

Předvídejme změny - vždy o krok napřed

Jak mít náskok

Manuál pro odbory

Aída Ponce Del Castillo
Prognostické oddělení, ETUI



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

etui.

Proč je na titulní straně modrý banán?

Cílem bylo najít symbolický obrázek, který znázorňuje koncept „odlišnosti“. Věci nejsou vždy takové, jaké se na první pohled zdají. Foresight (předvídavost) je o nazírání na realitu z jiné perspektivy. Proto tedy volba objektu, který všichni známe, ale který je prezentován v jiné než obvyklé barvě.

Je těžké zkoušet si představit, jak bude svět vypadat v roce 2060.

Vlastně to není o nic lehčí než si zkoušet představit modrý banán...

„Říká se,
že čas
VŠECHNO ZMĚNÍ,

ale ve skutečnosti

to musíte změnit

SAMI.“

Publikace institutu ETUI jsou vydávány s cílem získat zpětnou vazbu a podnítit diskusi. Prezentované názory a postoje jsou výhradně názory autora (autorů) a nemusejí nutně odrážet názory a postoje institutu ETUI ani členů valné hromady.

Brusel, 2019

© Vydavatel: ETUI aisbl, Brussels

Obrázek na titulní straně: © Rawpixel.com/shutterstock.com

Obrázek sekce 1: © Orlok/shutterstock.com

Obrázek sekce 2: © Alexandros Michailidis/shutterstock.com

Obrázek sekce 3: © Smallcreative/shutterstock.com

Obrázek sekce 4: © jukurae/shutterstock.com

Obrázek klimatická změna: © Nicole S Glass/shutterstock.com

Obrázek sekce 5: © kung_tom/shutterstock.com

Obrázek sekce 6: © cinema99/shutterstock.com

Obrázek přehledné shrnutí: © jenson/shutterstock.com

Všechna práva vyhrazena

D/2019/10.574/16

ISBN: 978-2-87452-534-6

ISBN: 978-2-87452-535-3 (pdf)



Institut ETUI finančně podporuje Evropská unie.

Evropská unie nenes odpovědnost za jakékoli použití informací obsažených v této publikaci.

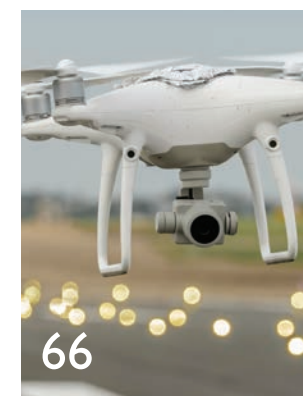
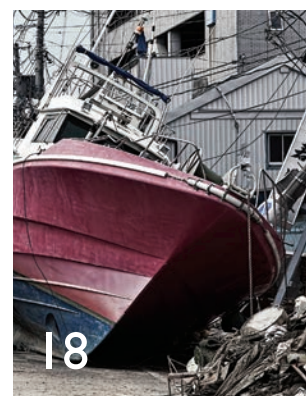
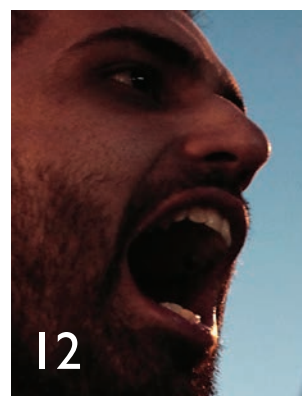
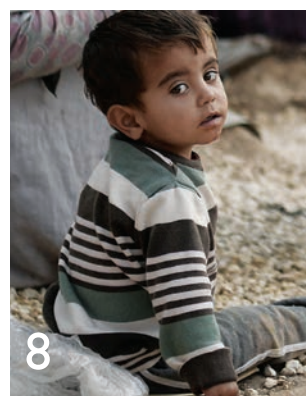
Tento manuál byl přeložen v rámci projektu „Sociální dialog pro sociální smír a hospodářský růst“, Reg. číslo CZ.03.01.03/00/22_001/0000084, který je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost plus a státního rozpočtu ČR

(Andy Warhol)
Od A k B a zase zpátky aneb Filosofie Andyho Warhola, 1975.

OBSAH

Předmluva

Christophe Degryse 6



SEKCE I PROLOG

SEKCE 2 ODBORY: REAGUJÍCÍ NA ZMĚNU NEBO PŘEBÍRAJÍCÍ INICIATIVU?

SEKCE 3 CO JE FORESIGHT?

SEKCE 4 JAK SE DĚLÁ FORESIGHT?

Přípravná fáze 28

Studium literatury
o megatrendech 28

Sběr poznatků 30

Mapování obzorů 30

Kolo budoucnosti 33

Divoké karty (nebo černé
labutě) a slabé signály 35

Fáze Foresightu 44

Metoda scénářů (šest kroků) 45

SEKCE 5 CO NÁSLEDUJE?

Backcasting
(„chůze pozpátku“) 59

Roadmapping
(„cestovní mapa“) 61

Hodnocení 64

SEKCE 6 INSPIRACE: KDO DĚLÁ FORESIGHT?

SEKCE 7 PŘEHLEDNÉ SHRNUTÍ

PŘEDMLUVA

Mysleme vždy o krok napřed **Christophe Degryse**

Život často přináší nečekané zvraty.

Kdo by si pomyslel, když koncem roku 2016 vstoupily v platnost Pařížské dohody (COP21), že se o dva roky později zmobilizují desítky a následně sta tisíce mladých lidí a dětí z celé Evropy, aby přiměli politiky na národní a evropské úrovni postavit se čelem k odpovědnosti za klimatickou změnu?

Organizace fungující v rámci občanské společnosti – odbory, místní sdružení, nevládní organizace a další – mají často zkušenosti s analyzováním, kolektivním zapojováním a vyjednáváním. Již méně obvyklé je, aby trávily čas přípravou na nečekané události. Z podstaty věci takové události samozřejmě nelze předvídat, ale je užitečné zvážit možné scénáře, zejména proto, že mohou poskytnout jedinečné příležitosti pro sociální a environmentální aktéry.

Předvídat nepředvídatelné, zvažovat nečekané pomáhá být připraveni na změnu. Zároveň jde o hlavní cíl Foresightu – být v úvahách vždy o krok či tah napřed, řečeno slovy šachistů.

Jak ale zařídit, aby to fungovalo?

Foresight není o věštění z křišťálové koule. Nabízí řadu nástrojů a technik, které využívá ve svých osvědčených postupech. Tato publikace Aidy Ponce del Castillo ony postupy zkoumá a nabízí praktický přístup šitý na míru odborům. Identifikace trendů, vypracování hypotéz, odhalování možných trhlin, formování scénářů... Takové foresightové studie mohou přetvořit členy občas bezcílně bloumající našimi organizacemi v bdělé, aktivní a agilní hráče.

Užitečné čtení pro každého člena odborových svazů!

SEKCE I

PROLOG



Historie zná mnoho případů, kdy jednotlivci nebo entity nedokázali správně vyhodnotit indicie a dohlédnout důsledky svých rozhodnutí.

V roce **1867** prodalo Rusko Aljašku Spojeným státům za méně než pět centů za hektar.

V roce **1912** dává generální ředitel společnosti Western Union přednost telegramům před telefony se slovy: „K čemu by asi tak naší společnosti byla elektrická hračka?“

V roce **1976** prodal spoluzakladatel Applu Ronald Wayne prodal svůj 10% podíl ve společnosti za 800 dolarů. Dnes by měly akcie hodnotu 35 miliard dolarů.

V roce **2016** vyhlásil britský premiér Cameron referendum o setrvání Spojeného království v Evropské Unii. Byl přesvědčen, že nemůže prohrát.

Jednotlivci, společnosti, instituce a vlády se každý den rozhodují a vybírají si z různých možností. Život by byl snadný, kdyby zdánlivě bezvýznamná rozhodnutí měla zanedbatelné dopady a kdyby to, co fungovalo v minulosti, fungovalo i v budoucnu (Rozvojový program OSN /UNDP/ 2014). Historie zná mnoho případů, kdy jednotlivci nebo entity nedokázali správně vyhodnotit indicie a dohlédnout důsledky svých rozhodnutí.

Činit správná rozhodnutí je dnes ještě náročnější, neboť svět se rychle mění a je stále složitější. Vztahy mezi světovými supervelmocemi se mění, liberální demokracie jsou zpochybňovány, objevují se nové technologie, které přetvářejí naše ekonomiky a společnosti, a dochází i ke klimatickým změnám. Slovy Evropské komise: „...svět může být na pokraji nového geopolitického, geo-ekonomického a geo-technologického řádu“ (Evropská komise 2018).

Foresight může organizacím v situaci, kdy čelí vzrůstající nestálosti, provázanosti a nejistotě, pomoci činit lepší rozhodnutí. Umožňuje jim dívat se na realitu z jiné perspektivy a promítat se do budoucnosti, ani ne tak ji předvídat, ale spíše se retrospektivně podívat na současnost, rozpoznat indicie a porozumět jim raději dříve než později.

Foresight dává organizacím možnost identifikovat více věrohodných budoucích scénářů a připravit se na ně. Opačnou možností je „strkat hlavu do písku a žít šťastný život v nevědomosti, dokud se na nás změna nepříítí“ (kancelář singapurského premiéra 2011).

Foresight je nástroj, který nás posiluje, neboť jak uvádí UNDP, jeho „premisou je, že budoucnost se stále utváří a lze ji aktivně ovlivňovat nebo dokonce utvářet, nikoli pouze pasivně přijímat jako danost, nad kterou nemáme žádnou moc. Foresight organizacím umožňuje plánovat, jak čelit nežádoucím, i když možným a pravděpodobným scénářům, a zároveň mezi možnými budoucími kroky identifikovat ty, které chtějí v ideálním případě uskutečnit“ (UNDP 2014).

SEKCE 2

ODBORY:

REAGUJÍCÍ NA ZMĚNU
NEBO PŘEBÍRAJÍCÍ
INICIATIVU



**“Pokud
jen reagujete,
vzdáváte se
vlastní moci.**

**Pak ale pocítíte,
čemu jste svou
moc a sílu
předali.”
(Anonym)**

Jako všechny organizace se i odbory musejí pohybovat ve složitém a propojeném prostředí, kde čelí velmi různorodé a neustále se vyvíjející sociální, ekonomické, pracovní a technologické realitě. Neustále se potýkají s vnitřními i vnějšími výzvami, které se liší rozsahem i závažností, a potřebují být lépe připraveny, aby v nich obstály a přizpůsobily se jim.

Mezi vnitřní výzvy patří mimo jiné nábor nových členů (zejména mladých lidí), rozvíjení tradičních hodnot, jako je solidarita, a to jak je (nově) definují odbory, snižování počtu členů (OECD 2018), přiklonění se některých členů ke krajní pravici (Gabbitas 2017; Stöss 2017) a vliv sociálních médií.

Vnější faktory je obtížné oddělit od jiných společenských problémů. Patří mezi ně důvěryhodnost odborů, jejich relevance pro společnost a politiky, přivlastňování si odborové agendy různými typy skupin, populismus a vzestup extrémních politických skupin, sociální vyloučení, migrace a ilegální pracovníci, rasismus v práci, důchodový systém i další otázky sociálního zabezpečení a všeobecné šíření strachu v dnešních společnostech.

Odbory se musejí těmito problémy a jejich dopady zabývat, ale zároveň musejí pokračovat ve své hlavní náplni, tedy prosazovat a hájit zájmy zaměstnanců a účastnit se sociálního dialogu na vnitrostátní i evropské úrovni.

Zaměřit se na přítomnost a zároveň myslet na budoucnost není nikdy snadné, ale v měnícím se prostředí se mohou objevit nové příležitosti a odbory musejí být připraveny se jich chopit. Foresight jim může pomoci tím, že osvětlí „slepá místa“ a umožní odborům ve správný okamžik změnit kurz, aby se vyhnuly nežádoucím následkům a udržely správný směr.

Vedle toho, že odborům pomáhá lépe reagovat a přizpůsobovat se, může Foresight také pomoci „mapovat“ současnost komplexnějším způsobem a sledovat věci nad rámec bezprostředních každodenních provozních těžkostí, a být tak odolnější (UNDP 2014). Jak efektivní to bude, bude záviset na tom, jak odbory začlení Foresight do své vnitřní kultury a použijí ji k podpoře svého stylu myšlení.

Tato publikace není příručkou pro kutily ve smyslu „udělej si sám“, kterou by odbory měly používat bez dalšího. Záměrem je spíše vysvětlit základy Foresightu a popsat některé metody, o kterých se domníváme, že mohou fungovat v odborovém prostředí. Vzhledem k tomu, že Foresight lze využívat v mnoha různých prostředích, od nadnárodních společností po mezinárodní instituce nebo vlády, má smysl vysvětlit, jak jej mohou využít odbory, a povzbudit je, aby „se do toho pustily“. Tento nástroj existuje, tak proč by se odbory měly připravit o možnost jej používat?

Bylo shromážděno mnoho praktických příkladů foresightových počinů. V této publikaci jsou prezentovány v rámečcích nazvaných „Jak to udělali jiní“ a také v sekci „Inspirace: Kdo využívá Foresight?“. Kromě toho mezinárodně uznávaní odborníci a vědci z oboru Foresight souhlasili, že se podělí o své názory na některé klíčové aspekty. Ty najdete v rámečcích s názvem „Slovy odborníka“.

Foresight může odborům pomoci tím, že osvítí „slepá místa“ a umožní jim ve správný okamžik změnit kurz.

Slovy odborníka

Per Lagerström, Futurion

Švédský think-tank vytvořený švédskou Konfederací profesionálních zaměstnanců, TCO

Žádná budoucnost není jistá. Reálná budoucnost je jednou z mnoha možností, což potvrzuje důležitost předpovědí a Foresightu. Foresight ale nemá smysl, jestliže „jen“ dojdete ke stejným výsledkům, ukazujete stejné trendy a vytváříte stejné scénáře jako všichni ostatní. To je obvyklé úskalí. Ve snaze vyhnout se mu narazíte na další, kterým je snaha odlišit se od ostatních používáním abstraktního a metaforického jazyka, čímž se pomalu odkloníte od samotné analýzy.

Řešení je snadné: změňte cíl. Jestliže vám některé megatrendy stále „dýchají za krk“ a v každé konverzaci se probírají stejná témata, poodstupte si, abyste popřáli sluchu a dohlédli za hranice zjevného. Pro správnou nebo téměř správnou prognózu je třeba věnovat pozornost slabým signálům, které jsou potenciálními iniciátory zvrátů, změn systému nebo dokonce novými paradigmaty, která nás vedou do neznáma.

Spolehlivý Foresight vyžaduje znalosti; znalosti vyžadují zdroje. Ve Futurionu se vždy snažíme vzájemně spolupracovat a na foresightových projektech pracovat s ostatními. Je to pro nás výhodné z hlediska shromažďování platného a kvalitního obsahu, vzájemné kontroly faktů, sdílení a učení se ze zkušeností z různých kontextů a sledování trendů z různých úhlů pohledu. Naše zkušenost jasně ukazuje, že je to nejlepší způsob, jak se vyhnout syndromu skupinového myšlení a jak motivovat lidi, aby uvažovali mimo rámeček (organizace).

