

Władysław Janasz

KREOWANIE SPOŁECZNEJ WIZJI ORGANIZACJI NA PODSTAWIE KONCEPCJI *FORESIGHT*

Złożoność zjawisk ekonomicznych, społecznych i politycznych jest ściśle powiązana ze zdolnością do ich antycypowania. Nie jest to bynajmniej zadanie proste, lecz powinno być główną czynnością na poziomie globalnym, narodowym, regionalnym, lokalnym i sektorowym.

Pojęcia wizja strategiczna i misja przedsiębiorstwa należą do ogólnych kategorii celu działania. Obydwa odgrywają ważną rolę w procesie formułowania strategii, jej wdrażania i kontroli. Ponadto obydwie są trudne do jednoznacznego zdefiniowania, są bowiem często ze sobą mylone, a niekiedy utożsamiane, zwłaszcza w krajach nieanglojęzycznych, ze względu na trudności z ich przekładem. Zdaniem R. Kocha, chodzi tu jednak o dwie różne koncepcje¹. **Wizję** można formułować w kategoriach uzyskania wyznaczonych celów jako inspirującą koncepcję przyszłości przedsiębiorstwa, jej potencjału i wyobrażenie pożądanego przyszłości. **Wizja** to dalekosiężne aspiracje lidera związane z produktem, technologią i rynkiem. W drugim znaczeniu **wizja** jest koncepcją modelową przyszłej struktury organizacji, jej funkcjonowania i postulowanego rozwoju podmiotu, określonego przez aspirację i kreatywną wyobraźnię właściciela (kierownictwa, członków podmiotu)². Jest pojęciem służącym do opisu obrazu podmiotu w relatywnie odległej przyszłości.

¹ R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*. Przewodnik, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 269.

² A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2005, s. 48.

ści, przedstawiającego stan, który mógłby on uzyskać po ukształtowaniu najbardziej korzystnych warunków rozwoju (pewnego stanu idealnego). Wizja wyznacza określony punkt orientacyjny, który pokazuje obraz (stan) możliwy do osiągnięcia w działalności gospodarczej. Wiąże się on z zachowaniem charakteryzującym się przedsiębiorczością i wysokim stopniem aspiracji. Wizja stanowi składową zbioru celów przedsiębiorstwa nie musi być zawsze zrealizowana, lecz może i powinna być korygowana w miarę uzyskiwania odnoszących się do niej rezultatów³.

Wizja strategiczna może być ujmowana jako proces tworzenia wartości i perspektyw, który wytycza kierunki rozwoju przedsiębiorstwa w długim przedziale czasu i jego miejsce w otoczeniu⁴. Wyznacza więc przyszłą, projektowaną pozycję, miejsce w otoczeniu, domenę działania i model organizacji. Wizja jest kierowana przez właścicieli lub ludzi zarządzających, a w wielu przypadkach powstaje w wyniku pracy zespołowej. Ważne jest zatem ustalenie, czy twórcy wizji identycznie ją rozumieją (pojmują jej składowe) i się z nią identyfikują. Sprawność i skuteczność komunikowania wizji ma duży wpływ na skalę integracji podmiotów, co z kolei jest jednym z ważnych czynników wpływających na formułowanie i wdrażanie strategii⁵.

Tworzenie wizji przedsiębiorstwa to znajdowanie wariantów mających na celu odkodowanie przyszłości (wychodzenie od przeszłości do teraźniejszości), które trzeba jednak sprowadzić do realnej rzeczywistości. W odróżnieniu od wizji **misja**, mimo że ukierunkowana na przyszłość, powstaje odmiennie – od teraźniejszości ku przyszłości⁶. „Wizja to rozwijająca treść misji i opisana na różnych płaszczyznach analitycznych wiązka przyszłych pożądaných stanów lub rezultatów działalności przedsiębiorstwa, możliwych do osiągnięcia w długookresowej perspektywie”⁷. Cechą wizji strategicznej przedsiębiorstwa jest jej twórczy, wizjonerski charakter.

³ B. Karlöf, *Strategia biznesu. Koncepcje i modele. Przewodnik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992, s. 81.

⁴ G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2003, s. 12.

⁵ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 16.

⁶ J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Wydawnictwo Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1996, s. 49.

⁷ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 237.

Powinna się odnosić do kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i przyszłego otoczenia⁸.

