



foresight
obywatelski

Pracownia badań i innowacji społecznych **Stocznia**



pracownia badań
i innowacji
społecznych



© Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych **Stocznia**

Redakcja: Paweł Hess

Konsultacja merytoryczna: Jan Jakub Wygnański

Autorzy tekstów: Edwin Bendyk, Anna Giza-Poleszczuk,

Paweł Hess, Maria Rogaczewska, Alek Tarkowski

Autorzy scenariusza warsztatów: Marcin Dadel, Marcin Klaus

Korekta: Dorota Matejczyk

Opracowanie graficzne: Zofia Buchner / KOTBURY

Wydawca: Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych **Stocznia**

ul. Bracka 20 a

00-028 Warszawa

tel. +48 22 827 01 05

e-mail: stocznia@stocznia.org.pl

www.stocznia.org.pl

ISBN 978-83-62590-00-1

Warszawa 2010

Publikację sfinansowano ze środków

Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich

Partner projektu: Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych



Stowarzyszenie na rzecz



Co można znaleźć w tej publikacji?

Przyszłość jest nieprzewidywalna. Co i rusz pojawiają się wydarzenia, które nam o tym fakcie przypominają – zaskakujące innowacje technologiczne, katastrofy naturalne, zawieruchy finansowe. Złożoność świata sprawia, że nie sposób być pewnym, jak dokładnie zmieni się otaczająca nas rzeczywistość. Ta nieuchronna niepewność rodzi potrzebę refleksji nad tym, co może się w przyszłości wydarzyć – refleksji, która pozwoli antycypować wyzwania, wykorzystać szanse, adaptować się do warunków. Myślenie o przyszłości pozwala nie tylko elastycznie reagować na to, co nadchodzi, ale też – co ważniejsze – świadomie przyszłość tworzyć. W takim właśnie celu Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia podjęła projekt Foresight Obywatelski, którego efektem jest między innymi niniejsza publikacja. Poprzez szereg spotkań, warsztatów, a także portal internetowy, chcieliśmy dać osobom działającym w sektorze pozarządowym możliwość takiej właśnie wspólnej refleksji.

Na początek prezentujemy tekst Edwina Bendyka, który wspierał nas w pracy nad Foresightem Obywatelskim prowadząc odbywające się w ramach projektu spotkania tematyczne. Opisuje on szerszy kontekst foresightu, odnosząc się do problematyki dobra wspólnego, przywołując koncepcję nagrodzonej w 2009 roku noblistki Elinor Ostrom. Dobrem wspólnym właśnie jest również przyszłość – i jak każde dobro, wymaga odpowiedniego zarządzania. Foresight jest metodą „polegającą na społecznym wytwarzaniu przyszłości jako dzielonej przez daną społeczność wizji tego, co stać się powinno i co stać się może”. Zapewniając przestrzeń komunikacji i wymiany wiedzy, pozwala na uzgadnianie długofalowych celów, pomaga poszukiwać tak indywidualnych, jak i zbiorowych strategii.

Próby refleksji nad przyszłością podejmują różnego rodzaju jednostki, ośrodki i organizacje, coraz częściej także w Polsce. Długofalowe planowanie strategiczne w naturalny sposób obecne jest w biznesie, ale dyskusje nad przyszłością prowadzone są regionalnie (tak na przykład dzieje się na Pomorzu), a od niedawna inicjowane są również przez rząd (poprzez opublikowany w 2009 roku Raport „Polska 2030”). Wybrany przykładem takich działań – zarówno polskich, jak i zagranicznych – poświecona jest pierwsza część książki.

Potrzeba wybiegania myślą naprzód widoczna jest także w środowisku polskich organizacji pozarządowych. Po 20 latach od transformacji trzeci sektor znajduje się w specyficznym momencie. Coraz więcej osób zadaje sobie pytanie, co dalej – w jakim kierunku sektor powinien podążać, jak się rozwijać. Odpowiedzi na te pytania niekoniecznie muszą być oczywiste. Przed każdą organizacją pozarządową stoją specyficzne wyzwania – zależne od lokalnego kontekstu jej aktywności oraz zakresu i charakteru działań, jakie podejmuje. Są jednak także wyzwania, z którymi zmierzyć się musi cały sektor – związane z głębokimi zmianami, działaniem czynników, które czasem wydawać się mogą odległe i abstrakcyjne. Pracując nad Foresightem Obywatelskim zidentyfikowaliśmy szereg takich trendów, sił i zmian – przedstawiamy je w drugiej części tej publikacji.

W codziennej działalności, w której radzić sobie trzeba z bieżącymi wyzwaniami i rozwiązywać pojawiające się nagle problemy, często brak czasu na to, by na chwilę przystanąć i rozejrzeć się wkoło. Okazją do takiej właśnie przerwy był Foresight Obywatelski. Na organizowanych w ramach projektu warsztatach razem z uczestnikami z różnych środowisk, branż i organizacji wspólnie zastanawialiśmy się nad tym, co może przynieść przyszłość. W trzeciej części znajduje się opis techniki scenariuszowej, jaką stosowaliśmy, w formie pozwalającej samodzielnie wykorzystać proces. Opisywane tu modelowe, dwudniowe spotkanie ma na celu przeciwiczenie długofalowego podejścia do planowania i myślenia perspektywicznego, poprzez wskazanie kluczowych wymiarów ważnych dla planowania strategicznego w sferze aktywności obywatelskiej i określenie przesłanek strategicznych adekwatnych dla rozwoju danej organizacji czy regionu.

W kolejnej części znajdują się artykuły, do których napisania zaprosiliśmy osoby prowadzące spotkania tematyczne zorganizowane w ramach Foresightu Obywatelskiego. To głosy o tematach i problemach, jakie organizacje pozarządowe powinny wziąć pod uwagę myśląc o bliższej i dalszej przyszłości sektora. Stanowiły wprowadzenie do spotkań i inspirację dla osób uczestniczących w warsztatach.

Publikację zamyka aneks w postaci krótkiego przewodnika przedstawiającego podstawowe narzędzia przydatne w procesie planowania strategicznego. To wybór z szerokiego zasobu dostępnych metod i technik – wydaje się nam, że mogą być one szczególnie użyteczne dla organizacji pozarządowych, które chciałyby w sposób systematyczny popracować nad swoimi działaniami w perspektywie długofalowej.

Wydając tę publikację, zbierając opracowane w trakcie projektu materiały, chcielibyśmy zainspirować środowisko organizacji pozarządowych do dalszej refleksji nad przyszłością. Foresight Obywatelski spotkał się z bardzo dużym zainteresowaniem i pozytywnym odbiorem, co pokazuje, jak potrzebne są w Polsce takie inicjatywy. Zachęcamy do wykorzystania przygotowanych przez nas narzędzi – ufamy, że okażą się one przydatne.

Edwin Bendyk

Zamiast wstępu: Paradoksy społecznego działania

Do najważniejszych tekstów nauk społecznych, jeśli mierzyć liczbą cytowań, należy niewątpliwie esej Garretta Hardina „Tragedy of the Commons”. Artykuł opublikowany w 1968 r. w magazynie „Science” podejmuje jedną z kluczowych kwestii: problem zarządzania dobrami publicznymi (*commons*). Pojęcie *commons* w pierwotnym znaczeniu oznaczało własność wspólnotową, gminną – np. komunalną łąkę, na której członkowie gminy mogli wypasać swoje bydło. Prywatyzacja, czyli proces grodzenia tych łąk w Wielkiej Brytanii w XVII wieku (słynne *enclosure of the commons*) stała się kluczowym impulsem rozwoju współczesnego kapitalizmu. Nastąpiła wspomagana przez Brytyjską Koronę pierwotna akumulacja kapitału w rękach nielicznych, lecz politycznie bardziej wpływowych przedstawicieli społeczeństwa. Jednocześnie pozbawieni ziemi chłopci najczęściej nie mieli innego wyjścia, niż opuścić wieś i szukać szczęścia w rozwijających się miastach. To z nich powstała klasa robotnicza zasilająca fabryki Manchesteru, stocznie Glasgow i londyńskie rzeźnie.