Nejde o jednorázovou věc

Představte si, že uděláte foresightovou studii pouze jednou a pak se na ni budete znovu a znovu odvolávat. Dříve nebo později se strategie navržené pro řešení budoucnosti budou týkat minulosti. Proto je klíčové pochopit, že Foresight není jednorázovou záležitostí, ale spíše neustálou a nepřetržitou aktivitou.

Nezávislý think-tank jako Futurion má čas a schopnost rozeznat slabé signály ve společnosti, což v dnešním stále složitějším prostředí může být neocenitelným přínosem pro odborové organizace sdružené v TCO, které nás sponzorují a spolupracují s námi.

Slovy odborníka

Mathias Alshkon, HK LAB

Organizace založená dánským odborovým svazem pracovníků obchodu a administrativy (HK)

Společnost HK LAB byla založena v roce 2017 a je financována dánským odborovým svazem HK, který zastupuje zaměstnance pracující v maloobchodním sektoru a administrativní pracovníky ve veřejném i soukromém sektoru. Odbory měly při jejím zakládání jako experimentální laboratoře pro odborové projekty dva cíle: přemýšlet, jak lze nové technologie využít k posílení odborů, a zkoumat vznik nových pracovních míst a nových způsobů získávání znalostí.

HK LAB využívá metodu mapování obzorů (což v minulosti zahrnovalo zapojení akademické práce v terénu a návštěvu Silicon Valley), studuje téma digitalizace a její dopad na pracovní místa, organizuje pro své členy osvětové kurzy a kurzy zvyšující schopnost vést dialog a dále experimentuje s novou technologií s cílem jí lépe porozumět a zjistit, jak ji lze účinně využít. Mezi mnoha výsledky tohoto progresivního přístupu stojí za zmínku zejména vytvoření systému chatovacích schránek, který odpovídá na otázky mladých lidí týkající se jejich zaměstnaneckých práv, a nástroje virtuální reality, který lidem pomáhá učit se novým dovednostem, zvládat pracovní pohovory nebo vyjednávat o zvýšení platu.

Takové iniciativy dokazují, že i malá investice může přinést značné výsledky a pomoci vytvořit novou hodnotu pro odbory. Chatovací schránky využívají otevřený zdrojový kód a mohou být kopírovány a používány jakýmkoliv odborovým svazem. Experimentováním a testováním jsme získali nové znalosti a důkazy, což je způsob myšlení, který je třeba v odborech podporovat.

Zdroj: <http://digital.tuc.org.uk/union-innovation-in-denmark-hk-lab/>



SEKCE 3

軽車両を除く



CO JE
FORESIGHT



大型
マイクロを除く

12p

Definice vybraných klíčových koncepcí

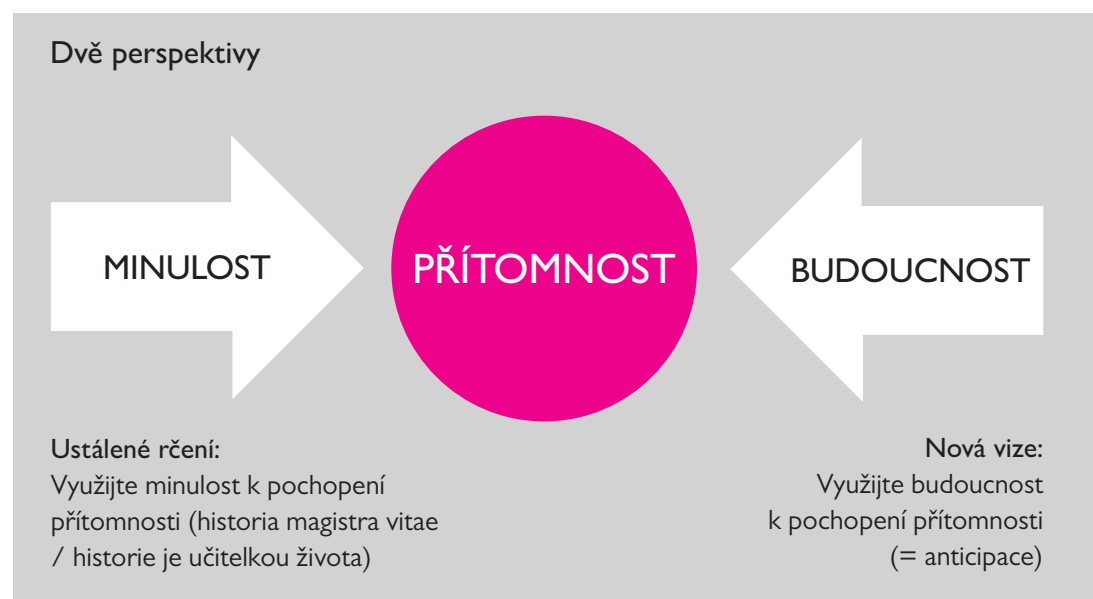
Koncept „Foresight“ (neboli „předvídání“) se objevuje po druhé světové válce v obranné strategii a rozhodování. Následně jej převzaly velké korporace, například Shell, k určování svého obchodního záměru. Při strategickém rozhodování jej využívají i národní vlády a mnoho států již má své specializované „Foresightové“ (někde též prognostické) instituty.

Rafael Popper nabízí definici, která nám praktickým způsobem pomáhá uchopit Foresight jako systematický, participativní, prospektivní a politicky orientovaný proces, jehož cílem je s využitím principů mapování obzorů aktivně zapojit klíčové zainteresované strany do široké škály činností v „očekávání, doporučování a transformaci“ „technologické, ekonomické, environmentální, politické, sociální a etické“ budoucnosti (Popperův blog).

Jinými slovy je Foresight zastřešujícím termínem pro metodiky a přístupy, které vycházejí z proměnlivosti, nejistoty, komplexnosti a nejednoznačnosti, zkoumají možné a pravděpodobné budoucnosti (včetně preferované) a vytvářejí vhledy a „křížové pohledy“, které umožňují realizovat transformační akce tady a teď (UNDP 2014, 2018; Wilkinson 2017).

Foresight často naráží jak na nečekané události, takzvané černé labutě, tak na extrémně složité problémy, takzvané zlé problémy. Černé labutě jsou definovány jako vysoce nepravděpodobné, ale vysoce dopadové události. Často jsou zracionalizovány až následně, což samo o sobě představuje riziko v podobě omezení naší schopnosti identifikovat podobné budoucí hrozby. Nedávné příklady černých labutí jsou jaderná katastrofa ve Fukušimě v Japonsku, útoky v New Yorku z 11. září 2001, pád amerického akciového trhu v roce 2008 a arabské jaro, které začalo v roce 2011 na Blízkém východě a v severní Africe.

Zlé problémy jsou velké a složité problémy, které je extrémně obtížné vyřešit hned z několika důvodů. Nemají totiž žádné okamžité nebo zjevné řešení, naše znalosti o nich jsou neúplné či protichůdné, počet zainteresovaných aktérů je vysoký stejně jako potenciální ekonomické náklady spojené s jejich řešením. Jsou úzce propojeny s dalšími problémy a téměř nikdy za ně nenesou odpovědnost jediná konkrétní organizace. Jejich řešení vyžaduje změnu v chování se všemi důsledky, které s sebou takový krok přináší.



Zdroj: www.projectanticipation.org

Reakce na zlé problémy musí být kolaborativní, inovativní a flexibilní, musí vycházet z dlouhodobého zacílení a pochopení, jak se může změnit chování. Klimatické změny, pašování drog a mezinárodní odchod s nimi, sociální nespravedlnost, euroskeptický populismus a obezita jsou typické zlé problémy.

Foresight lze rozdělit na „vertikální“ a „horizontální“. Oba mohou být buď zaměřené „ven“ (explorativní Foresight), nebo „dovnitř“ (normativní Foresight). Vertikální Foresight se soustředí na konkrétní oblast činnosti, sektor nebo geografickou polohu s vyloučením ostatních. Horizontální vychází ze širší perspektivy a dívá se na širokou škálu problémů, je multidisciplinární a překračuje hranice institucí. (Andersen a Rasmussen 2014).

Explorativní foresightové metody se zaměřují na „vnější“ aspekty. Výchozím bodem je pro ně stávající situace, která panuje v době, kdy se snažíme nastínit možné alternativní budoucnosti zodpovězením otázky: „Co se stane na základě toho, co dnes víme, když dojde ke konkrétní události nebo když vývoj půjde určitým směrem (nastane určitý trend)?“ Normativní foresightové metody naopak směřují „dovnitř“. Výchozím bodem je soubor možných a žádoucích budoucností, z nichž se posouváme zpět, abychom viděli, zda a jak tyto budoucnosti mohou, či nemusejí vycházet ze současnosti s ohledem na aktuální omezení, zdroje nebo technologie (JRC 2007).

Tyto rozdíly a koncepce jsou důležité a promítnou se do všech foresightových experimentů, která by odbory mohly navrhovat a plánovat. Při navrhování foresightové studie je především nutné rozhodnout, co je cílem, a zvolit přístup (vertikální / horizontální, směrem ven / dovnitř) a metody (viz další část), které jsou k jeho dosažení nejvhodnější.

Ricardo Borges de Castro, poradce pro strategický Foresight centra politické strategie Evropské komise

Strategický Foresight je důležitý

Prezentované názory a postoje jsou výhradně názory autora a nemusejí nutně odrážet názory a postoje Evropské komise.

V dnešním méně stabilním, nejistém a složitějším světě mohou foresightové techniky a předvídaté řízení pomoci tvůrcům politik a rozhodnutí lépe se připravit na budoucnost. Nyní více než kdy jindy potřebují instituce a vlády v Evropské unii i mimo ni sladit demokratické politické cykly s dlouhodobými výhledy. Průkopníkem v tomto ohledu je *Evropské centrum politické strategie (EPSC)*, interní think-tank Evropské komise, který zajišťuje pro předsedu Junckera a kolegium komisařů strategickou analýzu a dlouhodobé politické poradenství.

Jako „startup“ poskytující služby na vyžádání se EPSC snažilo od počátku propojovat obvyklou praxi, kdy nás omezují každodenní priority a politické aspekty, s myšlením a plánováním orientovaným na budoucnost. To vyžaduje určitou míru agilnosti a flexibility, která není samozřejmostí v mnoha velkých orgánech veřejné správy, a vede k inovacím ve způsobu, jakým se používají metodologie strategického Foresightu – zejména s ohledem na jejich náročnost na zdroje a čas.

V přístupu EPSC bylo klíčové vytváření bezpečných prostorů pro otevřenou debatu, budování interních a externích sítí a realizace nápadů v praxi. Bezpečné prostory jsou obzvláště důležité, protože konformita, skupinové myšlení a averze nemají ve strategickém Foresightu místo. K našemu poslání výrazně přispělo vytvoření bezpečného prostoru v rámci Komise, kde mohou kolegové z celé instituce (i odjinud) prolomit obvyklé interní a hierarchické bariéry a otevřeně diskutovat o politických otázkách a jejich potenciálních budoucích důsledcích.

Sítě jsou pro naši práci také nezbytné. Tím, že EPSC oslovuje lidi zevnitř i zvenku, buduje síť interních a externích odborníků, kteří jsou klíčem ke sdílení nápadů a pomáhají zvyšovat intelektuální potenciál centra. Kdykoli je to možné, namísto pouhého čtení zprávy nebo knihy se snažíme kontaktovat autory a učit se od nich.

Vedle toho, že EPSC stojí za zapojením Komise do *Evropského systému pro strategickou a politickou analýzu (ESPAS)* – jedinečné interinstitucionální spolupráce v Evropské unii s cílem budovat připravenost na nadcházející výzvy a příležitosti –, přispívá také k budování globální komunity foresightových odborníků, strategů a plánovačů. Nejnovější zpráva ESPAS „Globální trendy do roku 2030: výzvy a možnosti pro Evropu“ je podpůrným materiálem pro tvůrce politik a rozhodnutí působících v institucionálním cyklu EU v letech 2019–2024 a také nástrojem k pěstování „kultury připravenosti“ a předjímaní v celé Evropské unii. V neposlední řadě je třeba zmínit, že naše práce začíná doma. Strategický Foresight je běžnou praxí interdisciplinárního týmu EPSC. Trendy, mapování obzorů, scénáře, vize, zpětné stanovování postupu („backcasting neboli chůze pozpátku“) a dokonce i foresightová „zoologie“ (tedy černí sloni, šedé labutě, černé labutě a další) jsou nyní součástí slovníku a práce skupiny. Tým EPSC byl důkladně obeznámen s foresightovou metodologií a technikami, ať už učením se praxí nebo při odborných školeních.

K podpoře a šíření této praxe i mimo EPSC vydalo centrum s pomocí Angely Wilkinsové, světově uznávané odbornice na Foresight, materiál „Strategic Foresight Primer“ („Strategický Foresight pro začátečníky“). Tuto snadno dostupnou a srozumitelnou příručku, která vysvětluje základy a podstatu procesu (říkejme jí „Foresight pro nepolíbené“), může využít kdokoli jak ve veřejném, tak soukromém sektoru.

SEKCE 4



JAK SE DĚLÁ

FORESIGHT



Foresight má tři hlavní fáze:

Příprava, prognóza, hodnocení.

Využívá kombinaci metod vybraných způsobem, který organizaci (zadavateli) nejlépe vyhovuje. Metody mohou být použity paralelně nebo postupně, ale důraz by měl být kladen na víceúrovňový a participativní přístup.

Měli by být zapojeni externí aktéři (neziskové organizace, zaměstnavatelské svazy, akademici, vládní úředníci, novináři či odborové svazy z jiných zemí), aby byl zajištěn co nejširší úhel pohledu, který zaručí zviditelnění všech aspektů.

Přípravná fáze

Při realizaci foresightových zadání lze, a mělo by se, použít mnoha přístupů a metod. Rozhodnutí, které konkrétně, bude záviset na zdrojích a typu instituce. Ne všechny jsou relevantní nebo použitelné pro odbory, jelikož některé byly navrženy velkými veřejnými institucemi či pro ně (včetně vlád) a/ nebo velkými korporacemi.

Během této fáze se rozhoduje o foresightové strategii i metodách, které nejlépe vyhovují vybrané organizaci (viz seznam níže) a shromažďují se data. V prostředí odborů by tato poslední klíčová činnost měla pokud možno vycházet ze studia literatury o megatrendech a sběru zpravodajských informací.

K posunu do fáze samotné prognózy lze využít mnoha metod.

Studium literatury o megatrendech

Studium spočívá ve shromažďování foresightových studií a analýz trendů a dále teoretickém výzkumu současných světových trendů a výzev. Inspiraci lze čerpat z mnoha užitečných foresightových studií vypracovaných Evropskou komisí, ILO, OECD, NATO, OSN, Světovou bankou, Světovým ekonomickým fórem, Světovým energetickým fórem a dalšími institucemi, a také ze studií o budoucnosti práce a digitální ekonomice.