Do wypracowania długoterminowej wizji (strategii) należy wykorzystać koncepcję *foresight*, którą zapożyczono z języka angielskiego, ponieważ w języku polskim brakuje terminu, który oddawałby istotę samego procesu. *Foresight* oznacza prognozowanie, przewidywanie i kształtowanie przyszłości. Odnosi się bowiem do wyboru kierunków (dziedzin, obszarów) rozwoju w relacji rynek–technika. Głównym jego celem jest identyfikacja strategicznych szans rynkowych i technicznych, które będą możliwe do osiągnięcia przez Polskę na płaszczyźnie konkurencyjności w dłuższej perspektywie.

Foresight zalicza się do grupy studiów nad przyszłością (*future studies*)⁹. Rezultatem przeprowadzania tego typu badań jest kształtowanie (powstanie) szerokiego projektu przyszłego rozwoju gospodarki i techniki. Umożliwia to budowę skutecznej, długookresowej strategii działania rządu, przedsiębiorstw i instytucji badawczych¹⁰. Badania *foresight* mogą obejmować gospodarkę i technikę całościowo bądź fragmentarycznie lub odnosić się do określonych sektorów (sekcji, podsekcji, działów, klas) czy potrzeb wybranych przedsiębiorstw (*corporate foresight*), także w wymiarze regionalnym (*regional foresight*)¹¹.

Według określenia Ministerstwa Nauki i Informatyzacji (obecnie Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego), *foresight* to proces kreowania kultury myślenia społeczeństwa o przyszłości, czyli zespół działań umożliwiających wielowymiarowe określenie przyszłych kierunków rozwoju, badań i technologii, aby przysporzyć gospodarce jak największych korzyści ekonomicznych i społecznych¹².

W literaturze przedmiotu wyróżnia się też *foresight* technologiczny (*technology foresight*), który obejmuje następujące etapy:

- identyfikację kluczowych technologii w przyszłości,
- ocenę szans i zagrożeń dla technologii,

⁸ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business Press, Boston 1994, s. 63–76.

⁹ J. Kuciński, *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*, Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN, Warszawa 2006.

¹⁰ L.J. Jasiński, *Treść i przykłady badań typu foresight*, Zasoby Internetu, s. 2.

¹¹ Zob. *Wybrane informacje o procesie foresight*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa 2004.

¹² *Ibidem*.

- identyfikację działań, które należy podejmować w celu rozwoju technologii,
- budowę scenariuszy.

Najogólniej mówiąc, *foresight* jest zbiorem narzędzi, które umożliwiają budowę scenariuszy rozwoju sytuacji w relatywnie długiej perspektywie (zazwyczaj 10–30 lat), bądź w takich przypadkach, gdy pojawia się trudny do przewidzenia rozwój sytuacji. Powinien on mieć cechy **ciągłego procesu**, w którym realizowane są poszczególne projekty tematyczne *foresight* (rozwoju socjoekonomicznego i technologicznego).

Przedsięwzięcia oparte na technice *foresight* zapoczątkowano w Japonii w 1970 roku. Obecnie tego typu badania są powszechnie prowadzone we wszystkich rozwiniętych krajach świata, jak USA, Holandia, Niemcy, Wielka Brytania, Nowa Zelandia, Szwecja, a także Czechy i Węgry. W Japonii, USA i krajach unijnych przeznacza się duże środki finansowe na zdefiniowanie obszarów badań *foresight* i określenie priorytetów narodowej polityki naukowo-technologicznej.

W Polsce w ostatnich latach wzrasta zainteresowanie *foresightem*, co znajduje odzwierciedlenie w *Narodowym programie foresight Polska 2020* i rozpoczęciu tego typu projektów zarówno w układzie regionalnym, jak i sektorowym¹³. Nie można jednak powiedzieć, że koncepcja ta jest wystarczająco znana i rozpowszechniona zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Odnosi się ona na ogół do projektów technologicznych i jest traktowana jako instrument gromadzenia informacji o kierunkach rozwoju technologii, ważnych z punktu widzenia rozwoju gospodarczego i społecznego kraju, sektora, regionu i przedsiębiorstwa¹⁴. W grudniu 2006 roku uruchomiono *Narodowy program foresight*, obejmujący trzy pola badawcze oraz dwadzieścia tematów szczegółowych, określających zakres poszczególnych pól¹⁵:

- a) zrównoważony rozwój Polski (jakość życia, źródła i wykorzystanie zasobów energetycznych, kluczowe problemy ekologiczne, technologie na rzecz ochrony środowiska, zasoby naturalne, nowe materiały i technologie,

¹³ Obecnie w Polsce, równoległe z *foresightem* narodowym, prowadzonych jest 8 *foresightów* regionalnych i 10 sektorowych.