Zalegalizowany rabunek, czy też dziejowa konieczność? Garrett Hardin podjął temat *commons* nie po to, by zajmować się zagadkami historii, lecz by rozwiązać kluczowy problem nauk społecznych: w jaki sposób najlepiej zarządzać dobrami publicznymi w sytuacji, gdy np. ze względu na wyczerpywanie się zasobów ekologicznych, możliwość korzystania ze wspólnego majątku jest ograniczona. Gdy krów jest niewiele, a gminna łąka olbrzymia, problem nie istnieje. Gdy liczba krów rośnie, lecz ilość trawy pozostaje niezmienna, w pewnym momencie muszą pojawić się kłopoty.

Amerykański uczony zastanawiał się, jak z tymi kłopotami poradzi sobie człowiek, istota rozumna. Przekonanie o ludzkiej racjonalności doskonale wyraża koncepcja *Homo economicus* dominująca w ekonomii klasycznej i neoklasycznej. *Homo economicus*, barwnie przedstawiony przez Adama Smitha w dziele „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów”, to egoista działający na zasadzie maksymalizacji osobistej korzyści. Suma tych prywatnych, egoistycznych intencji dzięki niewidzialnej ręce rynku prowadzić ma do dobra wspólnego, jakim jest rosnące bogactwo.

Co się stanie, jeśli wpuścić ludzi ekonomicznych na wspólnotowe pastwisko? Każdy będzie dążył do maksymalizacji swojej korzyści, czyli będzie chciał wykarmić jak najwięcej krów. Liczba krów będzie rosła, trawa zacznie się kończyć, w końcu niczym w greckiej tragedii, nastąpi katastrofa, której nie sposób uniknąć.

Do podobnych wniosków, choć na podstawie odrębnych badań, doszli inni wybitni przedstawiciele nauk społecznych w latach 60. XX wieku. Mancur Olson i Anatol Rapoport interesowali się kwestią działania zbiorowego. Inaczej rzecz ujmując, próbowali rozwikłać zagadkę, czy ludzie po stawieni wobec takiej sytuacji, jak chylące się ku katastrofie wspólne pastwisko będą zdolni do

jego ratunku? I znowu, gdy zastosowali do swoich analiz model *Homo economicus*, wyszło im, że wspólne działanie wydaje się najmniej prawdopodobną opcją.

Wynikałoby z tego, że ludzka racjonalność jest główną przyczyną kłopotów człowieka, bo nakazując mu działać w imię osobistego interesu prowadzi często do konfliktu z interesem społecznym i w rezultacie, w dłuższej perspektywie, podkopuje również podstawy realizacji interesu osobistego. W języku matematycznej teorii gier, narzędzia wykorzystywanego do modelowania ludzkich zachowań, sytuację taką nazywa się paradoksem więźnia. Wyobraźmy sobie sytuację, w której dwóch przestępców zostaje zamkniętych w oddzielnych celach bez możliwości komunikowania się. Śledczy daje każdemu wybór: jeśli milczysz, a my ci udowodnimy winę, dostajesz dziesięć lat (warunkiem jej udowodnienia są zeznania drugiego więźnia). Jeśli zaczniesz zeznawać, dychę dostanie jedynie kolega, ty wychodzisz po roku. Jest jeszcze trzecia opcja: gdyby milczeli obaj, sąd z braku dowodów musiałby zwolnić obu podejrzanych. Wynik dla więźniów najkorzystniejszy, jednak najmniej prawdopodobny.

Doskonale dylemat więźnia w działaniu ilustruje film „Mroczny rycerz” w scenach, gdy pasażerowie promów mają się nawzajem powysadzać. Kto zrobi to pierwszy przetrwa. Ewentualnie przetrwają wszyscy, jeśli obie załogi powstrzymają się od naciśnięcia spustu. W filmie ta właśnie opcja wygrywa i rujnuje misterny, hiperracjonalny plan Jokera (*mowa o filmie reżyserii Christophera Nolana z 2008 roku, tytuł oryginalny „The Dark Knight”; główny bohater, Batman, walczy w nim z przestępcą Jokerem, który usiłuje doprowadzić miasto Gotham na skraj anarchii – przyp. red.*).

Jak jednak rozwiązać dylemat więźnia polegający na paradoksalnej naturze racjonalności w realnym życiu? Historia pełna jest przykładów, że rozum zamknięty w więzieniu racjonalności rzeczywiście prowadzić może do katastrofalnych skutków społecznych. Czy istnieje rozwiązanie paradoksu?

Hardin w swym słynnym tekście sprzed pół wieku wskazał dwie opcje. Pierwsza to prywatyzacja dobra wspólnotowego. Pastwiska zarządzane przez konkretnych właścicieli przetrwają, bo ci nie będą mieli interesu w ich nadmiernej eksploatacji i nigdy nie wpuszczą nadmiernej ilości krów. Opcją alternatywną jest poddanie wspólnych zasobów silnej kontroli zewnętrznej, czyli upaństwowienie.

To rozwiązanie zostało jednak poddane przez historię krytyce – realny socjalizm nie okazał się dobrym systemem zarządzania dobrami publicznymi i musiał splajtować. Po 1989 r. zostało więc tylko jedno rozwiązanie dla „tragedy of the commons” – prywatyzacja. Prywatyzacja stała się jednym z filarów tzw. konsensu waszyngtońskiego, który sankcjonował neoliberalną wizję ładu społeczno-gospodarczego. Gdy 1 stycznia 1994 r. wchodziło w życie porozumienie NAFTA integrujące przestrzeń handlu Meksyku, Stanów Zjednoczonych i Kanady, w meksykańskim stanie Chiapas wybuchł bunt Indian. Zapatyści przeciwstawili się m.in. przewidzianej w międzynarodowym porozumieniu prywatyzacji ziemi, którą Indianie tradycyjnie zarządzali na zasadzie wspólnotowej. Najwyraźniej Indianie nie czytali Hardina. Dobrze to jednak czy źle?

Pytanie dość trudne, bo rzeczywiście historia zna liczne przykłady potwierdzające tezę o „tragedy of the commons”. Trudno o lepszy współczesny przykład niż międzynarodowe negocjacje w sprawie ochrony klimatu. Mimo wiedzy o przyczynach globalnego ocieplenia i działaniach mogących je powstrzymać nie sposób wypracować międzynarodowego porozumienia. Poszczególne państwa działając na zasadzie *Homo economicus*, czyli dbając jedynie o swoje interesy, nie są w stanie podjąć działania wspólnego dla dobra wszystkich. To właśnie dlatego konferencja klimatyczna w Kopenhadze w grudniu 2009 r. zakończyła się nieuniknionym fiaskiem.

Jednocześnie jednak historia zna mnóstwo przypadków przeczących „tragedy of the commons” i pokazujących przy okazji, że nie tylko kontrola państwowa, lecz także prywatna nie musi wcale prowadzić do optymalnych rozwiązań. Przypadki przeczące spostrzeżeniom Hardina, Rapoport, Olsona od kilkudziesięciu lat zbiera skrzętnie amerykańska politolożka Elinor Ostrom. Okazuje się, że istnieją wspólnoty doskonale radzące sobie z zarządzaniem dobrami kolektywnymi i zdolne do kolektywnego działania dla dobra wspólnego. Liczne przypadki można odnaleźć zarówno w społecznościach tradycyjnych, w których przedmiotem działania społecznego jest utrzymanie w dobrym stanie gminnego systemu irygacyjnego lub łowiska ryb, jak i w społecznościach ponowoczesnych, tworzących kolektywnie publiczne dobra niematerialne, np. oprogramowanie GNU/Linux.