Program UNDP zveřejnil obsáhlý seznam možných metodologických přístupů (UNDP 2014, 2018):

Vize // Předpověď // Backcasting (chůze pozpátku) // Roadmapping (cestovní mapa) // Řízení objevování // Wind-tunnelling // Zátěžové testování // Mapování obzorů (nebo environmentální snímání) // Analýza textů // Divoké karty // Slabé signály // Metoda scénářů // Analýza dopadů trendů // Analýza hybatelů změn (Drivers) // Kolo budoucnosti (Futures Wheel) // Tvorba a řešení inovačních zadání (TRIZ) // Panel odborníků // Kauzální analýza vrstev // Vnímavé dotazování // Delfská metoda

Jak to udělali jini

Seznam trendů fondu Sitra

Finský inovační fond Sitra vydává každoročně od roku 2011 „seznam trendů“. V průběhu let společnost zpracovala prezentace, videa, karetní hry, návrhy doporučení a mnoho dalších materiálů k jeho podpoře.

Seznam megatrendů není založen na akademickém výzkumu budoucnosti, ale jde o kompilaci různých vizí, foresightových diskusí a pohledů prezentovaných laickou terminologií a v použitelném formátu. Využitím foresightových zpráv vycházejících z megatrendů, mezinárodních a národních statistik, akademických studií, novinových článků a výroků odborníků a také práce finské národní foresightové sítě a jejich příspěvků do řady debat o budoucím směřování se podařilo získat hlubší vhled do problematiky.

Autor: Sitra, Finsko

Zdroj: <https://www.sitra.fi/en/topics/megatrends/#megatrends-2017>

Megatrendy dle společnosti Euromonitor International

Společnost Euromonitor International vytvořila čtyřstupňový proces identifikace megatrendů. Ty definuje jako posun v chování nebo postoji, který má globální dopad a přesah do více odvětví.

Zjistěte více o metodě čtyřstupňové analýzy megatrendů společnosti Euromonitor International i o megatrendech a jejich hnacích silách na <https://blog.euromonitor.com/video/the-importance-of-megatrend-analysis/>.

Earth 2050 / Svět v roce 2050

„Earth 2050: a glimpse into the future“ [Svět v roce 2050: Letmý pohled do budoucnosti] je interaktivní vizuální stroj času, který poskytuje 360stupňové panoráma světa a umožňuje návštěvníkům prozkoumat, jak by mohla různá města vypadat v letech 2030, 2040 a 2050. Společnost Kaspersky a odborníci na Foresight ukazují předpovědi na škále od věrohodného (například palivo původem z oceánu nebo tříhodinové transkontinentální lety) k bizarnosti (lidé vylepšující si svá těla nákupem upgradů v obchodech, interakce s internetem věcí prostřednictvím neuronových rozhraní, vylepšené vidění a další)



Zdroj: Kaspersky <https://2050.earth/>

Sběr poznatků

Tento způsob vytěžování „intelligence“ spočívá ve vedení nestrukturovaných kvalitativních rozhovorů tváří v tvář s „klíčovými osobnostmi“ (tedy lidmi, kteří mohou poskytnout zasvěcený a neotřelý pohled na věc). Jde o velice efektivní metodu získávání názorů, informací, znalostí a rozumových schopností. Někteří z dotazovaných budou ze zkoumaného prostředí (v našem případě odborů), jiní budou stát zcela mimo ně.

Rozhovory by měly být anonymní, aby bylo zaručeno, že vyjádřené názory jsou upřímné a přímé. Otázky se mohou zaměřovat na témata směřující do budoucnosti, například budoucnost Evropy a světa, hlavní hybatele změn v konkrétním sektoru, stav odborového hnutí a podobně. Měly by být formulovány způsobem, který dotazovaného přiměje přemýšlet o dlouhodobém horizontu:

Jak vidíte svět za 30 let?

Jakým hlavním výzvám bude EU čelit v budoucnu?

Jak zajistit spravedlnost v digitálním světě pro příští generaci?

Proč by se dnes narozené děti měly po dosažení dospělosti stát členy odborové organizace?

Mapování obzorů

Cílem mapování obzorů [někdy též označovaného jako horizontální skenování] je prozkoumat prostředí s cílem zjistit, jak se mění, a identifikovat možné příležitosti, výzvy a další vývoj. Smyslem není předpovídat budoucnost, ale kreativně a bez omezení zkoumat nové a často zvláštní teze, stejně jako přetrvávající výzvy a současné trendy (UNDP 2014).

Mapování obzorů může spočívat v teoretickém výzkumu, ale v unijním prostředí se nejlépe provádí ve skupinovém formátu. Skupině je položena „rámcová“ otázka s nastaveným časovým horizontem. Příklady rámcových otázek jsou: „Co naruší náš obchodní model?“ „Jaký bude japonský trh za 20 let?“ „Jak bude vypadat doručování balíků v roce 2050?“ Rámcová otázka je taková, která lidem umožňuje promítnout se do budoucnosti, zabývá se velmi důležitým problémem a obsahuje spoustu nejistoty (Meinert 2014).

Jak se to dělá?

Prakticky lze takovou studii vypracovat za jeden nebo dva dny se dvěma facilitátory, kteří znají metodiku. Rámcová otázka by měla být účastníkům sdělena předem. Skupina musí být schopna volně diskutovat, aby identifikovala budoucí okolnosti, trendy nebo charakteristiky a způsoby, jakými ovlivní společnost jako celek, jejich vlastní organizaci a je samotné. Dopadům lze následně přiřadit skóre od 1 do 5 (1 = nepravděpodobné, 5 = pravděpodobné). Výsledky můžeme vizualizovat v radarovém grafu, který lze použít ke sledování vývoje nebo výzev.

Jak to udělali jiní

Trendový radar DHL

At a Glance: the Logistics Trend Radar



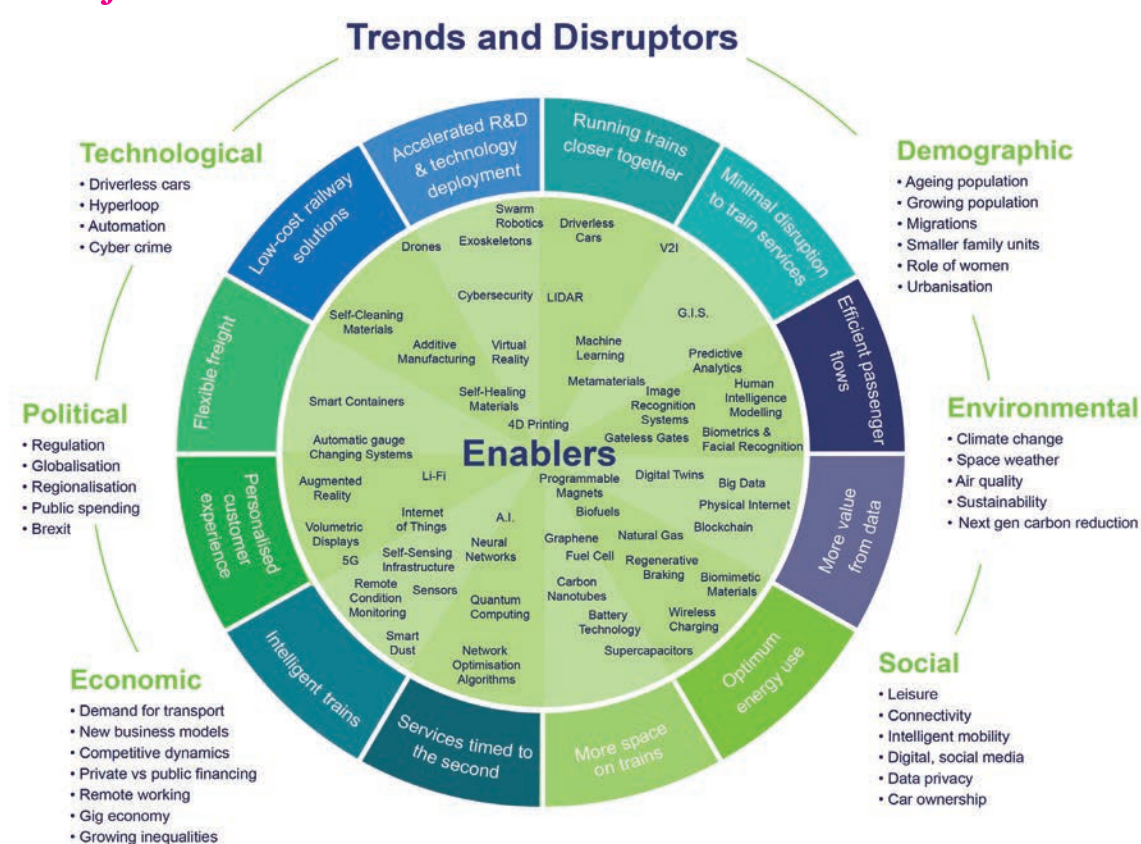
Zdroj: https://www.dhl.com/en/about_us/logistics_insights/dhl_trend_research/trendradar.html#.XLQqdOgzZPY

Přínos mapování obzorů spočívá v tom, že účastníkům studie umožňuje pohlédnout na své prostředí z ptáčích perspektivy, aniž by byli experty na Foresight. Zdůrazňuje určité aspekty a umožňuje identifikovat vazby, sítě a aktéry.

Dobrym způsobem mapování obzorů je použití analýzy STEEP, která pomáhá kategorizovat možné budoucí faktory. STEEP je akronym slov sociální, technologický, ekonomický, ekologický a politický. Lze jej rozšířit na STEEPLED, aby zahrnoval i právní [anglicky legal], etické a demografické aspekty v závislosti na daném případě a území, na kterém organizace působí.

Nejllepšími lidskými radary/skenery v prostředí odborů jsou zástupci svazů a členských organizací. Jsou součástí daného prostředí (společnosti nebo sektoru), což jim umožňuje zaznamenat i signály, které jsou tak slabé, že je nikdo jiný nepostřehne. Pro odbory je klíčové, aby využívaly data, která tyto lidé shromažďují, zejména trendy, slabé signály a případně divoké karty.

Jak to udělali jiní



STEPP analýza Rady pro bezpečnost a normy železnic (Rail Safety and Standards Board /RSSB/), Spojené království

Zdroj: <https://www.rssb.co.uk>

Kolo budoucnosti

Tato metoda má za cíl vytvoření vizuální mapy důsledků, přímých i nepřímých, konkrétních změn nebo vývoje (UNDP 2014).

Kolo sestává ze tří soustředných kruhů - primárního, sekundárního a terciárního -, v nichž jsou zobrazeny očekávané důsledky. Výchozím bodem umístěným ve středu kola je událost nebo změna, kterou organizace očekává nebo o níž uvažuje. Klíčová otázka zní: „Když se zmíněná věc stane, co bude následovat?“

Primární důsledky, obvykle ty okamžité a významné, jsou jasně identifikovány a propojeny s ústřední otázkou. Následně jsou určeny sekundární důsledky, ke kterým primární důsledky vedou, a ty dále vedou k důsledkům terciárním.

Dalším krokem je klasifikace nebo bodování důsledků na základě jejich míry vlivu, sektoru nebo oblasti dopadu (životní prostředí, finance, členská základna a další) a také toho, zda jsou pozitivní, nebo negativní, jejich pravděpodobnosti a míry (ne)jistoty, se kterou jsou spojovány. Nakonec jsou identifikovány možné důsledky a jejich vzájemná závislost a analyzovány výsledky. Výstup lze použít jako výchozí bod pro tvorby scénářů v kombinaci s dalšími metodami. (Bengston 2015 ; Glen 2004 ; ITC-ILO).

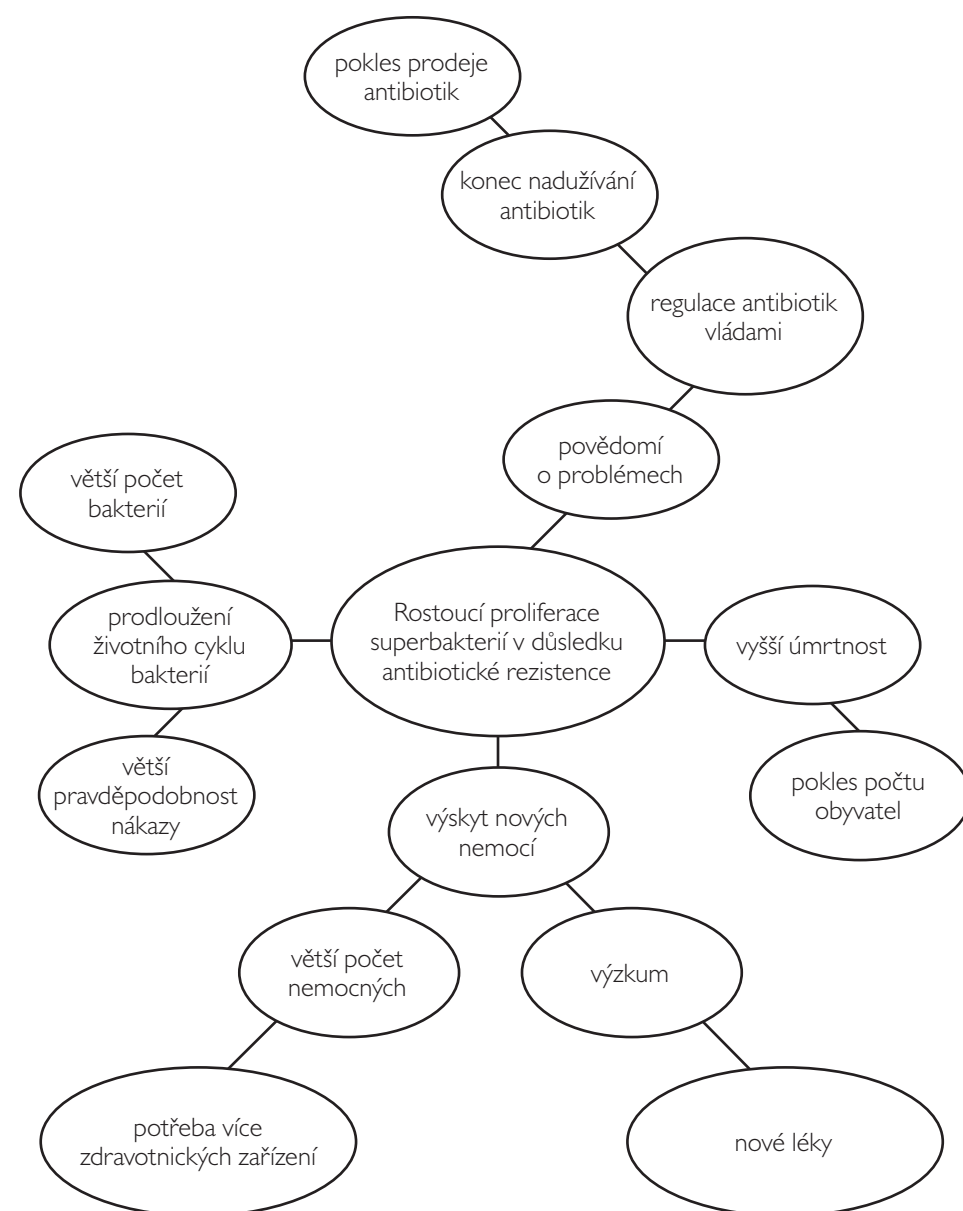
Zvláště důležitý je široký záběr a zachycení široké škály důsledků. Vždy je lepší identifikovat větší počet důsledků než přemýšlet v příliš úzkém kontextu a opominout něco, co by mohlo být důležité pro budoucnost. Zcela irelevantní dopady lze vyloučit později.