¹⁴ M. Pichlak, *Foresight jako narzędzie kreowania innowacyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 7–8, s. 16.

¹⁵ Narodowy Program Foresight „Polska 2020”, <http://www.ippt.gov.pl/foresight/foresight-narodowy.html>, 23.06.2008, s. 2.

transport, integracja polityki ekologicznej z politykami sektorowymi, polityka produktowa, zrównoważony rozwój regionów i obszarów);

- b) technologie informacyjne i telekomunikacyjne (dostęp do informacji, ICT a społeczeństwo, ICT a edukacja, e-biznes, nowe media);
- c) bezpieczeństwo (ekonomiczne zewnętrzne i wewnętrzne, intelektualne, techniczno-technologiczne, rozwój społeczeństwa obywatelskiego).

Celem *Narodowego programu foresight „Polska 2020”* jest¹⁶:

- a) określenie wizji rozwojowej kraju do 2020 roku;
- b) uzyskanie konsensusu z głównymi interesariuszami priorytetowych kierunków badań naukowych i prac rozwojowych, które w wieloletniej perspektywie będą wpływać na przyspieszenie tempa rozwoju społeczno-gospodarczego;
- c) racjonalne wykorzystanie badań w praktyce gospodarczej, a także stworzenie dla nich preferencji w przydziale środków budżetowych;
- d) określenie znaczenia badań naukowych dla rozwoju gospodarki i możliwości ich absorpcji przez gospodarkę;
- e) zbliżenie zasad narodowej polityki naukowej do wymogów UE;
- f) kształtowanie polityki naukowej i innowacyjnej na rzecz rozwoju gospodarki opartej na wiedzy;
- g) racjonalizacja nakładów ponoszonych ze środków publicznych;
- h) określenie języka debaty społecznej i kultury myślenia o przyszłości, zmierzające do koordynacji wspólnych działań dla rozwoju społeczno-gospodarczego i poprawy jakości życia w kraju.

Foresight formułuje wiele możliwych scenariuszy przyszłego rozwoju. Jest narzędziem umożliwiającym rozwój sfery B + R, a także wyznacza główny element polityki innowacyjnej państwa. Ponadto rezultatem procesu budowania społecznej wizji lub obrazów przyszłości są: polityka (naukowa, technologiczna, ekonomiczna), strategiczne decyzje, a także łatwiejsze zrozumienie procesów społecznych¹⁷.

Foresight można analizować wielopoziomowo, zarówno w ujęciu przedmiotowym jak i podmiotowym. Kontekst przedmiotowy zależy od jego celu, a aspekt

¹⁶ *Ibidem*, s. 3.

¹⁷ E. Okoń-Horodyńska, *Foresight – czyli jak określać priorytety rozwoju innowacji*, w: *Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka*, red. naukowa J. Szablowski, Balikesir Universitesi, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2006, s. 34.

podmiotowy jest powiązany z odbiorcą projektu. W zależności od kryterium podmiotowego wyróżnia się *foresight* ponadpaństwowy, państwowy, regionalny, municypalny i sektorowy¹⁸. Odbiorcą tego ostatniego są przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku. *Foresight* może być formułowany zarówno dla jednego podmiotu, jak i dla całego sektora, działu itp. Projekty wykonywane na potrzeby jednego użytkownika są podporządkowane jego strategii i najczęściej nie są publicznie jawne, ponieważ stanowią składową wewnętrzną polityki uczestników zachowań rynkowych. Z kolei *foresight* dla regionów ma z założenia charakter jawny. Aspekt przedmiotowy dotyczy także współdziałania różnych instytucji i ludzi, co jest jedną z zalet *foresightu* (daleko posunięte współdziałanie i kooperacja między członkami społeczności lokalnej).