Jak to jest możliwe, skoro teoretycznie powinno być niemożliwe? Pełna odpowiedź Ostrom zajmuje setki stron i zapewniła jej nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii. Jedna myśl jednak dominiuje w jej analizach. Na czy polega dylemat więźnia? Podejrzani osadzeni są w izolowanych celach i nie mogą się porozumiewać. To możliwa, jednak dość rzadka sytuacja w realnym życiu. Istotą społeczeństwa jest komunikacja. I wystarczy tylko wprowadzić do analizy ten parametr – fakt, że *Homo economicus* jest jednocześnie *Homo communicans*, by okazało się, że współpraca na rzecz dobra wspólnego nie musi urągać rozumowi.

Po pierwsze, dzięki zdolności do porozumiewania się ludzie wymieniają między sobą wiedzę i tworzą uwspólniony obraz sytuacji. Ta dzielona przestrzeń komunikacji sama jest szczególnym *commons*, bo wyraża coś w rodzaju inteligencji zbiorowej zapisanej pod postacią norm, zwyczajów, praktyk społecznych i kulturowych określających, jak się należy zachowywać w określonych sytuacjach. Przestrzeń ta jest także nośnikiem reputacji, czyli społecznej pamięci o zachowaniach konkretnych ludzi. To właśnie reputacja powoduje, że działanie egoistyczne nie zawsze się opłaca, bo może doprowadzić do sankcji najokrutniejszej – banicji, czyli eliminacji ze społeczności. Więzień ze słynnego dylematu doniesie na kolegę pod warunkiem, że jego środowisko nie dowie się o zdradzie. W innym przypadku gra nie jest warta świeczki – co bowiem po mniejszym wyroku, jeśli za więzienną bramą czeka zemsta?

Ludzka zdolność do porozumiewania się jest warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym działania kolektywnego. Działanie musi mieć cel, samo gadanie nie wystarczy. Robert Axelrod, amerykański politolog pokazał, że zdolność do długotrwałej kooperacji i poświęcania zasobów

prywatnych (czasu, wysiłku fizycznego, środków materialnych) dla wspólnej sprawy rośnie, gdy społeczność dzieli wspólną wizję przyszłości. Cel, czyli nagroda w przyszłości, doskonale pozwala uzasadnić konieczność poświęceń dzisiaj.

Tyle tylko, że rozwiązując jeden paradoks natychmiast napotykamy inny. Problem bowiem w tym, że jako ludzie racjonalni musimy się zgodzić z faktem podstawowym – przyszłość nie istnieje. Możemy być pewni, że jakaś przyszłość się wydarzy, jednak jaka nie wiemy. Przewidywanie przyszłości jest zasadniczo niemożliwe, można próbować różnych prognoz, lecz ich skuteczność jest zazwyczaj stosunkowo ograniczona. Zwłaszcza gdy odnoszą się do przełomowych momentów dziejów, kiedy rzeczywistość staje się bardziej złożona i drobne nawet pozornie czynniki mogą zmienić trajektorię historii. To właśnie dlatego *Homo economicus* maksymalizuje swoje korzyści dziś, bo nie wie, co będzie w przyszłości, i zachowuje się z tego punktu widzenia całkiem racjonalnie, prowadząc jednak do zguby swoją społeczność.

Tu jednak dochodzimy do kluczowego momentu analizy. Powtórzmy: przyszłość nie istnieje i nie można jej przewidzieć. To udowodnili przekonująco tacy filozofowie, jak David Hume i Karl R. Popper wykazując, że myślenie indukcyjne, polegające na mówieniu o przyszłości na podstawie doświadczeń z przeszłości nie ma logicznego uzasadnienia. Jest nieracjonalne. Z kolei Garrett Hardin, wychodząc z przesłanki o racjonalności ludzkiego działania, przewiduje przyszłość: dobro publiczne zarządzane kolektywnie musi ulec zagładzie. Ewidentnie jest tu jakaś sprzeczność, którą można rozwiązać rozwiązując problem przyszłości.

Jednym z rozwiązań jest oczywiście religia. Systemy religijne są pierwszymi społecznymi wynalazkami służącymi do włączania przyszłości w sprawy doczesne po to, żeby społeczeństwa mogły w ogóle istnieć. Jak jednak poradzić sobie z przyszłością w społeczeństwie świeckim, które nie może uzasadniać swych działań sankcją religijną? Rozwiązaniem jest foresight, jako metoda społecznego zarządzania przyszłością.

Używam pojęcia zarządzanie przyszłością, które może wydawać się dość dziwne wobec czegoś, co jak stwierdziliśmy, nie istnieje. Owszem, nie istnieje teraz, jednak stanowi podstawowy zasób umożliwiający kolektywne działania i jak każdy zasób wymaga sprawnego zarządzania. Jak każdy też zasób nie bierze się jednak z powietrza, lecz wymaga wytworzenia.

Foresight jest więc metodą zarządzania przyszłością polegającą na społecznym wytwarzaniu przyszłości jako dzielonej przez daną społeczność wizji tego, co stać się powinno i co stać się może. To właśnie taka wizja, zwana często strategią, napędza kolektywne działanie. Paradoksów jednak nigdy dość – widać bowiem wyraźnie, że wytworzenie takiej wizji w społeczeństwie sekularnym samo wymaga działania zbiorowego. Foresight jest działaniem kolektywnym, powinien angażować wszystkich interesariuszy przyszłości. Jak jednak do takiego działania doprowadzić?

Nie ma co ukrywać, to nie jest łatwe. Doskonale ilustrują te trudności dwie dekady polskiej transformacji. Transformacyjny proces rozpoczął się od odkrycia *Homo economicus*, który miał zastąpić *Homo sovieticus*. I zastąpił – na dobre i na złe. Nastąpiła eksplozja indywidualnego działania, Polacy udowodnili, że są niezwykle zdolnymi uczniami Adama Smitha, zakładając miliony indywidualnych przedsiębiorstw. Jednocześnie nastąpiła prywatyzacja i degradacja przestrzeni publicznej. Wydawać by się mogło, że Garrett Hardin miał rację. Zdolność Polaków do kolektywnego działania dla dobra wspólnego jest niezwykle mała, wiadomo to z licznych badań. Bardziej przypominamy więźniów z opisywanego dylematu niż społeczność napędzaną jakąś wspólną wizją przyszłości.

Nie może być inaczej, bo wizji tej do dziś nie stworzyliśmy. Należymy do nielicznego grona państw, które nie mają państwowego ośrodka refleksji strategicznej – Rządowe Centrum Studiów Strategicznych zostało rozwiązane w 2006 r., a wcześniej i tak nie robiło niczego, co byłoby poważnie wykorzystywane w praktykach zarządzania krajem. Po długich, długich staraniach udało się przeprowadzić Narodowy Program Foresight, dziesięć lat po tym, jak podobne przedsięwzięcie podjęli Węgrzy, siedem lat po Czechach.

W końcu jednak udało się. Powtórzmy więc pytanie próbując rozwiązać ostatni z paradoksów. Warunkiem trwałego działania zbiorowego dla społecznego dobra jest dzielona społecznie wizja przyszłości. Wizję taką można wypracować jedynie na drodze foresightu, który sam jest działaniem zbiorowym. Jak doprowadzić do tego, pierwotnego, działania? W jaki sposób nadać pierwszy impet?