„Předvídat budoucnost není tvou věcí, máš ji však umožnit.“

(Antoine de Saint-Exupéry)

Jak se to dělá?

Tuto studii lze zrealizovat během jednoho nebo dvou dnů formou workshopu s jedním facilitátorem, který je obeznán s metodikou, a účastníky z různých sektorů nebo oddělení. Je třeba předem identifikovat klíčovou skutečnost, navrhovanou změnu nebo situaci a sdílet je s účastníky. Závěry lze vizuálně prezentovat v tabulce podobné té níže.



Zdroj: <http://www.self-willed-land.org.uk/permaculture/futures.htm>

Divoké karty (nebo černé labutě) a slabé signály

„Divoké karty“, také nazývané „černé labutě“, jsou obecně definovány jako události, které mají nízkou pravděpodobnost výskytu, jsou rychlé a neočekávané, a když nastanou, mají katastrofální, destruktivní nebo nezvyklé následky. V některých případech však mohou být i divoké karty přínosem a jejich potenciál chceme umět využít (Hiltunen 2010; Takala a Heino 2017).

Podle Taleba (2007) mají černé labutě (divoké karty) tři klíčové rysy:

1. Událost je překvapením.
2. Událost má zásadní vliv.
3. Poté, co k události došlo, je s odstupem racionalizována jako taková, kterou bylo možné očekávat: data byla dostupná, ale nebyla zohledněna.

Selon Taleb (2007)

Divoké karty jsou obvykle považovány za tak nepravděpodobné, že první reakcí lidí při zmínce o nich je: „To se nikdy nestane.“ Cornish je definuje také jako události, které mají moc zcela rozvrátit dané prostředí a radikálně změnit způsob myšlení a plánování lidí (Cornish 2003; Popper a Teichler 2011). Příklady divokých karet jsou brexit, útoky z 11. září 2001 v New Yorku, pád amerického akciového trhu v roce 2010 nebo jaderná katastrofa ve Fukušimě.

„Slabé signály“, nazývané také „zárodky změny“, jsou prvními indikátory možné změny nebo problému, jejichž význam může v budoucnu značně zesílit. Jsou to nestrukturované, fragmentované a neúplné části dat ukrytých „v podkresu“, které zůstávají nedetekované těsně pod viditelnou hladinou (Harryson a kol. 2014; Hultinen 2010). Jako prediktory budoucích změn mají potenciál, jsou-li detekovány a správně interpretovány, poskytnout organizaci důležité interní poznatky pro budoucí kroky.

Všechny organizace neustále čelí spleti vnitřních a vnějších podnětů. Trikem je v té záplavě hluku rozpoznat vibrace nebo signály spouštěné právě oněmi nastupujícími změnami. To vyžaduje aktivní přístup. Nemůže jít o výsledek pouhého pozorování, ale spíše o vnímání budoucího strategického potenciálu nezpracovaných informací. (Mendonça a kol. 2012).

Neexistuje jednoduchý návod, jak identifikovat slabé signály. Když se však signály opakují nebo pocházejí z různých zdrojů, měli byste upozornět. Když probíhá velký transformační proces, musí za sebou zanechat množství malých stop. Cílem je využít periferní vidění ke skenování prostředí a spojení signálů, které jsou generovány stejnými trendy (Kuosa 2010).

Jedním ze způsobů, jak uspořádat závěry, je tento:

Nízká pravděpodobnost, velký dopad:

„Divoká karta“

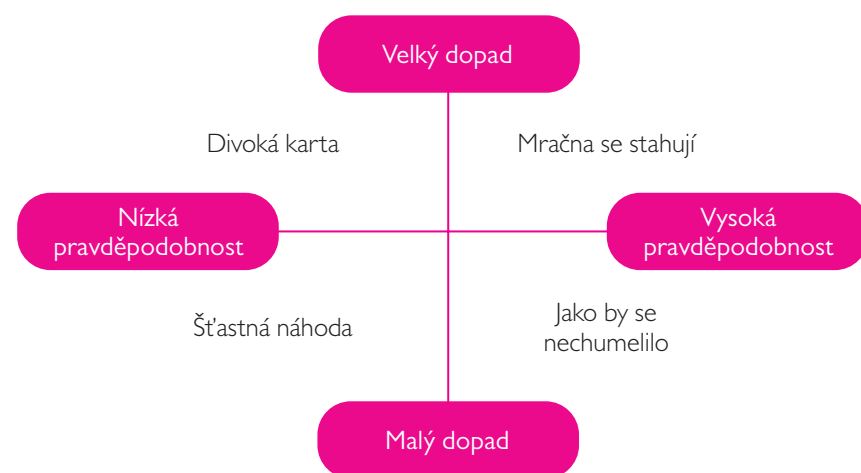
Tento scénář je nepravděpodobný, ale může i přesto nastat. Když se tak stane, vše se změní. Je to princip „ani ve snu bychom to nepředpokládali“. Musela by nastat opravdu ideální konstelace, ale kdyby se tak stalo, nedostatečná příprava by měla vážné následky.

(Ladiqi a kol. 2017)

Vysoká pravděpodobnost, velký dopad:

„Mračna se stahují“

Tento scénář odhaluje skutečný problém. Organizace se musí takovou alternativní budoucností zabývat. Většina lídrů a manažerů se na takové scénáře zaměřuje.



Nízká pravděpodobnost, malý dopad:

„Šťastná náhoda“

Tento scénář popisuje budoucnost s nízkou mírou narušení. Očekávají se malé změny s malým dopadem a přehnaná reakce by byla zbytečně vynaloženou energií.

Vysoká pravděpodobnost, malý dopad:

„Jako by se nechumelilo“

Přichází změna, ale organizace se jí dokáže bez větších problémů přizpůsobit. Musí situaci sledovat, ale může očekávat, že věci zůstanou v zásadě stabilní.

Zdroj: Eric Garland (2007). Future Inc.: How Businesses Can Anticipate and Profit from What's Next. AMACOM, New York.

Slabé signály jsou jako šum na pozadí, který zůstává bez povšimnutí.

Často ale skýtá velmi důležité informace.

Organizace potřebují strukturu, která jim umožní sbírat a pracovat s divokými kartami a slabými signály. Není k tomu zpracovaná žádná metoda. Záleží na organizaci samotné. Důležité je také propojovat a interpretovat ony signály v celé foresightové studii a promítat je do jakékoli strategické diskuse. Účastníkům to může způsobovat určité nepohodlí, protože to nutí osoby s rozhodovací pravomocí dívat se za rámec svých stávajících strategií a snažit se pochopit, co věc znamená v dlouhodobém horizontu (Mendonça a kol. 2012).

Zachycení slabých signálů je nesmírně důležité pro budoucnost jednotlivých organizací i celých zemí. Finanční krizi v roce 2008 předcházela řada slabých signálů, které zaznamenali jen někteří finanční aktéři, přičemž většina z nás si jich nevšimla. Krize byla možná menším šokem pro ty, kteří signály viděli, než pro zbytek světa (Cay a kol. 2010).

Pro ty, kteří se o danou problematiku blíže zajímají, byla v rámci projektu EU „iKnow“ vytvořena internetová databáze/banka slabých signálů a divokých karet nazvaná „iBank of issues“. Obsahuje 14 165 divokých karet a 18 996 slabých signálů, které zmapovalo 21 651 aktivních členů.

Jak to udělali jiní

„iKnow WI-WE Bank“

Databáze divokých karet a slabých signálů „WI-WE“ je výstupem projektu EU „iKnow“. Koncentruje znalosti o divokých kartách a slabých signálech (WI-WE), které potenciálně utvářejí budoucnost vědy, techniky a inovací v Evropě, nebo ji narušují. Uživatelé a návštěvníci „WI-WE Bank“ mohou zmapovat divoké karty a slabé signály a propojit je se 17 tematickými oblastmi výzkumu, šesti strategickými celoevropskými cíli a 21 „velkými výzvami“ 21. století.

Zdroj: <http://wiwe.iknowfutures.eu/what-is-wi-we-bank>

Jak se to dělá?

V praxi lze tuto studii zrealizovat během jednoho nebo dvoudenního workshopu s jedním facilitátorem. Zadáním bude brainstorming o vysoce nepravděpodobných událostech, většinou s vysoce negativním dopadem, a formulace konkrétních příkladů z vlastní organizace. Výsledky lze prezentovat pomocí klasického grafu s osou x a y.

Nejllepšími lidskými radary jsou předsedové a předsedkyně základních organizací: jen oni umějí postřehnout signály, které všichni ostatní přehlédnou.

Seznam výše uvedených metod není vyčerpávající, jelikož ty se neustále vyvíjejí. Mohou a měly by se kombinovat a přizpůsobovat potřebám organizace. Po shromáždění dat a informací je čas začít psát scénáře.

Jak to udělali jiní

Hledání slabých signálů v Kanadě

Přístup síť MaRS charakterizuje slogan: „Vymanit se z vlastní filtrační bubliny!“ Hledání slabých signálů změny znamená podívat se i za zdroje, které člověk obvykle sleduje a kterým důvěřuje. Zatímco značná část probíhá online, vyplatí se zvyknout si skenovat také reálný život. Člověk si může všimnout slabého signálu v graffiti nebo obsahu hry uváděné komunitním divadelním souborem nebo i v náhodně vyslechnutém rozhovoru v autobuse.

Společnost MaRS také říká: „Když najdete slabý signál změny, zaznamenejte jej a sdílejte jej se svým týmem. Pojmenujte jej tak, abyste zkratkovitě vystihli myšlenku, a zdokumentujte, co se mění a proč na tom záleží.“

Signál můžete zaznamenat například takto:

Signál: Vývoj robotických exoskeletů k redukcí počtu fyzických zranění a zmírnění únavy.

Popis: Agentura Defence Advanced Research Projects Agency (DARPA) při americkém ministerstvu obrany prostřednictvím svého programu „Warrior Web“ pracuje na vývoji technologie ke snížení muskuloskeletálních zranění způsobených během pozemních operací. Vojáci jsou náchylní k akutním a chronickým zraněním, protože během operací v nebezpečném a neznámém terénu s sebou nosí těžké vybavení. DARPA chce zavést robotický oblek k ochraně oblastí náchylných ke zranění a ke zvýšení svalové kapacity.

Relevance: Komericializace vojenských robotických exoskeletů může zvýšit produktivitu a snížit počty zranění lidí ve výrobě, logistice, stavebnictví a těžebním průmyslu. Jaké jsou potenciálně negativní dopady levných a snadno dostupných exoskeletů? Jakou roli mohou hrát exoskelety při kompenzaci ztráty pracovních míst v důsledku automatizace? Jaké jsou některé nežádoucí scénáře? A jaký je dlouhodobý potenciál disponování nadlidskými schopnostmi a urychlení rozvoje nových kyborgských sportů?

Zdroj: <https://www.darpa.mil/program/warrior-web>
<https://www.marsdd.com/mars-library/how-to-scan-for-weak-signals-of-change/>

THE CLIMATE IS
CHANGING
WHY AREN'T WE?

Klima se MĚNÍ.
A co my?

2 Fáze Foresightu

Cílem jednotlivých fází Foresightu je načrtnout různé možné vize budoucnosti. Poté, co jsou zformulovány, spočívá další krok v identifikaci žádoucích rysů každé z nich a následném navržení „cestovní mapy“, která nás k nim dovede. Úskalí, kterého se musíme vyvarovat, je „zamílovat se“ do jedné konkrétní vize, čímž by se vyloučili všechny další možné budoucnosti.

Konkrétněji řečeno organizace si vybere některé z výše uvedených metod a poté podle nich postupuje, aby shromáždila data, poznatky, důvěrné informace a další. Práce bude většinou probíhat na workshopech za účasti velké a různorodé skupiny účastníků. Realizace zabere jeden až dva roky. Po uskutečnění všech workshopů jsou shromážděná data použita jako podklad pro vytváření scénářů. V tomto bodě lze identifikovat jakékoli nejistoty a vybrat nejpreferovanější vize budoucnosti. Lze sestavit časovou osu, cestovní mapu nebo akční plán a přiřadit odpovědnost za jednotlivé kroky konkrétním oddělením nebo lidem.

Některé z výše uvedených metod – identifikovaných jako potenciálně nejvhodnější pro odbory – jsou podrobněji popsány dále spolu s dalšími nápady a radami, jak je uvést do praxe.

Metoda scénářů

Metoda scénářů ze Singapuru

Typický projekt tvorby scénářů realizuje skupina úředníků veřejné správy z různých úřadů a s různou odborností, všichni jsou však zapojeni do stejného projektu tvorby scénářů. Složení týmu je důležité k zajištění různých úhlů pohledu, odborných znalostí a zkušeností. Každý tým pověřený tvorbou scénářů obvykle stráví významnou část alokované doby zkoumáním trendů v dané oblasti, jinak známých jako „hnačí síly“, které by mohly ovlivnit Singapur.

Každý projekt tvorby scénářů obvykle začíná rozsáhlou fází pohovorů, kdy tým zjišťuje názory na aktuální trendy, změny a výzvy ministrů, stálých tajemníků a dalších vedoucích představitelů veřejného sektoru.

Dotazovány jsou také osobnosti mimo vládu, které mohou poskytnout nové perspektivy.

V klíčových fázích jsou identifikované „hybné síly“ a „národní scénáře“ prezentovány klíčovým osobám s rozhodovací pravomocí za účelem získání dalších názorů a zpětné vazby. Tento proces pomáhá zajistit, aby scénáře byly užitečné nejen samy o sobě, ale také jako součást procesu tvorby společného pohledu na budoucnost vládními představiteli. Metoda tvorby scénářů pomáhá státní správě opakovaně zkoumat obecné povědomí a formulovat strategie, jak čelit potenciálním novým výzvám a příležitostem. V roce 1997 vláda schválila implementaci formálního procesu „scénáři ke strategii“, který vyžaduje, aby ministerstva provedla strategický přezkum myšlenek publikovaných v národních scénářích.