Foresight technologiczny spotyka się z coraz większym uznaniem na świecie jako narzędzie kreujące określone poglądy na przyszłe strategie rozwoju organizacji tworzących politykę i kojarzące teraźniejszość z przyszłością¹⁹. Pojęcia *foresight* technologiczny i *foresight* są niekiedy używane zamiennie, co wynika z tego, że zagadnienia *foresightu* technologii w pewnym stopniu odnoszą się do kwestii gospodarczych, społecznych i kulturowych, chociaż nie są tożsame. Najczęściej wymienia się pięć następujących aspektów działania związanych z istotą *foresightu*²⁰:

- a) podejmowane próby spojrzenia na przyszłość muszą mieć charakter systematyczny, aby móc je nazywać *foresightem*; jest to zasadnicza różnica między *foresightem* i endogenicznym tworzeniem scenariuszy;
- b) horyzont czasowy wynosi na ogół 5–30 lat, a więc jest dłuższy od normalnego horyzontu planowania;
- c) postęp nauki (technologii) powinien być stawiany na zapotrzebowanie rynku; *foresightu* technologicznego nie może zdominować nauka i technologia, ale musi on być narzędziem służebnym wobec rozwoju społeczno-gospodarczego;
- d) *foresight* skupia się na odkrywaniu przyszłości w dziedzinach strategicznych dla państwa, regionu lub innego obszaru; projekty *foresight* mogą być finansowane z publicznych środków wtedy, gdy jest prawna podstawa wsparcia rządowego;

¹⁸ *Jak realizować projekty foresight na potrzeby zrównoważonego rozwoju regionu?* Ośrodek Przetwarzania Informacji, Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów, Warszawa 2008, s. 10.

¹⁹ *Foresight technologiczny, Podręcznik, Organizacja metody*, t. 1, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006, s. VI.

²⁰ *Ibidem*, s. 8.

- e) zadania *foresightu* odnoszą się nie tylko do tworzenia zamożności, ale także są podatne na wpływ społeczny, a więc różnych sfer funkcjonowania społeczeństwa (zapobieganie przestępczości, edukacja, kultura, potrzeby starzejącego się społeczeństwa).

Istota działań typu *foresight* sprowadza się nie tylko do przewidywania, poznawania przyszłości, lecz także do aktywnego wpływania na nią. Wiedza na temat przyszłych preferencji klientów pozwala przedsiębiorcom zaprojektować odpowiednie działania i osiągnąć sukces rynkowy. Przedsiębiorstwo, które wprowadzi na rynek nowy bądź unowocześniony produkt (usługę), będzie z nim kojarzone. Stąd zachowanie przedsiębiorstw powinno być ukierunkowane przede wszystkim na taki rodzaj działalności innowacyjnej, która w przyszłości będzie użyteczna. Przewidywanie przyszłości technologicznej pozwala na określenie kierunków, w jakim podążają najbardziej konkurencyjne podmioty i regiony świata.

Według niektórych opinii badanie typu *foresight* nie jest metodą naukową, lecz kombinacją czterech składowych²¹:

- intuicji,
- metody,
- analizy antycypacyjnej,
- rozwoju trendów.

Z poglądem tym można się zgodzić pod określonymi warunkami²². Jest faktem, że badanie typu *foresight* nie jest dokładnie sprecyzowane i nie tworzy zamkniętej całości zespołu reguł postępowania. Po spełnieniu określonych warunków można je jednak uznać za metodę naukową. To samo odnosi się do procedury *foresight*, która umożliwia określoną swobodę wyboru działań przez zespół badawczy. Jednak metodę tę oraz analizę antycypacyjną i identyfikację trendów można zastosować dzięki odpowiednim regułom (metodom) dostarczanym przez naukę.

Biorąc pod uwagę dominację technologii w społeczeństwie oraz wpływ jej zmian na kulturę i społeczeństwo, *foresight* technologiczny należałoby sporządzać na każdym poziomie podejmowanych decyzji. *Foresight* technologiczny jest w dużej mierze determinowany przez sytuację instytucjonalną każdego postępowania. Czynniki instytucjonalne określają i pozycjonują proces *foresightu* technologicznego,

²¹ J. Kuciński, *op.cit.*, s. 6.

²² L.J. Jasiński, *op.cit.*, s. 3.

a także oddziałują na poziomy terytorialne i obszary domen, które nim należy objąć. *Foresight* technologiczny powinien koncentrować się na następujących celach²³:

- rozciąganie perspektyw, jeśli to jest wykonalne, poza bieżącą (aktualną) dyskusję,
- rozwój obopólnego porozumienia i poszanowania różnych stanowisk,
- tworzenie przesłanek (podstaw) trwałego, długoterminowego dialogu strategicznego.