Tu pojawia się ostatni ważny element łamigłówki. Przywództwo. Potrzebny jest lider, osoba z wizją, outlier wyłamujący się z logiki *Homo economicus*. Lider staje się przywódcą wtedy, kiedy potrafi uruchomić drugi kluczowy element wskazany przez Elinor Ostrom – działania komunikacyjne. Szansa na sukces pojawia się jednak dopiero wówczas, gdy lider potrafi uruchomić proces społecznej rozmowy o przyszłości, która sama będąc działaniem kolektywnym rozgrzewa do działań zbiorowych o charakterze ucieleśnionym. Martin Luther King miał jedynie sen o lepszej przyszłości, który potrafił opowiedzieć tak, że porwał na ulice miliony upokorzonych w Stanach Zjednoczonych. Pewno nie byłoby też wybuchu „Solidarności”, gdyby nie komunikacyjny przełom, który nastąpił w 1979 r. podczas papieskiej mszy na Placu Zwycięstwa w Warszawie, a potem przywódcza rola Lecha Wałęsy odwołująca się do społecznego marzenia o lepszej Polsce (pamiętne słowa papieża „niech zstąpi Duch Święty i odmieni oblicze ziemi, tej ziemi”).

Przywództwo, komunikacja, cel to niezbędne składniki udanego działania zbiorowego. Foresight to zestaw metod i narzędzi ułatwiających połączenie tych składników w synergiczną całość.

Paweł Hess

Foresight i myślenie o przyszłości



Foresight, jeśli próbować określić go w jednym zdaniu, to proces przygotowywania się na przyszłość, wspólnego jej wytworzenia.

W przypadku bardzo długiego horyzontu czasowego – kilkunastu czy kilkudziesięciu lat, trudno dokładnie określić kierunek i charakter zmian, jakie zajdą w świecie. Planowanie w tym kontekście nie może opierać się wyłącznie o metody prognostyczne, polegające na ekstrapolacji posiadanej wiedzy. Osią projektów typu foresight jest rozważanie trendów mogących z czasem rozwinąć się z marginalnych zjawisk w głębokie przemiany, a także sił, których wpływu przewidzieć się nie da. Foresight wychodzi od analizy sytuacji aktualnej w danym momencie, by przenieść się w przyszłość – sformułowaną zwykle w scenariuszach możliwych dróg rozwoju wydarzeń.

Dogłębne zrozumienie trendów i czynników, jakie mogą kształtować przyszłość, pozwala lepiej przygotować się na nadchodzące zmiany, wykorzystać pojawiające się szanse, ograniczyć ryzyko i unikać zagrożeń. Foresight ma na celu pomóc przeprowadzającej go jednostce (organizacji) wykorzystać pełnię zasobów, wzmocnić adaptacyjność i innowacyjność, umożliwić podejmowanie decyzji w oparciu o systematyczną wiedzę i przemyślane strategię.

Żyjemy w niepewnym i zmiennym świecie. Tempo przemian – jeśli nie rośnie – na pewno nie maleje; radzenie sobie z nimi bywa trudne. W odpowiedzi na wyzwania jedną z możliwych postaw jest czekanie na to, co się wydarzy i reagowanie na bieżąco. Coraz częściej jednak rządy, przedsiębiorstwa i organizacje zdają sobie sprawę, że jeśli będą bezczynnie trwać, to zmiany poniosą je w kierunku, którego sobie nie życzą. Alternatywną jest zatem bycie proaktywnym – i to właśnie ułatwia foresight.

Cechy charakteryzujące foresight

Kreatywność, otwartość

Foresight opiera się o analizę aktualnej sytuacji, trendów, oczekiwanych zmian i możliwości rozwoju sytuacji, ale także otwartą debatę i konfrontację różnych punktów widzenia i rozmaitych źródeł informacji. Na niektórych etapach poza przygotowaniem merytorycznym kluczowa jest siła wyobraźni – przy pracy nad możliwymi scenariuszami rozwoju sytuacji trzeba być w stanie wyjść poza utarte szlaki myślenia. Foresight wymaga połączenia rzeczowej analizy faktów z kreatywnością.

Partycypacyjność

Foresight wymaga sięgania do możliwie wielu źródeł wiedzy poprzez zróżnicowanie uczestników procesu. W niektórych narodowych programach brało udział nawet kilka tysięcy osób. Planowanie nie powinno ograniczać się do zamkniętej grupy, ale włączać wszystkich interesariuszy, których wiedza i punkt widzenia polepszyć mogą rozumienie tematu.

Długofalowość

Celem foresightu jest podejmowanie lepszych decyzji w teraźniejszości, tak aby zwiększyć szanse znalezienia się w dobrej pozycji za kilkanaście lat. Większość projektów ma zasięg czasowy około 10-20 lat, raczej nie wybiegają dalej niż 50 lat wprzód. Dla krótszej perspektywy, jak na przykład 5 lat, wystarczające są zwykle narzędzia tradycyjnej analizy i planowania strategicznego.

Wielowątkowość

Foresight uwzględnia czynniki z wielu obszarów: technologii, nauki, ekonomii, ekologii, społeczeństwa, i powinien opierać się na wiedzy interdyscyplinarnej. Zwykle ma na celu refleksję w skali makro, przedmiotem refleksji są problemy ogólne, takie jak podnoszenie jakości życia czy konkurencyjności gospodarki – które siłą rzeczy zależą od interakcji wielu czynników.

Intencjonalność i orientacja na działanie

Foresight musi prowadzić do konkretnych działań, inaczej jest przedsięwzięciem właściwie bezcelowym. Dlatego zwykle wymaga szerszego poparcia wśród osób odpowiedzialnych za wdrażanie strategii i planowanie operacyjne. Podjęcie realizacji programu ma zawsze wymiar intencjonalny – motywowane jest chęcią wzięcia przyszłości we własne ręce i świadomego kreowania rzeczywistości, a nie jedynie pasywnego dostosowania się do niej.

Projekty typu foresight pierwotnie stosowane były jako narzędzie planowania w dziedzinie badań i rozwoju, miały na celu wyznaczanie priorytetów dla inwestycji. Obecnie jest to metoda coraz szerzej używana na całym świecie – zarówno na potrzeby biznesu, jak i w innych sektorach. Stosuje ją wiele państw jako element budowania strategii rozwoju, radzenia sobie z wyzwaniami oraz długofalowego kształtowania polityki. W skali kraju projekt foresight po raz pierwszy podjęto w Japonii w latach 70. XX wieku. Z czasem podobne inicjatywy zaczęły podejmować także inne rządy – Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii, RPA, Tajlandii, Indonezji czy Brazylii. Można też znaleźć bliższe nam przykłady zastosowania foresightu – własne programy narodowe przeprowadziły przed kilkoma laty Węgry i Czechy, a niedawno także i Polska.

W przypadku projektów o skali krajowej bardzo często w prace angażują się osoby z różnych sektorów i branż. Uczestniczą w nich przedstawiciele władz i administracji, biznesu, świata akademickiego, a także organizacji pozarządowych. Jest to niezbędne dla uzyskania możliwie szerokiego oglądu rzeczywistości – wykluczenie któregoś punktu widzenia może skutkować niekompletnością obrazu. Foresight stosowany jest jednak też i na innych poziomach – międzynarodowym, narodowym, regionalnym, sektorowym, czy też przez pojedyncze instytucje, przedsiębiorstwa oraz organizacje. Także i w tych przypadkach wielość opinii i perspektyw jest wartością. Niebagatelne znaczenie ma fakt, że przez charakter podejmowanych działań i rozważanych problemów foresight jest przedsięwzięciem zbiorowym i ma wymiar partycypacyjny. Pozwala uzgadniać stanowiska, uwspólniać wizje, stymuluje współpracę.

W foresighcie wykorzystuje się szereg metod pracy, badań i analizy, by uzyskać możliwie dogłębną diagnozę działających sił i zachodzących trendów. Są to przede wszystkim: metoda Delphi, analiza PEST (w różnych wariantach), krzyżowa analiza wpływów, scenariusze wydarzeń, analiza ograniczeń, SWOT, czy też dyskusje panelowe.