Zdroj: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GCPSE_ForesightManual_online.pdf

**Jak to
udělali
jiní**

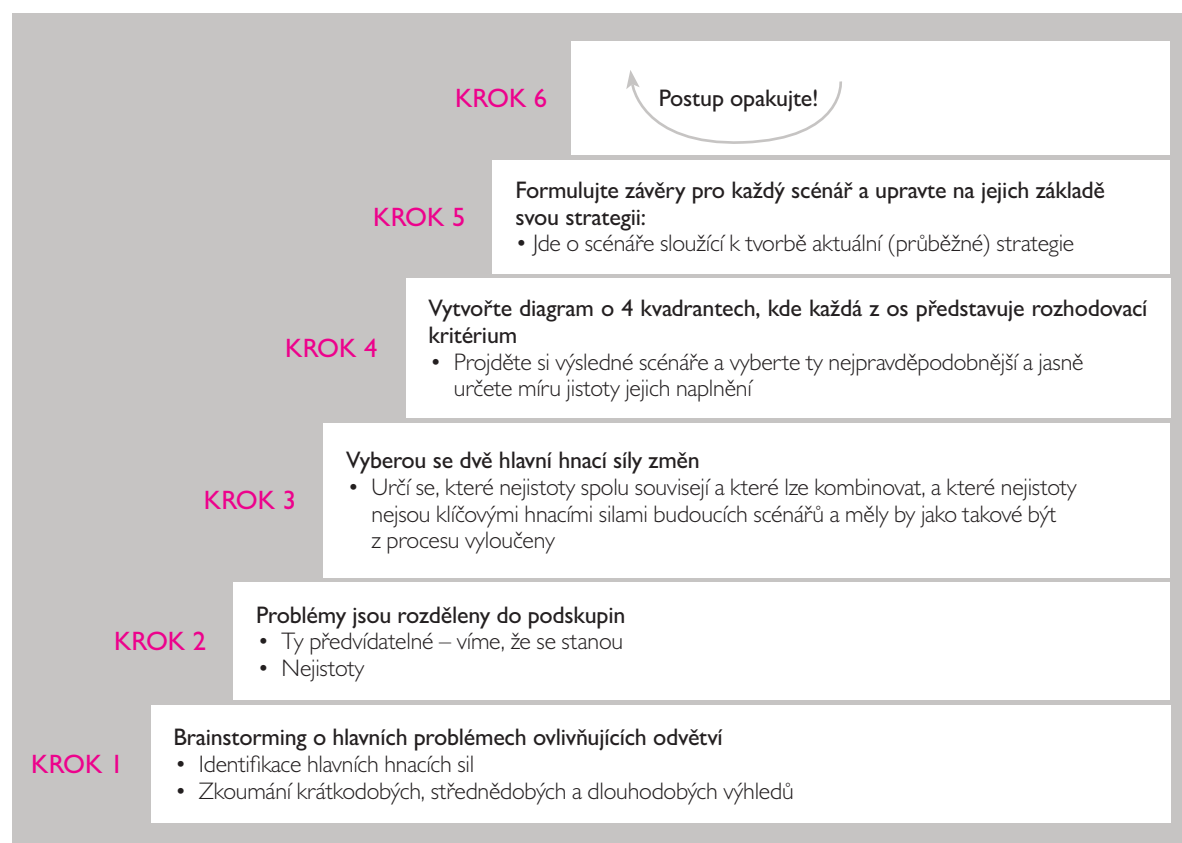
V této fázi procesu umožnilo použití různých nástrojů (viz výše) dané organizaci shromáždit množství informací, které nyní využije k sestavování scénářů a následně i cestovní mapy.

Opět je důležité zdůraznit, že tvorba scénářů nemá za cíl předpovídat budoucnost. Nemělo by dojít k výběru jednoho scénáře a jeho preferenci před ostatními ani k tomu, že by byl považován za pevně daný a určil budoucí trajektorii organizace. I když se zdá, že jeden scénář nad ostatními vyniká, důvodem rozpracování několika z nich je, aby organizace zůstala názorově přístupná, udržovala si povědomí o dalších možných budoucnostech a připravovala se na více než jednu z variant.

Scénáře také organizaci umožňují zohlednit „nemyslitelné“ (za předpokladu, že to je, byť i vzdáleně, uvěřitelné) a „uspořádat“ dlouhodobou vizi budoucnosti, která se zdá chaotická a neuspořádaná, do souboru „smysluplných budoucností“. Tento proces stejně jako všechny nástroje, jejichž cílem je zjednodušit složité problémy, může vyvolat zkeslení. Je nutné na to brát zřetel a zachovat si schopnost reagovat flexibilně a přizpůsobit se tomu, jak se realita skutečně vyvíjí.

Metoda scénářů je nejrozšířenějším nástrojem Foresightu používaným jak soukromými společnostmi, tak veřejnými orgány včetně vlád. Existují dva hlavní typy scénářů, které odbory mohou a měly by používat:

Tvorba scénářů probíhá v logické sekvenci kroků, které jsou shodné pro všechny studie / projekty.

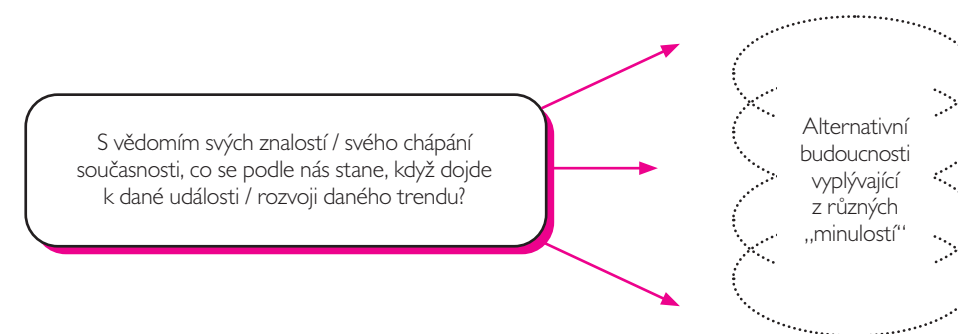


Zdroj: forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/meth_expl-norma.htm

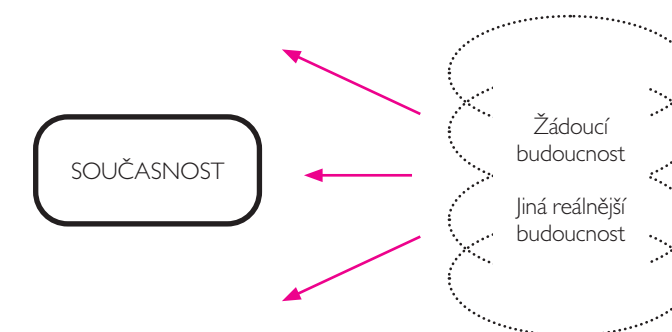
I kdyby se zdálo, že jeden scénář je dominantní, sestavení více variant organizaci umožní zachovat si názorovou otevřenost a povědomí o dalších možných budoucnostech, a také se připravit na více než jen jednu z nich.

Explorativní scénáře:

Začínají od současnosti a zjišťují, kam nás události a trendy mohou zavést.



Normativní scénáře: Začínají od budoucnosti a zjišťují, jaké události nebo trendy nás k ní mohou dovést.



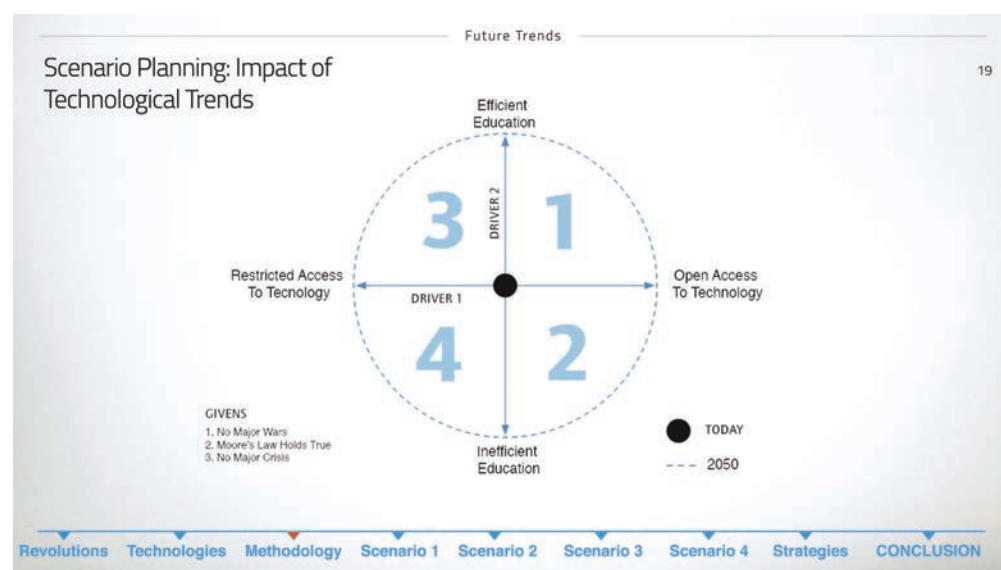
Zdroj: forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/meth_expl-norma.htm

Jak se to dělá?

Tvorba scénáře vyžaduje dva dvoudenní workshopy s facilitátory, kteří znají metodu, a skládá se ze šesti kroků. Proces musí být participativní a musejí se na něm podílet jak lidé z dané organizace, tak zvenčí, aby zazněly i další vize budoucnosti a přešlo se tunelovému / zúženému pohledu na věc.

Doporučený přístup je použít matici 2 x 2 složenou ze čtyř kvadrantů (matice 3 x 2 je také možná, ale formulace různých scénářů a jejich pochopení jsou pak složitější). Matice 2 x 2 vychází z horizontální a vertikální osy, které představují dvě hnací síly. Jejich koncové body představují dvě protichůdné situace (viz příklad níže). Ty by měli účastníci během workshopu identifikovat pomocí materiálů získaných během předchozích fází.

((Botterhuis 2010; Meinert 2014; Shoemaker 1995; Svendsen 2001))



Zdroj: Erdem Tokmakoglu, Strategist at MotionPoint: <https://www.slideshare.net/ErdemTokmakoglu/impact-of-technological-trends-scenario-planning-the-next-technological-paradigm>

Jak to udělali jiní

Evropský odborový institut

Evropský odborový institut (ETUI) zveřejnil příručku tvorby scénářů, která podrobně popisuje, jak provést níže shrnuté kroky. ETUI také vypracoval tři příklady scénářů, konkrétně zapojení pracovníků, zdraví a bezpečnost a budoucnost práce v digitální ekonomice. Tyto scénáře mohou interně používat různé organizace, ale jsou navrženy i tak, aby je bylo možné použít na školeních a mohly sloužit jako základ pro další strategické myšlení.

(Degryse 2017; Ponce Del Castillo a kol. 2016; Stollt a Meinert 2010)

KROK 1:

Uchopení tématu a určení časového rámce

Úkolem pro účastníky je stanovit společný výchozí bod, kterým bude jasně formulovaná otázka a časový rámec. Základní otázka je obvykle dána již názvem projektu, například: „Budoucnost zdravotní péče v...“ „Vliv technologií na...“ „Energetický sektor v roce 2060“. Účastníci budou muset nejprve doplnit tento obecný referenční rámec o konkrétní otázky ke zvážení, například: „O čem přesně tento projekt je?“ „Jakým způsobem to ovlivní nás samotné?“

Tato fáze úvah může začít diskusí o výsledcích osobních pohovorů, historii organizace (za posledních 20 let) a vnitřních a vnějších faktorech vlivu identifikovaných během projektu mapování obzorů.

Časový rámec by neměl být kratší než 20 let. Foresightová studie zpracovaná společností Shell ukázala, že lidé mají tendenci dívat se pouze na střednědobý horizont, kterým se rozumí příštích pět až deset let. Často se tak nedokážou oprostít od aktuálních trendů a pouze je extrapolují, místo aby kreativně přemýšleli o možných alternativách těchto trendů. Je-li zadáním, aby přemýšleli o dlouhodobém horizontu, riziko se snižuje, což umožňuje uvažovat svobodněji.

KROK 2:

Pojmenování hlavních nejistot a daných konstant

Toto je klíčová a zároveň nejtěžší část projektu. Spočívá v identifikaci hlavních vlivových faktorů, tedy těch nejdůležitější a zároveň i těch nejméně jistých aspektů, které budou utvářet budoucnost zkoumaného problému.

Jakmile jsou identifikovány, je třeba je rozdělit do dvou kategorií:

1. Faktory, které jsou považovány za velmi důležité (v daném časovém rámci) a jejichž směr vývoje je víceméně jistý, jsou definovány jako „dané“.
2. Faktory, které jsou považovány za velmi důležité (v daném časovém rámci) a jejichž směr vývoje je nejistý, jsou definovány jako „hybné síly“ nebo „hybatele“.

Nejdůležitější dané konstanty se objeví v mnoha scénářích, protože pravděpodobnost, že nastanou, je velká. Někdy se jim také říká „NEŽA“, což je zkratka pro „neexistuje žádná alternativa“, a jsou tím, co už o budoucnosti s jistotou víme. Příklady NEŽA jsou nárůst globálního znečišťování nebo růst světové populace.

Skupina také identifikuje nejdůležitější vlivové faktory, jejichž budoucí vývoj je stále velmi nejistý, tedy „hybatele“. Například u tématu „budoucí dodávky energie v EU“ existují nejistoty související s environmentálními dopady našeho současného energetického modelu. Stejně otevřené jsou otázky: „Bude energie v roce 2040 levná, nebo velmi drahá? Dojde ke konfliktům o zdroje, nebo ne? A co můžeme očekávat od nových technologií, které se nyní vyvíjejí?“

Hybné síly jsou klíčové, protože scénáře se od sebe většinou budou vzájemně lišit právě různými směry jejich vývoje.

KROK 3:

Definování alternativ

Cílem bude formulovat dvě hlavní hnací síly (obě velmi důležité a velmi nejjisté), na které se vývoj daného scénáře od tohoto bodu zaměří. Oba hybatelé by měly být schopny pokrýt všechny důležité nejistoty vznesené účastníky.

Paralelně bude připraven i užší seznam klíčových daných konstant. Tato fáze může být obtížná, protože účastníci mají obvykle různé vize a pravděpodobně pro ně bude těžké se shodnout.

V této fázi je cílem formulovat pro každý ze dvou určených hybatelů dva různé protichůdné výsledky vývoje (v daném časovém rámci) nebo koncové body. Pro rok 2040 by hybatel pojmenovaný „dostupnost energie“ mohl mít jako koncové body „velmi vysokou cenu“ nebo „velmi nízkou cenu“. Cena za znečištění životního prostředí by také mohla být velmi vysoká nebo velmi nízká. Účastníci se musejí s ohledem na časový horizont shodnout, jak daleko by se budoucí vývoj mohl ubírat jedním nebo druhým směrem.

V jednom scénáři projektu zaměřeného na aktéry zapojené do mediální komunikace byla otázka definující koncové body formulována takto: „Bude budoucnost médií patřit několika velkým hráčům, nebo mnoha malým hráčům?“

Jestliže je jedním hybatelem například sociální soudržnost, dva protichůdné koncové body mohou být „někdo se o mě stará“ nebo „musím vše dělat sám / sama“.

KROK 4:

Navržení kompasu ke kalibraci časového rámce

Formulované hybné síly a jejich koncové body se používají jako referenční systém orientace v budoucích scénářích daného tématu. Dva hybatelé se stanou dvěma osami kompasu, přičemž přítomnost je v místě, kde se protínají. Vzniknou tak čtyři kvadranty.