Do innych kwestii, które należałoby wziąć pod uwagę w *foresightu* technologicznym, należą: kultura współpracy, obecność bądź brak tradycji wybiegania w przyszłość, a także występowania innych rodzajów polityki oraz programów, które strategicznie postrzegają rozwój i działania w przyszłości. Rozważania nad przyszłością nie powinny się jedynie sprowadzać do kwestii metodycznych, lecz brać pod uwagę takie istotne zagadnienia, jak budowanie koalicji, ocena zakresu projektu, organizacji, zarządzania, wdrażania itp.²⁴ Prowadząc rozważania nad przyszłością, należy diagnozować i rozumieć przeszłość i teraźniejszość.

Ekstrapolacja przyszłości odbywa się za pomocą metod wykorzystywanych w programach *foresightu* technologicznego. Towarzyszy temu normatywne podejście do myślenia o przyszłości. Niezbędne są do tego identyfikacja rozpatrywanych zagadnień i myślenie nad pożądanymi modelami. Struktura każdego postępowania *foresightu* powinna być racjonalna (przypisanie ról do grup roboczych, paneli, komitetów, agencji sponsorujących, trenerów itp.). Rozpoczynając program *foresightu*, trzeba wyznaczyć priorytety za pomocą bardziej lub mniej strukturalnych metod na różnych poziomach. Myślenie o przyszłości w określonym horyzoncie czasu sprawia, że podstawowym zagadnieniem *foresightu* jest przyszłość i sposób, w jaki można na nią patrzeć. Niektóre spośród szerokiej gamy metod zostały zaprojektowane dla *foresightu*, natomiast inne zapożyczono z innych dyscyplin naukowych. Wiele z nich może być wykorzystywanych w różny sposób. Ważne jest, aby były odpowiednie do rozmaitych funkcji pełnionych przez *foresight* w ramach projektu. Wybór metod (właściwej ich kombinacji) jest zależny od dostępu do natury problemów, które są badane, i powiązanych kompetencji. Są różne typologie metod foresightowych.

²³ *Foresight technologiczny...*, s. 40.

²⁴ *Ibidem*, s. 47.

W literaturze przedmiotu proponuje się wiele podejść do metod ich klasyfikacji²⁵. Na uwagę zasługuje podział metod na cztery grupy (według I. Miles, L. Keenan).

Tabela 1. Podstawowe metody *foresightu* technologicznego

Grupa	Metoda
Identyfikacja problemu	skanowanie środowiskowe, analiza SWOT, ankiety problemowe
Podejścia ekstrapolujące	ekstrapolacja trendu, modelowanie symulacyjne, prognozowanie geniusza, metoda Delphi
Podejście kreatywne	burza mózgów, panele eksperckie, analiza między wpływami, scenariusze
Ustalanie priorytetów	technologie niezbędne (i kluczowe), mapa drogowa technologii

Źródło: *Foresight technologiczny...*, s. 86.

W różnych okresach badawczych *foresight* wykorzystywał całe spektrum różnorodnych metod w zależności od potrzeb badań, na przykład: metodę Delphi, budowanie scenariusza burzy mózgów, metodę technologii krytycznych, mapę drogową, SWOT i prognozowanie wstecz (*backasting*)²⁶. Wszystkie one mają na celu zapewnić kreatywność w kształtowaniu społecznej wizji przyszłości. Ze względu na ograniczone ramy artykułu przedstawiono jedynie wstępne kwestie obszernego procesu, jakim jest *foresight*. Odnosi się to także do metod badawczych stosowanych w *foresighcie* technologicznym.

Na podstawie oceny różnych metodologii *foresightu* wykorzystywanych w badaniach krajowych Irlandii, Wielkiej Brytanii, Japonii, USA, Niemiec, Australii i badaniach międzynarodowych (SPRU), a także biorąc pod uwagę ocenę diagnozy rozwoju poszczególnych dziedzin, za które odpowiedzialne są różne podmioty gospodarcze i urzędy (ministerstwa) można określić pola w nauce, technice i gospodarce decydujące o przyszłym rozwoju społeczno-gospodarczym oraz polskie specjalności naukowo-badawcze.

²⁵ Zob. *Foresight technologiczny...*, s. 83–175; J. Kuciński, *op.cit.*, s. 14–30.

²⁶ Zob. np. *ibidem*.

THE CREATION OF SOCIAL VISION OF THE ORGANIZATION FOR FORESIGHT BASED

Summary

Foresight means programming, forecasting and modelling the future of the organization. It concerns the choose of directions in relations between market and technology which the main aim is the identification of the strategic market and technical chances.

Translated by Władysław Janasz