Metody pracy i techniki analizy stosowane w foresighcie

Delphi

W metodzie Delphi wykorzystuje się serię ankiet skierowanych do wybranej grupy ekspertów, posiadających dużą wiedzę merytoryczną oraz doświadczenie w określonym temacie. Jej celem jest zebranie możliwie szerokiego zasobu wiedzy i opinii w danym obszarze. Uzyskane w ten sposób odpowiedzi są anonimowe, a eksperci nie wiedzą, kto wyraził jakie zdanie. Po pierwszej serii ankiet, zawierającej poglądy na dany temat wraz z ich uzasadnieniem, prowadzący projekt przygotowuje kolejną wersję ankiety, zawężając listę opcji i możliwości wyboru, a następnie rozsyła ją ponownie do tych samych osób. Cykl ten powtarza się kilkakrotnie, do momentu uzyskania zgody w odpowiedziach ekspertów, zawężenia priorytetów i wypracowania spójnej wizji dziedziny będącej przedmiotem badania.

PEST

Analiza PEST to szeroko stosowana technika w zarządzaniu strategicznym. Skupia się na analizie otoczenia zewnętrznego, w jego wymiarach politycznym, ekonomicznym, społecznym i technologicznym (stąd będąca skrótem nazwa). Stanowi jedno z podstawowych narzędzi wykorzystywanych w procesie decyzyjnym, umożliwiając określenie potencjału danego obszaru, zachodzących w nim zjawisk, pojawiających się możliwości i zagrożeń. Istnieje wiele modyfikacji tej metody – poszczególne wymiary mają ułatwić analizę otoczenia, dlatego często dodaje się elementy związane z wartościami, środowiskiem czy kontekstem prawnym i legislacyjnym.

Krzyżowa analiza wpływów

Krzyżowa analiza wpływów umożliwia dynamiczne zestawienie zjawisk zachodzących w określonym obszarze, pozwalając na syntetyczne przedstawienie możliwych scenariuszy wydarzeń. Konstruuje się w niej macierz wpływów, gdzie w rzędach przedstawia się analizowane trendy, a w kolumnach wpisuje się wydarzenia, które mogą wystąpić w analizowanym okresie. W poszczególnych komórkach na przecięciu kolumn i wierszy wpisuje się oceniane prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzenia oraz jego spodziewany efekt.

Analiza ograniczeń

Analiza ograniczeń, lub zarządzanie ograniczeniami, to metoda pozwalająca na identyfikację i sformułowanie odpowiedzi na bariery występujące w otoczeniu. Ma szerokie zastosowanie w przemyśle, szkolnictwie, wojskowości czy zarządzaniu projektami. Przydaje się w konstruowaniu strategii rozwoju, pozwalając na antycypowanie ograniczeń i barier stojących na drodze do wytyczonych celów. Stanowi uzupełnienie innych technik budowania wariantowych scenariuszy.

Panele eksperckie

Programy o dużym zasięgu działają zwykle w oparciu o pracę wielu ekspertów skupionych w kilku panelach tematycznych. Zespołowo rozpoznają oni dany obszar, tworząc listy priorytetowych zagadnień, szukając nisz dla rozwoju, określając szanse i zagrożenia związane z danym kontekstem. Praca paneli często opiera się o technikę burzy mózgów, polegającą na wygenerowaniu możliwie dużej ilości pomysłów. Dopiero w kolejnym etapie w dyskusji dokonuje się ich oceny i selekcji.

Scenariusze

Metoda tworzenia scenariuszy polega na antycypowaniu możliwych dróg rozwoju aktualnej sytuacji. Opierając się o wymienione wyżej techniki, uzyskuje się wiedzę na temat obszarów niepewności w danym temacie. Są to zwykle siły i czynniki, których charakter, zakres czy kierunek są nieprzewidywalne. Na różne sposoby ogranicza się ich liczbę, zestawiając w wiele konfiguracji –

w efekcie uzyskuje się szereg alternatywnych wizji przyszłości, hipotetycznych obrazów świata. To technika w dużej mierze oparta o wyobraźnię i wymagająca oderwania od codziennych torów myślenia. Scenariusze mogą być bardzo ogólne bądź szczegółowo opisane, wraz z chronologią wydarzeń łączących określony punkt wyjścia z sytuacją docelową, określoną przez zestaw czynników niepewnych. Refleksja nad warunkami, które mogą przeszkodzić lub sprzyjać realizacji danego scenariusza, to ważny element w kontekście kształtowania własnej przyszłości.

Wnioski z przeprowadzonych w ramach foresightu analiz przekuwa się zwykle na konkretne plany działań o zasięgu strategicznym, a w konsekwencji także na wytyczne operacyjne. W interesie każdej organizacji jest posiadanie możliwie uniwersalnej strategii, elastycznej i adaptowalnej do wielu warunków i okoliczności. Nie znamy przyszłości, ale musimy próbować się na nią przygotować. Decyzje, które podejmujemy dzisiaj, będą kształtowały możliwości wyboru, jakie będziemy mieli w przyszłości. Im dalszy horyzont czasowy rozważań, tym większa niepewność – dlatego musimy brać pod uwagę szeroki kontekst i różne warianty rozwoju sytuacji. Opierając się tylko na doświadczeniach z przeszłości i utartych schematach działania ryzykujemy, że przyszłość nas zaskoczy.

Refleksja nad przyszłością Polski

Polska znajduje się dziś w specyficznym momencie – w 20 lat po transformacji ustrojowej coraz wyraźniej odczuwa się potrzebę określenia nowego celu i długofalowej idei rozwoju. Przez długie lata motorem działań na rzecz rozwoju była chęć dogonienia Zachodu, swoistym symbolem i przypieczętowaniem tych dążeń było wstąpienie naszego kraju do Unii Europejskiej. Priorytety uniijne, przekładane na sposób działania instytucji państwa, finansowanie poszczególnych sektorów, a także na legislację, w naturalny sposób wyznaczyły kolejne kroki polityki poszczególnych rządów. Choć w wielu sferach nadal daleko nam do poziomu i jakości życia krajów zachodnich, wydaje się, że nasze aspiracje trzeba dziś określić w inny sposób niż tylko poprzez chęć równania do innych.

Pod koniec pierwszej dekady XXI wieku podjęto szereg prób usystematyzowanego myślenia o długofalowych perspektywach rozwoju Polski. W tej części chcielibyśmy przytoczyć dwie takie inicjatywy – Narodowy Program Foresight 2020, a także Raport Polska 2030, który stanowi propozycję konkretnej wizji i strategii dla państwa, choć skonstruowaną bez ścisłego odniesienia do technik pracy stosowanych w foresighcie. Obydwe wskazują, że ścieżką rozwoju kraju na najbliższych kilkanaście-kilkadziesiąt lat powinno być budowanie gospodarki opartej na wiedzy, która byłaby konkurencyjna w skali światowej. Pierwszy projekt identyfikuje wiele wyzwań, szans i zagrożeń stojących przed krajem, wskazując czynniki zmiany, które mogą zasadniczo określić kontekst naszego (jako narodu i jako państwa) działania. Drugi z kolei stanowi dogłębną diagnozę sytuacji obecnej w dziesięciu polach określonych przez jego twórców jako kluczowe z punktu widzenia szans rozwojowych, oraz zawiera propozycje rozwiązań, które te szanse pozwoliłyby wykorzystać. Warto zaznaczyć, że to nie jedyne tego rodzaju działania – przygotowywanych jest obecnie dziewięć strategii średniookresowych, a temat przyszłości Polski dyskutowany jest od 2005 roku w ramach Polskiego Forum Obywatelskiego. Podobną refleksję podejmuje wiele innych ośrodków – przywoływane tu programy uznaliśmy za najbardziej charakterystyczne i wyraziste.