Scénáře budoucnosti lidského zdraví

Dánské centrum designu bylo požádáno, aby zpracovalo scénáře na téma „zdraví v Dánsku v roce 2050“. Zabývalo se dvěma úhly: jak budeme chápat zdraví / nemoci a jak budeme organizovat zdravotní péči.

Chápání zdraví / nemoci: tělo vs. život

Osa „co“ má na jednom konci „tělo“ a na druhém „život“. Zdraví a nemoc jsou o těle. Ale jsou také o interakci těla s vnějším světem a o našem porozumění vlastnímu tělu a životu.

Člověk může preferovat plně na tělo orientované chápání nemoci a zdraví, což je hlavní směr takzvaného biomedicínského paradigmatu stojící na letité tradici. Vděčíme mu za mnoho medicínských úspěchů a struktur, které charakterizují dnešní zdravotnictví.

Na druhé straně lze zdraví chápat tak, že je tělo nazíráno v kontextu života, jak se odehrává v dané kultuře a společnosti. Jedná se o holističtější pohled, který zahrnuje mentální, sociální, environmentální a osobní aspekty, stejně jako ty filozofické a duchovní.

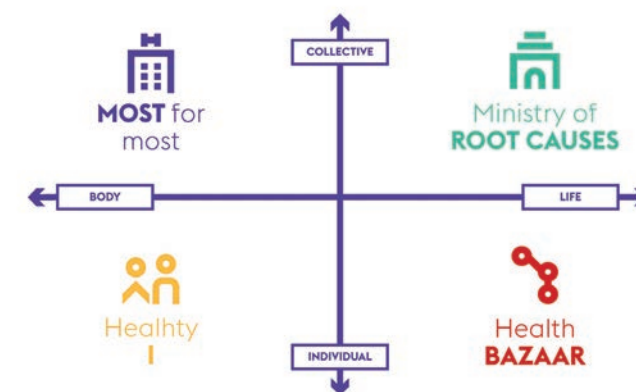
Budoucnost zdravotnických systémů: kolektivní vs. individuální

Osa „jak“ sleduje kurz od kolektivního systému zdravotní péče shora dolů na jednom konci k individuálně řízenému a různorodému systému na tom druhém.

Dnešní situaci ve většině rozvinutých zemí charakterizuje kolektivní a veřejná zdravotní péče s univerzálním pokrytím a právem na snadný a rovný přístup k péči, která je z velké části financována z daní. Pojem „kolektivní“ také zahrnuje modely univerzálního pokrytí, kde poskytování a/nebo pojištění formálně zajišťují soukromé subjekty.

Na druhém konci najdeme více individualizovanou zdravotní péči s mnoha aktéry. V tomto systému má pacient mnohem více možností přístupu k individualizované zdravotní péči a existuje mnoho různých aktérů, kteří ji poskytují. Mohou tak činit pomocí různých přístupů a s využitím různých platebních modelů. Jde o rozmanitější model zdravotní péče zdola nahoru více řízený poptávkou. Na obrázku níže vzniknou zkřížením dvou os čtyři kvadranty, z nichž každý nese název scénáře. Těmi jsou:

FOUR SCENARIOS



- Scénář 1:** Co nejvíce pro co nejvíc
- Scénář 2:** Zdravý „já“
- Scénář 3:** Ministerstvo hlavních příčin
- Scénář 4:** Bazar zdraví

Zdroj: <https://dan-skdesigncenter.dk/en/boxing-future-health>

Budoucnost vědeckého výzkumu

„Vznikající a budoucí role akademických knihoven“ od anonymního hostujícího blogera ve společnosti Education Futures LLC.

Scénář 1: Podnikající výzkumníci

V této budoucnosti „jsou hlavními hvězdami příběhu jednotliví výzkumníci“. Akademické instituce a studované disciplíny již nejsou pro podnikavé výzkumníky, kteří hledají krátkodobou až dlouhodobou pracovní smlouvu v sektoru soukromých a veřejných zdrojů, relevantní.

Scénář 2: Opětovné použití a recyklace

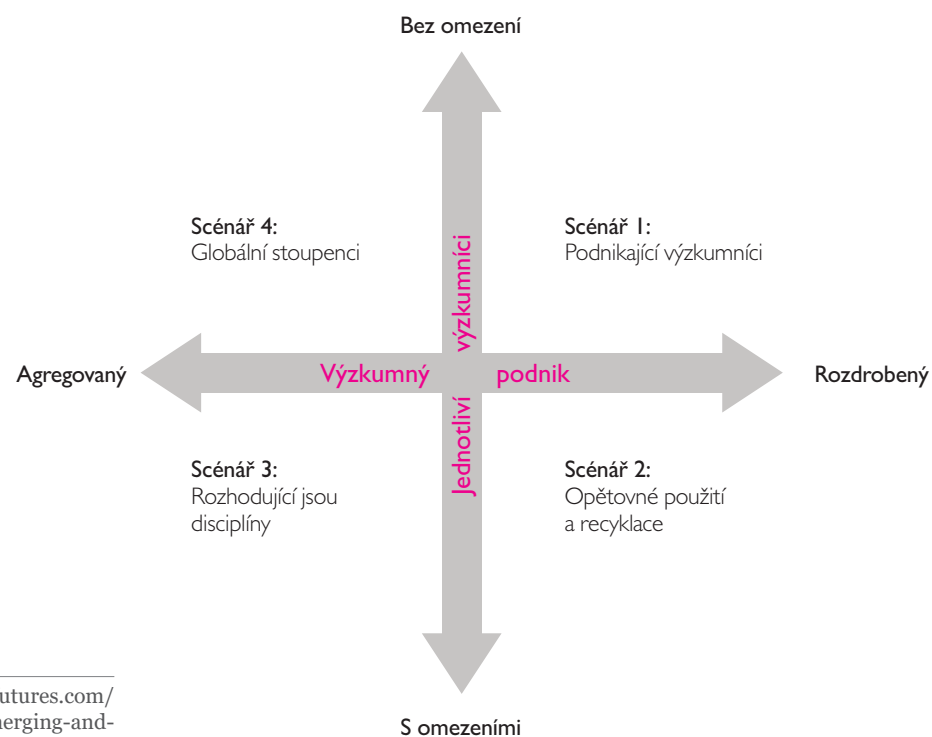
Tento scénář zobrazuje svět definovaný „přetrvávajícím nedostatkem ekonomických zdrojů“, který nutí k opětovnému použití a recyklaci výzkumných aktivit, prakticky bez veřejné podpory výzkumu. Akademické instituce přetrvávají, ale vědcům prakticky nemají co nabídnout.

Scénář 3: Rozhodující jsou disciplíny

S využitím pokroků v oblasti informačních technologií „ve výzkumu dominují počítačové analýzy dat“ a podporují se masivní výzkumné projekty soustředěné kolem „datových úložišť“. Objevují se dvě třídy výzkumníků: ti, kteří „ovládají organizaci dané disciplíny a její výzkumnou infrastrukturu“, a všichni ostatní, kteří se „snaží získat dílčí úkolovou práci“.

Scénář 4: Globální stoupenci

Jak zdroje financování na Západě vysychají, akademická síla se přesouvá na Blízký východ a do Asie. Učenci pokračují ve svém výzkumu, ale s novými kulturními vlivy z Blízkého východu a asijských finančních domů.



Zdroj: www2.educationfutures.com/blog/2011/03/the-emerging-and-future-roles-of-academic-libraries/

KROK 5:

Tvorba příběhů
jednotlivých scénářů
(pro každý kvadrant)

Scénáře jsou z podstaty zadání příběhu vyprávějící o možné budoucnosti. Cílem tohoto kroku je napsat scénář pro každý ze čtyř kvadrantů, a vytvořit tak čtyři alternativní příběhy.

Skupina (obvykle rozdělená do čtyř podskupin) musí vytvořit každý scénář popisem obsahu, představ a „pocitu“ z něj v rámci konkrétní časové osy. Popíšu se výzvy, dané konstanty, střety, řešení a zdroje, které scénář charakterizují. Příběh by měl mít děj a popisovat kauzální (ne chronologický) řetězec událostí, který ukazuje, jak se tato konkrétní budoucnost utvářela.

Jedna z klíčových hodnot metody scénářů spočívá v tom, že všechny čtyři příběhy musejí být považovány za stejně platné a věrohodné: všechny by měly být napsány se stejnou intenzitou, kreativitou a energií a žádný z nich by neměl být považován za „ten správný“.

Na závěr by se měl scénáři dát zapamatovatelný název, který vyjadřuje jeho podstatu.

KROK 6:

Reflexe výstupů

Poslední fáze procesu, během které bude skupina analyzovat věrohodnost, relevanci a důsledky scénářů. Účastníci také sepišou, jak se připravit na různé alternativy.

Jaké jsou charakteristické rysy dobrého scénáře? (Meinert 2014)

Originalita: Budoucnost není jen prodloužením přítomnosti, bude obsahovat prvky překvapení.

Mnohostrannost: Současnost není ani jednorozměrná, ani černobílá, tak proč by člověk měl aplikovat taková omezení na budoucnost?

Uvěřitelnost: Scénář by měl být překvapivý a nepředvídatelný, ale musí být vnitřně konzistentní a logický.

Komplexnost: Jednotlivci, komunity, obchod i vláda mohou ovlivňovat a jsou ovlivňováni sociálními, politickými, ekonomickými a kulturními trendy a vývojem, a proto by různé kombinace těchto faktorů měly být zvažovány na několika úrovních a ve vztahu k různým otázkám.

Nic není správně nebo špatně: Scénář z definice projektu analyzuje to, co se ještě nestalo; předpokládáme, spekulujeme, dohadujeme se. Proto neexistuje jediný správný scénář, pouze potenciální alternativy, které by měly být vyjádřeny logickým a konzistentním způsobem.

Projekt Evropské komise „Budoucnost principů vládnutí 2030+“

Evropská komise se zabývala tím, jak sociální a technologické změny ovlivňují evropské občany a přetvářejí jejich interakci s podniky a vládami i mezi sebou navzájem. Zvažovala, že takový vývoj by mohl vést k novým formám demokracie a vládnutí, a rozhodla se vytvořit čtyři scénáře, aby lépe porozuměla měnícím se vztahům a podnítila diskusi o nich.

Scénáře „budoucnost vlády“ vznikaly postupem zdola nahoru na základě otevřených dialogů na workshopech pořádaných po celé Evropě za účasti přibližně 130 občanů a 25 zástupců občanské společnosti a think-tanků. Společné výzkumné středisko (JRC) poté tyto diskuse vyhodnotilo a syntetizovalo do čtyř scénářů. Společně zdůrazňují některé klíčové nejistoty ohledně vztahů mezi občany, vládami a podniky a očima evropských občanů nahlížejí, jak by vláda mohla vypadat v budoucnu. Čtyři vytvořené scénáře byly nazvány: Demokracie „udělej si sám“, Soukromá algokracie, Super-kolaborativní vláda a Nadregulace.

Světová energetická rada

S cílem prozkoumat budoucí vývoj energetického sektoru od současnosti do roku 2060 vytvořila Světová energetická rada tři scénáře: „Moderní jazz“, který představuje „digitálně narušený“, inovativní a trhem řízený svět; „Nedokončená symfonie“, svět, ve kterém se objevují „inteligentnější“ a udržitelnější modely hospodářského růstu, jak se ubírá směrem k nízkouhlíkové budoucnosti; a roztržitější scénář nazvaný „Hard Rock“, který zkoumá důsledky slabšího a neudržitelného hospodářského růstu a politiky zaměřené dovnitř.

Zdroj: <https://www.worldenergy.org/publications/2016/world-energy-scenarios-2016-the-grand-transition/>

DEMOKRACIE „UDĚLEJ SI SÁM“



SOUKROMÁ ALGOKRACIE



SUPER-KOLABORATIVNÍ VLÁDA



NADREGULACE



Zdroj: <https://blogs.ec.europa.eu/eupolicylab/futurgov/>

Sekce 5

CO

NÁSLEDUJE



„Dejte mi šest hodin na pokácení stromu

a já strávím první čtyři broušením sekery.“

(Abraham Lincoln)

Po dokončení scénářů je hlavní otázkou, co s nimi dělat dál. Neslouží jako okamžitý zdroj řešení dané situace. Měly by se využít k rozvoji strategií, protože cílem studie je, aby byla organizace připravena na různé možné budoucnosti.

Co nejlepší využití vašich scénářů

1. Vypracujte pro organizaci „strategický plán“

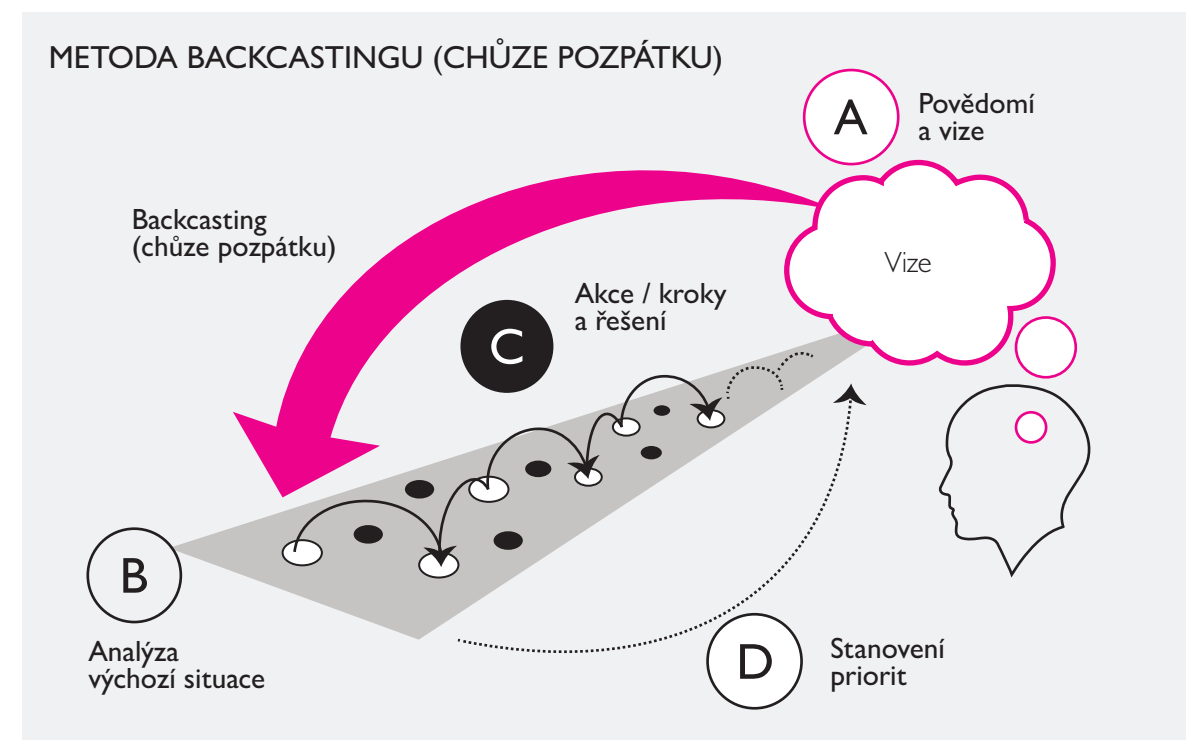
Jak se můžete proaktivně připravit na dopady různých scénářů? Jak byste se (za)chovali v daných scénářích? Jak se dnes musí organizace změnit, aby byla dobře připravena na zítřek?

