strategii i „poszerzają wyobraźnię” jej autorów o elementy dalekosiężnych wizji rozwoju. Jeżeli zaś przyjąć, że foresight powinien być z zasady działaniem ciągłym (po zakończeniu i wdrożeniu wyników jednego foresightu

¹¹ Pojęcie „badanie przyszłości” bywa często (przez wielu autorów bardzo pryncypialnie) kwestionowane jako niezasadne, jeśli przyjąć, że nie można prowadzić badania (z zastosowaniem metod badawczych) takiego przedmiotu jak przyszłość, skoro jest ona z zasady nieznaną. W konsekwencji wielu autorów nie uznaje metody foresight jako metody naukowej. W niniejszym opracowaniu posługuję się pojęciem „badanie przyszłości” w znaczeniu ogólnym, oznaczającym rodzaj aktywności poznawczej nakierowanej na przyszłość, i świadomie pomijam możliwe zastrzeżenia, jakie można sformułować w tym zakresie.

należy myśleć o przygotowywaniu następnego), to wszelkie sposoby zapoznawania się z problematyką foresightu, a tym bardziej stosowania tej metody, należy uznawać za usprawiedliwione. W taki sposób budowane są kompetencje z zakresu foresightu i – co zapewne ma największe znaczenie - kształtowana jest kultura myślenia o przyszłości.

Jerzy Głuszyński