Foresight Polska 2020

Narodowy Program Foresight „Polska 2020”, jak piszą jego autorzy, powstał w odpowiedzi na potrzebę „stworzenia platformy dyskusji i współpracy oraz metody budowania szerokiego porozumienia pomiędzy decydentami, środowiskiem naukowym, przemysłem i opinią publiczną w zakresie priorytetów badawczych i technologicznych oraz kluczowych problemów społecznych”.

Projekt został uruchomiony w 2006 roku przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego i prowadzony był przez konsorcjum kierowane przez Instytut Podstawowych Problemów Techniki Polskiej Akademii Nauk, w którego skład wchodziły także Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk i Pentor Research International. W prace zaangażowano m.in. ekspertów z zakresu socjologii, ekonomii, przedstawicieli przemysłu, innowacyjnych przedsiębiorstw, reprezentantów mediów. Za nadzór merytoryczny odpowiadał komitet ekspertów (tzw. Panel Główny) pod kierownictwem profesora Michała Kleibera.

Program miał na celu dostarczenie informacji o tendencjach rozwojowych i pomóc określić scenariusze zdarzeń – by zarysować wizję rozwoju Polski do 2020 roku. Jednocześnie miał doprowadzić do uzgodnienia działań partnerów społecznych – rządu i administracji, biznesu, środowisk naukowych, a także ustalić priorytety i kryteria finansowania nauki i techniki, by kształtować politykę w kierunku modelu gospodarki opartej na wiedzy, zbliżając ją do wymogów Unii Europejskiej. Obok tych celów rezultatem programu miało być „stworzenie języka debaty społecznej oraz kultury budowania wizji myślenia o przyszłości, prowadzących do koordynacji wspólnych działań dla rozwoju gospodarki i poprawy jakości życia w Polsce”.

Najważniejsze wyniki dwuletnich prac przełożono na pięć ogólnych scenariuszy rozwoju kraju. Stworzono także listę obszarów badań i rozwoju technologii kluczowych dla realizacji pozytywnych scenariuszy – zakładających postęp w Polsce.

Szczegółowe informacje, oraz opublikowane w Programie dokumenty, można znaleźć w internecie. W momencie pisanego tego tekstu, portal <http://www.foresight.polska2020.pl/> nie działa – do materiałów dotrzeć można przez stronę Polskiej Akademii Nauk: <http://www.ippt.gov.pl/foresight/foresight-narodowy.html>

Foresight Polska 2020 obejmuje trzy pola badawcze, podzielone na tematy szczegółowe. Pierwsze z nich dotyczy zrównoważonego rozwoju kraju. Obejmuje takie tematy, jak jakość życia, ekologia i środowisko naturalne, infrastruktura transportowa i energetyczna oraz rozwój regionów. Kolejne pole to sfera technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych – a zatem dostępu do informacji, wpływu technologii na społeczeństwo i edukację, przedsiębiorczości opartej o nowe technologie, a także nowych mediów. Ostatnie wyznaczone pole traktuje o szeroko rozumianym bezpieczeństwie – ekonomicznym, socjalnym, intelektualnym, technologicznym. W tym polu zawiera się także temat rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

W programie wykorzystano szereg metod i technik badawczych. Główne osie projektu stanowiły badanie eksperckie metodą Delphi oraz prace poszczególnych Paneli. Zastosowano w nich analizę PEST, krzyżową analizę wpływów, budowanie scenariuszy, analizę SWOT i analizę ograniczeń, a także dyskusje panelowe. Prace w ramach Programu odbywały się w kilkunastoosobowych panelach eksperckich zorganizowanych hierarchicznie – szczegółowymi tematami zajmowało się 20 Paneli Tematycznych, za każdy z obszarów odpowiedzialne były 3 Panele Pól Badawczych, a całość zwierał Panel Główny. Zasiedli w nich specjaliści w danej dziedzinie, których wybór konsultowano z uczelniami, administracją publiczną oraz organizacjami społecznymi. Sformułowano w ten sposób zestaw tez, które przedstawiono w badaniu Delphi kilku tysiącom ekspertów (wybranych podobnie, jak uczestnicy Paneli). Ten etap miał dwie odsłony: początkowa wersja ankiety zawierała wnioski opracowane w ramach Paneli, w drugiej zaś respondenci mieli możliwość korekty swoich opinii i ocen na podstawie dostarczonych im rezultatów pierwszego badania.

Aby opracować scenariusze przedstawiające możliwe warianty rozwoju Polski w zależności od charakteru nadchodzących zmian, określono obszary niepewności, które mogą mieć decydujący wpływ na drogi rozwojowe kraju. Dzięki pracy poszczególnych Paneli określono po kilkanaście kluczowych czynników w ramach każdego z obszarów – ich konfiguracja będzie miała zasadniczy wpływ na przyszłość Polski.

Pierwszy obszar dotyczy szerokiego otoczenia zewnętrznego, wiąże się z globalizacją i integracją europejską. Zawiera czynniki takie, jak zmiany na rynkach surowców, rynkach finansowych i walutowych, problemy energetyczne, ekologiczne, przepływy ludzi (migracje), rola i charakter regulacji Unii Europejskiej. Do najistotniejszych niepewności w tym obszarze należą globalne konsekwencje kryzysu finansowego i sposób, w jaki świat zmieni się, by przeciwdziałać problemom gospodarczym.

Kolejna sfera to wewnętrzne reformy w naszym kraju. Czy polscy politycy zdołają opracować i wdrożyć program reform niezbędny dla odblokowania potencjału rozwojowego kraju? Pod uwagę wziąć trzeba tutaj każdą sferę działań państwa – system socjalny, edukacyjny, finansowy, opiekę zdrowotną, wymiar sprawiedliwości, charakter życia publicznego, demokracji i samorządności.

Trzeci obszar niepewności nazwano ogólnie gospodarką opartą na wiedzy. Kluczowe czynniki, jakie tu wskazano, dotyczą rozwoju kapitału intelektualnego i potencjału naukowo-badawczego Polski, transferu wiedzy do biznesu, innowacyjności itp. W dzisiejszym świecie najważniejszym zasobem rozwojowym jest właśnie wiedza – stąd pytanie o przyszłość sprowadza się do tempa, w jakim będziemy w stanie uruchamiać procesy konieczne do transformacji polskiej gospodarki.

Ostatni zbiór kluczowych czynników wiąże się ze społeczną recepcją zmian i prowadzonych reform. Niektóre z nich okazać się mogą trudne – czy społeczeństwo je zaakceptuje i wesprze? Jak zmieni się charakter udziału obywateli w życiu politycznym i publicznym? Te czynniki w dużej mierze zależą od kondycji i kierunku rozwoju instytucji społeczeństwa obywatelskiego.

Technika budowy scenariuszy polega na zestawianiu ze sobą czynników, czyli sił działających na danym polu, których wpływ i kierunek rozwoju w przyszłości nie jest przewidywalny. Rozważa się różne ich konfiguracje – tworząc alternatywne obrazy możliwych sytuacji.

Biorąc pod uwagę kontekst wyzwań stojących przed polityką rozwojową Polski i analizy przeprowadzone w ramach Paneli Pól Badawczych stworzono listę czterech kluczowych obszarów wyznaczających osi niepewności, wraz ze szczegółowymi wymiarami. To w odniesieniu do nich zsyntetyzowano scenariusze, pokazujące alternatywne wizje przyszłości, jaka czeka Polskę. W ramach Narodowego Programu poszczególne Panele stworzyły wiele szczegółowych scenariuszy dla dziedziny, nad którą pracowały, zdecydowano się jednak opracować pięć ogólnych scenariuszy, które przytaczamy poniżej.

To, jak zmieniać się będą poszczególne czynniki oraz w jakie konfiguracje ze sobą wchodzić, określać będzie sytuację wewnętrzną Polski oraz naszą pozycję na arenie międzynarodowej. Na podstawie prac Paneli zdecydowano się wybrać pięć wersji kombinacji czynników, by stworzyć wyraziste scenariusze, które będą podstawą do myślenia o przyszłości kraju.