2. Vytvořte „scénář úspěchu“ pomocí metody backcastingu (chůze pozpátku) a/nebo roadmappingu (cestovní mapy).

Žádný ze scénářů by neměl být preferován na úkor ostatních, ale to by organizaci nemělo bránit, aby se zaměřila na jednu preferovanou budoucnost.

Backcasting (Chůze pozpátku)

Metoda backcastingu neboli „chůze pozpátku“ zkoumá proveditelnost a důsledky dosažení určitých žádoucích koncových bodů sledováním kroků od požadovaného cíle v budoucnosti zpět do současnosti (Robinson 2003; van den Kerh Hof a kol. 2002).



Upraveno z Phaal a kol. (2015)

Jak se to dělá?

Backcastingové studie lze zpracovat na jedno nebo dvoudenním workshopu vedeném zkušeným facilitátorem. Jako výchozí bod je potřeba normativní scénář. Skupina musí vypracovat časovou osu vedoucí zpětně od konkrétního bodu v budoucnosti k dnešku a použít ji k úvahám o posloupnosti fází potřebných k dosažení daného scénáře.

Krok 1: Identifikujte „žádoucí“ scénář a vytvořte časovou osu.

Krok 2: Vypracujte trajektorii a popište jednotlivé fáze a klíčové průběžné milníky. Přemýšlejte o nejvýznamnějších překážkách, které je třeba překonat, o krocích nutných k jejich překonání a potenciálních nákladech, které s sebou ponese. Přemýšlejte také o intervencích a interakcích, které budou potřeba. Všechny tyto faktory je třeba seskupit do konkrétních kategorií: ekonomické, politické, demografické, právní, technologické a další.

Krok 3: Určete správné načasování (kdy se musejí dané fáze uskutečnit) a jaké „spouštěcí momenty“ organizaci umožní přejít z jedné fáze do druhé.

Krok 4: Toto je akční fáze. S přihlédnutím ke klíčovým průběžným mezníkům je třeba identifikovat klíčová rozhodnutí, opatření a strategie, které je třeba přijmout. Je důležité neustále ověřovat, zda jsou rozhodnutí a opatření v souladu s konkrétním cílem, a ve finále z nich sestavit cestovní mapu.

Jak to udělali jiní

Backcastingové studie udržitelnosti

Nezisková organizace The Natural Step Canada zpracovala zajímavou backcastingovou studii na téma udržitelnosti. Totéž udělal Nizozemský národní výzkumný program v projektu nazvaném „Climate OptiOns for the Long Term“ (COOL).

Zdroj: <https://www.naturalstep.ca/backcasting>

Roadmapping (Tvorba cestovní mapy)

Jde o zvláště důležitou studii, protože představuje hmatatelné vyvrcholení veškeré předchozí práce, nebo alespoň vyjádření toho, čeho chce organizace dosáhnout na základě různých dokončených fází Foresightu.

Odbory mohou mapování využít jako rámce pro vlastní strategie. Pomáhá vizualizovat cíle, hráče i potřeby a mapovat priority na jakékoli provozní úrovni. Mapy mohou mít různé formáty, ale ty nejběžnější jsou členěny podle tří hlavních otázek:

Cíle

Kam se chce organizace dostat?

Stávající stav

Kde jsme teď?

Kroky k realizaci bodů z cestovní mapy

Jak se tam dostaneme?

„Cestovní mapa‘ je rozšířený pohled na budoucnost vybrané oblasti průzkumu skládající se z kolektivní znalosti a představ nejvýraznějších hybatelů změn v této oblasti.“

Aby měla naději na úspěch, musí cestovní mapa splňovat určitá kritéria:

Věrohodnost

Je budoucí cesta uvěřitelná / možná? Z tohoto důvod je vyžadováno zapojení klíčových zainteresovaných stran a skupin.

Vhodnost

Je budoucí cesta obhajitelná jako dobrá volba pro organizaci?

Užitečnost

Pomáhá cesta posunout organizaci? Měla by formulovat cestu k dosažení společných cílů.

Přizpůsobivost

Je postup cestovní mapy přizpůsobitelný? Lze jej přizpůsobit měnícímu se kontextu a zakomponovat pravidelné revize, aktualizace a nové informace?

(McDowall 2012 ; Phaal 2015)

Jak se to dělá?

K vytvoření cestovní mapy potřebujete jednodenní workshop se zkušeným facilitátorem a účast všech zainteresovaných stran. Mělo by k němu dojít po dokončení scénářů a integraci výsledků z předchozích fází Foresightu.

Vytváření cestovních map lze rozdělit do pěti hlavních kroků, které následují po výběru scénáře. První čtyři jsou (Phaal 2015, 2019):

- KROK 1:** Určete horizontální časový rámeček.
- KROK 2:** Rozdělte jej do tří sloupců:
 „NYNÍ“: Sloupec „Nyní“ popisuje aktuální stav pozorovaného problému.
 „VIZE“: Sloupec „Vize“ popisuje „žádoucí“ scénář a jeho výhody.
 „CESTA VPŘED“: Sloupec „Cesta vpřed“ popisuje schopnosti, zdroje a kroky potřebné ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.
- KROK 3:** Rozdělte jej do horizontálních kategorií, buď na oddělení, nebo klíčové funkce (obchod, design, výzkum, vzdělávání, finance atd.).
- KROK 4:** Do vzniklých sloupců vyplňte konkrétní kroky, a pokud je to možné, zároveň identifikujte nejjisté faktory a překážky.
- KROK 5:** Pátý krok je klíčový. Cestovní mapa musí být „přenesena“ – tedy implementována – do pracovního procesu organizace. Měli by se zapojit klíčoví vedoucí pracovníci, kteří by v ideálním případě měli akceptovat a dále šířit naléhavost nové vize, vydávat příslušné pokyny a zajišťovat krátkodobá „vítězství“, která slouží jako viditelný důkaz úspěchu. Implementace také zahrnuje přidělení odpovědností a stanovení postupů pro plánování pravidelných revizí za účelem aktualizace cestovní mapy (Gersri N. 2013).

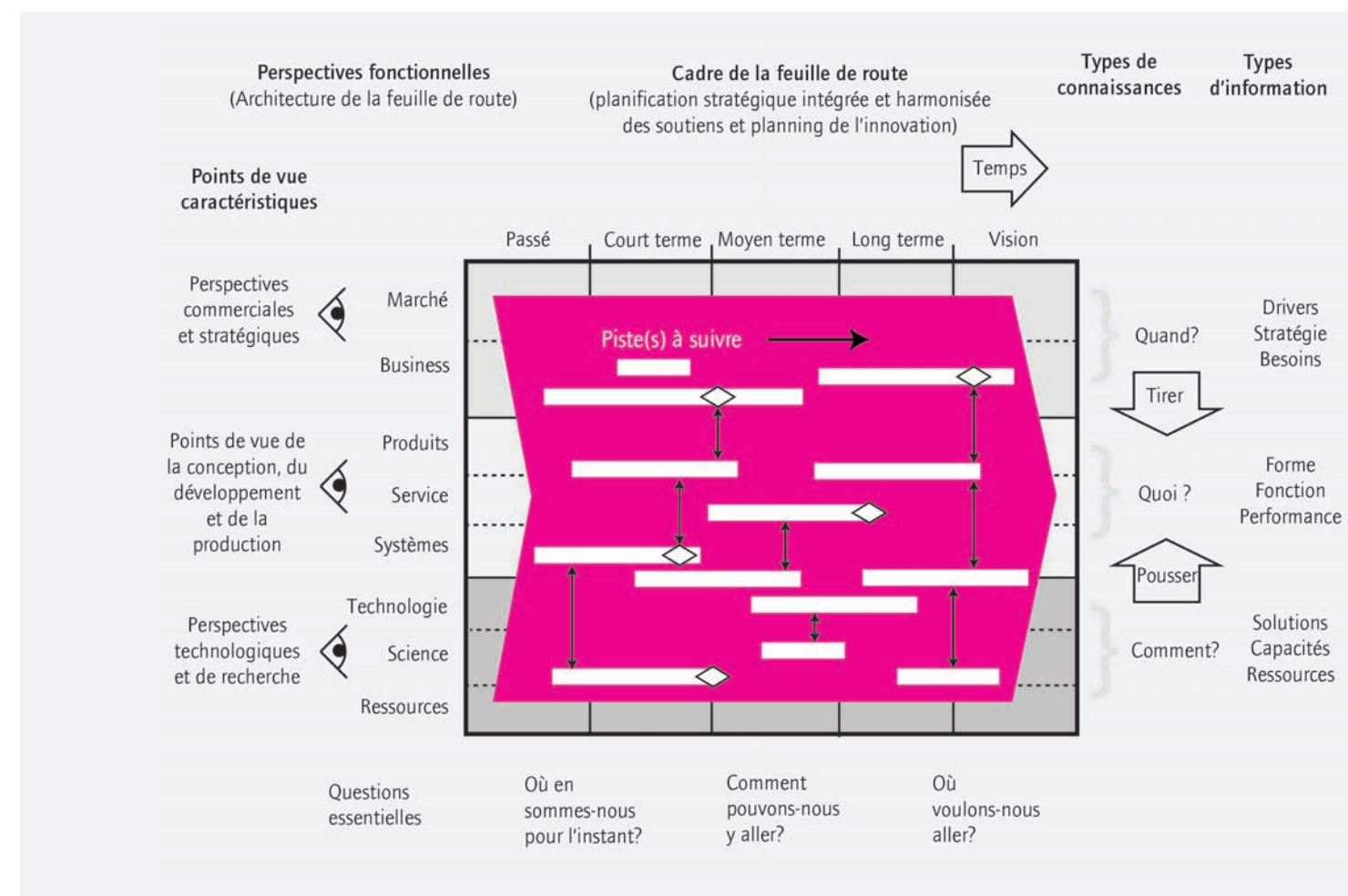
Tím však práce s cestovní mapou nekončí. Musí se na ní pracovat tak dlouho, dokud nebude mít prezentovatelný vizuální formát. Následně účastníci workshopu posoudí její úplnost, konzistentnost, kvalitu a použitelnost a případně zajistí doplnění chybějících informací.

Jak se to dělá?

Nová ekonomická vize v Nizozemsku

Cílem nizozemského vládního programu je rozvoj cirkulární ekonomiky do roku 2050. Ambicí nizozemského vládního kabinetu je realizovat spolu s řadou zúčastněných stran prozatímní cíl 50% snížení spotřeby primárních nerostných surovin (minerálů, fosilů a kovů) do roku 2030.

Vytvořeno nizozemským vládním kabinetem: https://www.government.nl/binaries/government/documents/policy-notes/2016/09/14/a-circular-economy-in-the-netherlands-by-2050/17037+Cirulaire+Economie_EN.PDF



Zdroj: Phaal R., Probert D. and Farrukh C. (2015) Roadmapping for strategy and innovation.

Hodnocení a monitorování

Jakmile je foresightová studie dokončena, je třeba provést několik navazujících činností včetně implementace doporučení / cestovní mapy, šíření výsledků, vyhodnocení studie a začlenění Foresightu mezi pravidelné činnosti (Evropská foresightová platforma 2010).

Hodnocení foresightových studií a jejich výsledků je zásadní k zajištění důvěryhodnosti procesu a identifikaci osvědčených postupů, na které se bude možné spolehnout v budoucích studiích. To je zvláště důležité, má-li se Foresight stát, jak je aktuálním trendem, trvalým a průběžným procesem spíše než jednorázovou iniciativou.

Hodnocení bude spočívat v posouzení, zda byly splněny cíle a jak byl proces řízen (abychom si mohli vzít ponaučení pro příště), a ve stanovení navazujících činností. Výsledky a přínosy Foresightu může být obtížné identifikovat a na konci studie nemusejí být všechny zjevné současně. Některé přínosy se projeví až v mnohem pozdější fázi.

Mezi data potřebná k hodnocení řadíme záznamy o účasti na schůzkách, zprávy z workshopů a dotazníková šetření (od osob zapojených do různých činností). Jedním ze způsobů, jak provést hodnocení, je použití „logického diagramu“, který zkoumá několik kritérií:

- celkové cíle politiky
- cíle studie
- hlavní provedené aktivity
- okamžitý efekt
- střednědobý efekt
- výsledný efekt

Adaptace využití „logického diagramu“

(Odvozeno od JRC, EC /2017/)

KROKY	CO SE HODNOTÍ
Celkové cíle politiky	Celková mise organizace sponzorující foresightovou studii a vztah mezi různými činnostmi, které během ní proběhly.
Cíle foresightové studie	Zda a jak uspokojivě byly splněny hlavní cíle vybrané pro foresightové aktivity (včetně implicitních) i cíle doplněné dodatečně v průběhu studie.
Hlavní aktivity provedené během foresightové studie	Jak uspokojivě přispěly hlavní aktivity prováděné během studie k dosažení cílů Foresightu? (Monitoring se na rozdíl od hodnocení zaměřuje na detailní průběh aktivit – do jaké míry je dosahováno milníků a podobně.)
Okamžitý efekt	Rozsah, v jakém bylo dosaženo hmatatelných výstupů (například vypracované a rozeslané závěrečné zprávy, uskutečněná setkání a účast na nich a další).
Střednědobý efekt	Metody, jako jsou rozhovory a dotazníková šetření s účastníky projektu a „uživateli“ jejich výsledků, se používají k pokládání otázek typu: „Byly vytvořeny nové sítě? Změnili lidé své chování? Implementovaly jiné organizace foresightové metody nebo výsledky foresightové studie?“
Výsledný efekt	Snažíme se identifikovat jakékoli dopady studie na obecné fungování s vědomím, že dopady různých foresightových aktivit a jiných vlivů může být obtížné striktně oddělit.

Sekce 6



INSPIRACE

**KDO DĚLÁ
FORESIGHT**

„Krása Foresightu spočívá v tom, že budoucnost ještě neexistuje.“

Je to jen sada různých možných, ale vzájemně propojených, směrů.“

(Tom Wambeke, ITC-ILO)

Foresight je odrazovým můstkem k možným budoucnostem, který využívá mnoho institucí a podniků k přežití v rychle se měnícím světě. Stejně jako ony mohou i odbory těžit z metodologie, která již prokázala svou hodnotu a byla všeobecně přijata po celém světě. Příklady foresightových programů a agentur (mezinárodních institucí, vlád a soukromých společností) jsou uvedeny dále v textu. Nabízejí zajímavé postřehy z oblasti metodiky, její relevance a užitečnosti.