Do opisu scenariuszy ogólnych wybrano pięć alternatywnych wersji rozwoju czynników w poszczególnych czterech obszarach. W poniższym diagramie „+” oznacza pozytywny kierunek przemian w danym obszarze, a „-” negatywny.

Czynniki kluczowe					
Scenariusze		Reformy wewnętrzne	Otoczenie zewnętrzne	Gospodarka Oparta na Wiedzy (GOW)	Akceptacja społeczna
	Skok cywilizacyjny	+	+	+	+
	Twarde dostosowania	+/-	+	+	-
	Trudna modernizacja	+	-	+	+
	Słabnący rozwój	+/-	+	-	-
	Zapaść	-	-	-	-

Raport końcowy Programu zawiera szczegółową analizę SWOT (silnych stron, słabych stron, szans, zagrożeń) sytuacji Polski w odniesieniu do poszczególnych czynników kluczowych (wylistowanych powyżej), a także opis alternatywnych dróg ich rozwoju w każdym ze scenariuszy. Zestawienie stanowi ciekawą listę wyzwań i szans stojących przed Polską, w zależności od tego, jaka przyszłość nas czeka – tworzy bardzo szczegółowy opis, znacząco pogłębiający scenariusze.

Scenariusz skoku cywilizacyjnego

To najbardziej optymistyczny scenariusz spośród tych, które widzą twórcy Narodowego Programu Foresight. Korzystna konfiguracja wszystkich kluczowych czynników, niejako wymarzona sytuacja, pozwala na dynamiczny i bezproblemowy rozwój kraju. Polska szybko dogania Zachód, dzięki tempu i efektywności zmian staje się wzorem dla innych. W ocenie samych autorów, jest to jednak najmniej prawdopodobny scenariusz. Korzystna sytuacja zewnętrzna spleta się z sukcesem na arenie wewnętrznej. Reformy, przeprowadzone sprawnie i w dobrym kierunku, spotykają się z szerokim obywatelskim poparciem, aktywne społeczeństwo rozwija swój kapitał intelektualny i innowacyjność.

Scenariusz twardych dostosowań

Polska w tym scenariuszu korzysta na tym, że świat i Europa obronną ręką wychodzą z kryzysu. Gospodarka, dzięki odpowiedniemu prowadzeniu polityki, przekształca się w system opierający się na wiedzy, zyskując na innowacyjności, konkurencyjności i dynamice. Nauka i edukacja są na światowym poziomie. Największym problemem jest jednak brak szerokiej akceptacji społeczeństwa dla przeprowadzanych reform. Proces jest dla wielu nieczytelny, konieczne zmiany nie spotykają się ze zrozumieniem, co stanowi przeszkodę dla rozwoju Polski. Z czasem jakość życia i pozycja międzynarodowa stopniowo się poprawiają, tempo zmian jest jednak stosunkowo powolne, nie na miarę pełni potencjału kraju.

Scenariusz trudnej modernizacji

Scenariusz ten w ogólnym wydźwięku jest optymistyczny, zakłada jednak niekorzystną sytuację zewnętrzną, działającą niejako przeciw pozytywnym przemianom wewnątrz kraju. Przedłuża się globalny kryzys, który rozpoczął się w 2008 roku – próby walki z jego skutkami spełzają na niczym, a międzynarodowe instytucje tracą na znaczeniu. W Polsce pojawia się jednak czytelny plan rozwojowy, który opiera się na transformacji systemu zarządzania wiedzą jako lokomotywie modernizacji. Spotyka się on z pozytywnym odbiorem społecznym, rośnie zaangażowanie obywateli w życie publiczne, wzmacnia się kreatywność i innowacyjność. W długofalowej perspektywie kraj jest w stanie wytworzyć trwałe podstawy rozwoju, rozbudowując infrastrukturę, podnosząc kompetencje społeczeństwa, a także pozostając miejscem atrakcyjnym dla inwestycji. Na przemianach nie traci również stan środowiska naturalnego.

Scenariusz słabnącego rozwoju

W tym scenariuszu Polska radzi sobie dobrze w najbliższych latach, jednak z czasem wytraca impet przemian i staje w obliczu poważnego kryzysu. Rządzący w początkowym okresie rozumieją konieczność reform systemowych, które wspierałyby modernizację, a także próbują wzmocnić pozycję kraju jako istotnego uczestnika polityki międzynarodowej. Sprzęga się to z procesami integracji europejskiej, które stanowią kontekst sprzyjający gospodarczemu wzrostowi Polski. Niedostatecznie jednak zmienia się sposób zarządzania edukacją, innowacją i wiedzą – w efekcie tempo rozwoju stopniowo maleje, sytuacja pogarsza się z roku na rok. Około roku 2020 kraj obsuwa się w stagnację.

Scenariusz zapaści

To najbardziej pesymistyczny z opracowanych scenariuszy. Wszystkie kluczowe czynniki układają się w nim w sposób praktycznie blokujący rozwój kraju. Integracja europejska ulega zahamowaniu, a Polska nie potrafi samodzielnie stworzyć efektywnej polityki rozwojowej. Zarówno nauka, jak i edukacja pozostają na dalekim od światowego poziomu, osoby wykształcone nie mają możliwości realizować się w kraju – nasila się zjawisko drenażu mózgów. Pasywne społeczeństwo żyje w zamknięciu, brak aktywności obywatelskiej łączy się z brakiem poparcia dla reform.

Czy Polskę czeka dynamiczny rozwój, czy głęboka stagnacja? Autorzy Programu oceniają, że te dwa ekstremalne scenariusze są najmniej prawdopodobne. Ich zdaniem kontynuacją dzisiejszej sytuacji może być scenariusz słabnącego rozwoju, a nie jest to obiecująca wizja w długofalowej perspektywie.

Jeśli opierać będziemy się wyłącznie na czynnikach stanowiących motor rozwoju Polski obecnie, a nie podejmiemy systemowych reform, w 2020 roku znajdziemy się w niekorzystnej sytuacji. Zapewnienie trwałych podstaw rozwojowych wymaga modernizacji administracji, stymulacji przedsiębiorczości, a także zmiany modelu edukacji i nauki. Równie ważnym wyzwaniem jest szerokie społeczne poparcie dla reform.

Podjęcie kroków pozwalających na transformację w kierunku gospodarki opartej na wiedzy pozwoli na rozwój niezależnie od kontekstu zewnętrznego, na który mamy mniejszy wpływ – czy to w scenariuszu trudnej modernizacji, czy twardych dostosowań. Sprawne państwo, wykorzystujące potencjał wiedzy i innowacyjności swoich obywateli to fundament nowoczesnej gospodarki i podstawa rozwoju. Kluczem jest zatem z jednej strony świadomie realizowana polityka, z drugiej zaś – świadome zaangażowanie całego społeczeństwa.

Polska 2030

Raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” to kolejna próba refleksji nad stojącymi przed krajem wyzwaniami i wyborami, jakich będziemy musieli w nadchodzących latach dokonać. Raport, przygotowany przez Zespół Doradców Strategicznych Premiera RP, opublikowano w 2009 roku. Stanowi projekt cywilizacyjny dla Polski na dwie najbliższe dekady, ma być w założeniu narzędziem pomocnym w wypracowaniu strategicznego podejścia do rządzenia krajem i fundamentem Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju – dokumentu wymaganego przez Unię Europejską, określającego priorytety, cele i sposoby działania władz.