Foresight a mezinárodní organizace

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) vypracovala studii „Výzvy strategii na příštích 50 let“.
<http://www.oecd.org/eco/outlook/lookingto2060.htm>

Evropské centrum politické strategie (EPSC)

je interní think-tank Evropské komise.
https://ec.europa.eu/epsc/home_en

https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/support-policy-making/support-eu-research-and-innovation-policy-making/foresight_en

https://ec.europa.eu/commission/future-europe/white-paper-future-europe/white-paper-future-europe-five-scenarios_en

Evropský parlament zřídil orgán pro hodnocení vědecko-technických možností („the Science and Technology Options Assessment“ /STOA/). STOA provádí interdisciplinární průzkum a poskytuje strategické poradenství v oblasti „hodnocení vědecko-technických možností“ a vědeckého Foresightu.

<http://www.europarl.europa.eu/stoa/en/home/highlights>

Mezinárodní vzdělávací středisko Mezinárodní organizace práce (ITC-ILO) soustředí průzkum budoucností a foresightové nástroje do šesti aktivit, které jsou klíčové pro futurologické myšlení.

<https://technologyatwork.itcilo.org/foresight-toolkit/>

Foresight, ITC-ILO a odbory

Tom Wambeke, vedoucí oddělení inovací ve vzdělávání Mezinárodního vzdělávacího střediska Mezinárodní organizace práce (ITC-ILO)

Loni v říjnu jsem byl pozván Evropským odborovým institutem ETUI do Litvy, abych přednesl hlavní projev o strategickém Foresightu a jeho potenciálním využití ve světě práce a vzdělávání. Je inspirující, že se ETUI v kritických úvahách o pravděpodobné, možné a preferované budoucnosti odborů opírá o Foresight.

Svět práce je interdisciplinární odborná oblast plná nejistoty. Abychom se v takto spleťtém systému zorientovali, potřebujeme vstupní body, které posunou dialog na další úroveň, za horizont polarizovaných, pevně daných pozic. Foresight nám může pomoci navázat kontakt se širokou sítí propojených zainteresovaných stran a diskutovat o tom, jak by mohla vypadat smysluplná budoucnost a jak se na ni můžeme nejlépe připravit.

Když se ponoříme do problematiky budoucích strategických hybných sil, zjistíme, že technologie je často označována za jeden z rušivých elementů. Příliš často se zapojujeme do jednorozměrných diskusí o vzestupu nových technologií, ve kterých jedna skupina zdůrazňuje destruktivní povahu technologií a druhá se zaměřuje na příležitosti, které generuje. Krása Foresightu spočívá v tom, že budoucnost ještě neexistuje. Je to jen sada různých možných, ale vzájemně propojených, směrů.

ITC-ILO vytvořilo zajímavou sadu nástrojů, která může pomoci zmapovat vedoucí diskusi. Lze je stáhnout k volnému použití na <https://bit.ly/2SJGcjG>.

Foresight a národní vlády

BELGIE

Valonský institut pro hodnocení, Foresight a statistiku (IWEPS), orgán veřejného zájmu, je veřejný vědecký institut poskytující veřejným orgánům podporu při rozhodování.
<https://www.iweps.be/>

Vlámský odbor kabinetu pro hospodářství, vědu a inovace byl založen v rámci iniciativy „Lepší administrativní politika“ s cílem vytvořit dlouhodobou strategii orientovanou na budoucnost.
<https://www.ewi-vlaanderen.be/en>

ESTONSKO

Centrum Foresightu je think-tank zřízený v rámci estonského parlamentu. Mezi jeho úkoly patří analýza dlouhodobých vývojových trendů ve společnosti, identifikace nových trendů a směru rozvoje a tvorba scénářů rozvoje.
<https://www.riigikogu.ee/en/foresight/>

FINSKO

Národní ústav Foresightu Finska pomáhá předsedovi vlády při vládních rozhodnutích.
<https://vnk.fi/en/foresight>

FRANCIE

France Stratégie, institut foresightové analýzy a expertizy v hlavních sociálních a ekonomických otázkách, publikuje zprávy a analýzy, formuluje doporučení vládě, organizuje debaty, dohlíží na dialogová cvičení a přispívá k „ex post“ hodnocení veřejných politik.
<https://www.strategie.gouv.fr/>

JAPONSKO

Národní ústav vědeckotechnické politiky
http://www.nistep.go.jp/en/?page_id=56

LUCEMBURSKO

Luxemburg 2030
<http://solep.lu/prospective/luxembourg-2030.html>

NĚMECKO

BMBF Foresight je strategický nástroj spolkového ministerstva školství a výzkumu.
<https://www.bmbf.de/en/bmbf-foresight-1419.html>

NORSKO

Rada pro výzkum se ve Foresightu angažuje realizací regionálních projektů.
https://www.forskingsradet.no/prognett-foresight/Om_programmet/1226485657216
Myšlení orientované na budoucnost se v Norsku používá také při plánování výzkumu.
https://www.forskingsradet.no/en/Newsarticle/Foresight_to_the_fore/1253954082898

POLSKO

Polský inovační portál
http://www.pi.gov.pl/eng/chapter_86529.asp

RAKOUSKO

Středisko Foresightu při Rakouském technologickém institutu poskytuje vědecké poradenství rakouskému parlamentu. Projekt „Foresight & TA“ provádí na budoucnost orientované monitorování relevantního vývoje v oblasti vědy, techniky a inovací.
<https://www.ait.ac.at/en/research-fields/social-futures/projects/foresight-hub/>

SINGAPUR

Singapurská vláda využívá Foresight k vybudování agilních veřejných služeb.
<https://www.csf.gov.sg/home>

SLOVINSKO

Slovinská vláda pracuje na nové národní strategii nazvané „Vize Slovinsko 2050“.
<https://slovenija2050.si>

SPOJENÉ KRÁLOVSTVÍ

Britský úřad Foresightu zkoumá pod vedením hlavního vědeckého pracovníka budoucí příležitosti a výzvy rozvoje politiky a jak chápat nejistotu.
<https://www.gov.uk/government/groups/futures-and-foresight>

Úřad vlády pro vědu pomáhá tvůrcům politik orientovat se v jejich komplexnosti a řídit nejistá prostředí.

<https://www.gov.uk/government/groups/futures-and-foresight>

„Nástroje futurologického myšlení a Foresightu na příč vládou Spojeného království“

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf

ŠVÉDSKO

Sekretariát pro strategický rozvoj využívá Foresight k prohlubování a rozšiřování svých znalostí a k diskusi o vývoji, který přímo či nepřímo ovlivňuje Švédsko.

<https://www.government.se/government-of-sweden/prime-ministers-office/mission-the-future/strategic-foresight/>

ŠVÝCARSKO

Švýcarská akademie věd
<https://naturalsciences.ch/organisations/scnat/expertise/foresight>
https://www.babs.admin.ch/content/babs-internet/en/publikservice/downloads/gefrisiken/_jcr_content/contentPar/accordion/accordionItems/divers_documents/accordionPar/downloadlist/downloadItems/663_1480002162771.download/horizonscanninggovernment.pdf

Korporátní foresightové výhledy

„Budoucnost energetiky“ od společnosti Shell
<https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html>

„Budoucnost logistiky“ od DHL
http://www.dhl.com/en/about_us/logistics_insights/dhl_trend_research/lshc2020.html#.XBPHM1xKhPY

„Budoucnost mobility“ od společnosti Volkswagen
<https://www.discover-future-mobility.com/>

Sekce 7

PŘEHLEDNÉ

SHRNUTÍ

1 Prostudujte literaturu
/ Zaměřte se na
megatrendy

2 Shromážděte důležité
poznatky

3 Hledejte *divoké karty*
a *slabé signály*

4 Zformulujte rámcovou
otázku a začněte
s mapováním obzorů

5 Zpracujte věrohodné
scénáře

6 Rozhodněte se, jakým
směrem jít

7 Zpracujte cestovní
mapu, pomocí níž se
vaše vize změní
v realitu

8 Monitorujte
a vyhodnocujte

9 Začleňte Foresight do
své každodenní praxe

Chcete se o Foresightu
dozvědět více, vyzkoušet
si metody nebo se podělit
o vlastní zkušenosti?



Kontaktujte nás na
www.etui.org

ThinkForesight! #

ZDROJE

- Andersen P.D. et Rasmussen B. (2014) Introduction to foresight and foresight processes in practice: Note for the PhD course Strategic Foresight in Engineering. Department of Management Engineering, Technical University of Denmark. http://orbit.dtu.dk/files/96941116/Introduction_to_foresight.pdf.
- Bengston D.N. (2015) The futures wheel: a method for exploring the implications of social–ecological change, *Society and Natural Resources*, 29 (3), 1-6. <http://dx.doi.org/10.1080/08941920.2015.1054980>.
- Botterhuis L., van der Duin P, de Ruijter P. et van Wijck P. (2010) Monitoring the future. Building an early warning system for the Dutch Ministry of Justice, *Futures*, (42), 454-465.
- Cay L., Fang C. et Hermansson H. (2010) Weak signals and future strategic uncertainties. Master thesis 2010-01, Lunds, Department of Business Administration FEK P01, Lunds Universiteit.
- Commission européenne (2018) 2018 ESPAS Annual Conference 'Global Trends to 2030: Shaping the future in a fast-changing world'. https://ec.europa.eu/epsc/publications/other-publications/shaping-future-fast-changing-world_en.
- Cornish E. (2003) The wild cards in our future: anticipating wild cards-unexpected, life-changing events - is important in preparing for the future and coping with surprise, *The Futurist*, 37 (4), 18.
- Degryse C. (2017) Shaping the digital economy 2030: from research to action, Six scenarios, Brussels, ETUI.
- European Foresight Platform (2010) Evaluation. How to do foresight. <http://www.foresight-platform.eu/community/forlearn/how-to-do-foresight/process/evaluation/>.
- Gabbitas K. (2017) Trade union trade-offs: unions, voters, and the rise of right-wing populism, *Claremont-UC Undergraduate Research Conference on the European Union*, 2017 (1), 75-89.
- Garland E. (2007) *Future inc: how businesses can anticipate and profit from what's next*, 2nd Edition, New York, AMACOM.
- Glen J.C. (1994) The Futures Wheel. *Futures Research Methodology*. AC/UNU Millenium Project.
- Gerdri N. (2013) Implementing technology roadmapping in an organizations, in Moehrle M., Isenmann R. et Phaal R. (dir.) *Technology roadmapping for strategy and innovation: charting the route to success*, Berlin, Springer, 191-210.
- Harrysson M., Métayer E. et Sarrazin H. (2014) The strength of 'weak signals', *McKinsey Quarterly*, February.
- Hiltunen E. (2010) Weak signals in organizational futures learning. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. A*, 365, Helsinki, Helsinki School of Economics. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/11544>.
- ITC-ILO Foresight. <https://technologyatwork.itcilo.org/foresight-toolkit/>
- JRC Joint Research Centre, Exploratory versus normative methods. Online foresight guide. http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/meth_explo-norma.htm.
- JRC Joint Research Centre, Steps for evaluation. Online foresight guide http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/6_follow-up/evaluation-steps.htm.
- Kousa T. (2010) Future signals sense-making framework (FSSF): A start-up tool to analyse and categorise weak signals, wild cards, drivers, trends and other types of information. *Futures*, 42, 42-48.
- Ladiqi S., Bustami R. et Nasruddin E. (2016) Four scenarios of Malaysia-Indonesia migration: from the status quo to the wild card scenarios, *Jurnal Global & Strategis*. 10 (1), 15-29. <http://dx.doi.org/10.20473/jgs.10.1.2016.15-29>.
- McDowall, W. (2012) *Technology roadmaps for transition management: The case of hydrogen energy*.

- Technological Forecasting and Social Change, 79(3), 530-542.
- Mendonça S., Pina e Cuhna M., Kaivo-oja J. et Ruff F. (2004) Wild cards, weak signals and organisational improvisation, *Futures*, 36 (2), 201-218. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00148-4](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00148-4).
- Meinert S. (2014) Scenario building : field manual, Brussels, ETUI.
- OCDE (2018) Taux de syndicalisation. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>
- Phaal R., Probert D. et Farrukh C. (2015) Roadmapping for strategy and innovation. Aligning technology and markets in a dynamic world. Cambridge University of Cambridge. Institute for Manufacturing.
- Phaal R. (2019) Cambridge roadmapping. <https://www.cambridgeroadmapping.net/robert-phaal>
- Popper R. (blog) Futures. <https://rafaelpopper.wordpress.com/futures/>
- Popper R. et Teichler T. (2011) 1st EFP mapping report: practical guide to mapping forward-looking activities (FLA) practices, players and outcomes, European Foresight Platform. <http://www.foresight-platform.eu/wp-content/uploads/2011/01/EFP-mapping-report-1.pdf>.
- Ponce Del Castillo A. et Meinert S. (dir.) (2016) Occupational safety and health scenarios in 2040. Four scenarios, Brussels, ETUI.
- Robison J. (2003) Future subjunctive: backcasting as social learning, *Futures*, 35 (8), 839-856.
- Prime Minister's Office, Public Service Division, (2011) Conversations for the future. Volume I Singapore's experiences with strategic planning (1988–2011), Singapore, Public Service Division. <https://www.csf.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/conversations-for-the-future.pdf>.
- Schoemaker, P. J. (1995) Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan management review*, 36(2), 25-50.
- Stollt M. et Meinert S. (dir.) (2010) Worker participation 2030. Four scenarios. Brussels, ETUI. <https://www.etui.org/Publications2/Books/Worker-participation-2030.-Four-scenarios>.
- Stöss R. (2017) Trade unions and right-wing extremism in Europe, Berlin, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Svendsen S. (2001) A futurist's toolbox. Performance and Innovation Unit. Strategic Futures Team. <http://www.publicfutures.dk/wp-content/uploads/2015/03/toolbox.pdf>.
- Takala A. et Heino O. (2017) Weak signals and wild cards in water and sanitation services – exploring an approach for water utilities, *European Journal of Futures Research*, 5 (4), 1-12. <https://doi.org/10.1007/s40309-017-0111-y>.
- Taleb NN. (2007) The black swan: the impact of the highly improbable, 2nd Edition, New York, NY. Random House.
- UNDP (2018) Foresight manual: empowered futures for the 2030 agenda, Singapore, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/UNDP_ForesightManual_2018.pdf.
- UNDP (2014) Foresight: the manual, Singapore, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20CentreGCPSE_ForesightManual_online.pdf.
- Van de Kerkhof M., Hisschemöller M. et Spanjersberg M. (2002) Shaping diversity in participatory foresight studies. Experiences with interactive backcasting in a stakeholder assessment on long-term climate policy in the Netherlands, *Greener Management International*, (37), 85-99.
- Wilkinson A. (2017) Strategic foresight primer, European Political Strategy Centre. https://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/epsc_-_strategic_foresight_primer.pdf.

„Všechny odkazy byly zkontrolovány 5. března 2019.“

Evropský
odborový institut

Bd du Roi Albert II, 5
1210 Brusel
Belgie

+32 (0)2 224 04 70
etui@etui.org
www.etui.org



ISBN: 978-2-87452-535-3
D/2019/10.574/16