Raport stanowi przyczynek do stworzenia strategii rozwoju kraju, która zapewniłaby stały wzrost gospodarczy i poprawę szeroko rozumianej jakości życia Polaków. Bez długofalowej perspektywy trudno nie zgubić się w gąszczu doraźnych korekt i krótkoterminowych reform. Jednak jak w przypadku każdego procesu planowania strategicznego, za ogólnymi celami powinny pójść decyzje finansowe i konkretne plany operacyjne – i tak, wedle deklaracji Autorów, już się dzieje. Realizacja założeń raportu, zdaniem osób za niego odpowiedzialnych, wymaga szerokiej współpracy politycznej, wychodzącej ponad podziały – długofalowość planu wymaga konsekwentnej realizacji przez lata, zatem nie może zależeć od doraźnych rozgrywek czy sporów.

„Polska 2030” to przede wszystkim pogłębiona analiza i diagnoza obecnych realiów. Zespół Doradców Strategicznych, składający się m.in. z ekonomistów, prawników i socjologów, stworzył dokument opisujący szeroko teraźniejszość kraju mającego za sobą 20 lat transformacji, jednak wciąż wymagającego reform. Dobry poziom analiz, przywoływanych danych i kompletność całości wskazywana jest jako jedna z głównych zalet Raportu. Projekt zaistniał też w debacie publicznej – szeroko prezentowany, spotkał się zarówno z pochwałami, jak i krytyką. W ramach Foresightu Obywatelskiego zaprosiliśmy autorów wybranych rozdziałów Raportu na spotkanie z reprezentantami środowiska pozarządowego. W swoich prezentacjach i w trakcie dyskusji wskazali oni szereg wyzwań i konsekwencji zmian, istotnych dla społeczeństwa obywatelskiego w Polsce.

W odróżnieniu od innych dokumentów, będących efektem projektów o charakterze foresightu, „Polska 2030” nie zawiera zapisanych scenariuszy czy wizji przyszłości zależnych od rozwoju konfiguracji określonych sił i trendów. Stanowi diagnozę sytuacji, wskazuje kierunki działań, jakie należy podjąć, by wykorzystać szanse rozwojowe kraju.

Raport „Polska 2030”, jak i materiały ze spotkań prezentujących jego treść, znaleźć można na stronach Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, pod adresem <http://www.polska2030.pl/>

Zdaniem Autorów, Polsce potrzebny jest dzisiaj nowy projekt cywilizacyjny na kolejne dwie dekady, bowiem wyczerpały się już poprzednie siły napędzające rozwój po 1989 roku – proces transformacji oraz wejścia do Unii Europejskiej. Nie wystarczą już one, by Polska skutecznie konkurowała na globalnym rynku. Polsce grozi dryf rozwojowy, by go uniknąć, musi na nowo zdefiniować determinanty i instrumenty polityki rozwoju.

Pierwszym przywoływanym projektem była transformacja – wyzwanie przebudowy podstaw działania państwa i gospodarki w kierunku gospodarki rynkowej i systemu demokratycznego. Proces ten, choć dla wielu kosztowny, zakończył się sukcesem – rozkwitła przedsiębiorczość i energia społeczna. „Nominalna wartość PKB powiększyła się w tym czasie 10-krotnie, a siła nabywcza polskich wynagrodzeń wzrosła 16-krotnie”. Kolejne szanse dała Polsce integracja z Unią Europejską, wzmacniając zapoczątkowane wcześniej zmiany. Niebagatelne znaczenie miał zastrzyk funduszy europejskich, znacznie zwiększający skalę inwestycji publicznych. Obecnie polska gospodarka opiera się w coraz większym stopniu na usługach rynkowych i modernizującym się przemyśle, co daje stabilność, dzięki której w stosunkowo niewielkim stopniu odczuliśmy efekty globalnego kryzysu.

Mimo to, zdaniem autorów Raportu, Polska stoi dziś przed zagrożeniem dryfu rozwojowego. Choć raczej nie zejdziemy już ze ścieżki podnoszenia poziomu życia obywateli, bez świadomych działań i przemyślanej strategii, rozwój Polski ulegnie zahamowaniu. Pracy wymaga choćby infrastruktura – nie podejmując zmian ryzykujemy, że jej niedoskonałość ograniczy możliwości rozwoju tak metropolii, jak i regionów peryferyjnych. Bez inwestycji w produkcję i przesył energii już za kilka lat jej podaż może być za małą. Pobudzenie życia obywatelskiego wymaga sprawniejszego działania państwa, podobnie jak stymulacja przedsiębiorczości. Rozwoju gospodarki opartej na wiedzy nie zapewni dzisiejszy system innowacji i edukacji. Strategicznej refleksji i działań zorientowanych na dalekosiężne cele wymaga także budowa społecznego kapitału adaptacji i rozwoju czy podnoszenie poziomu aktywności zawodowej Polaków.

Autorzy „Polski 2030” proponują „polaryzacyjno-dyfuzyjny” model rozwoju kraju, przyjmując jako naturalny element procesów gospodarczych nierównomierność tempa rozwoju poszczególnych sektorów i regionów. Zakłada on wzmacnianie tempa wzrostu głównych ośrodków rozwoju (zatem przede wszystkim wielkich miast-metropolii), któremu towarzyszyć muszą procesy dyfuzyjne – działania pozwalające na rozprzestrzenianie się efektów zmian po całym kraju, stopniowo wyrównujące szanse rozwojowe regionów. Zasadnicze znaczenie ma tutaj państwo – sprawnie zarządzane musi stać się bardziej aktywne i skuteczne w wyrównywaniu szans. Polityka gospodarcza Polski musi jednocześnie likwidować zapóźnienie oraz wspierać tworzenie nowych przewag konkurencyjnych. Z jednej strony zatem wspierać musi bieguny wzrostu i rozwoju (więc procesy polaryzacyjne), a z drugiej – tworzyć warunki dla szybkiej dyfuzji, które będą sprzyjać integracji społecznej, ulepszać infrastrukturę transportową i komunikacyjną, wyrównywać szanse edukacyjne i umożliwiać urzeczywistnianie aspiracji obywateli.

Raport „Polska 2030” przedstawia dziesięć najistotniejszych kwestii, do których Polska będzie się musiała jak najszybciej odnieść, by wzmocnić swoją pozycję w przeciągu dwóch najbliższych dekad. Każde z tych wyzwań niesie ze sobą „dylemat” – będący zasadniczo wyborem pomiędzy wykorzystaniem szansy na modernizację a dryfem rozwojowym. W odpowiedzi na nie autorzy sformułowali szereg rekomendacji, układających się w trzy wymiary: polityki tworzące demograficzne, makroekonomiczne i instytucjonalne fundamenty rozwoju; rozwiązania podnoszące produktywność pracy i kapitału, mobilność i adaptacyjność gospodarki (pracy i przedsiębiorstw); oraz towarzyszące im równoległe działania kształtujące społeczny wymiar rozwoju i stwarzające warunki dla jego dyfuzji. Wykorzystanie stojących przed Polską szans wymaga odpowiednich zmian instytucji publicznych i wprowadzenia legislacji, która wspartaby przedsiębiorczość obywateli. Zdaniem Zespołu Doradców Strategicznych Premiera kluczowe jest wypracowanie modelu pozwalającego wykorzystać potencjał osób obecnie nieaktywnych zawodowo, a zatem przejście od welfare state w kierunku workfare state i welfare society. Sukces w długofalowej perspektywie wymaga też pobudzenia społecznej kreatywności i innowacyjności, działań budujących zaufanie obywateli do instytucji państwa, poprawy jakości debaty publicznej.

Wyzwania rozwojowe

Wzrost i konkurencyjność

Wyzwaniem w tym obszarze jest stworzenie warunków do trwałego i dynamicznego wzrostu gospodarczego, który pozwoliłby Polsce szybko dołączyć do grona państw rozwiniętych i uniknąć zagrożenia stagnacją.

Sytuacja demograficzna

Dużym potencjałem Polski jest wydłużanie się średniej życia obywateli – niewykorzystanie go grozi niekorzystnymi zmianami i kosztami społeczno-ekonomicznymi.

Wysoka aktywność zawodowa oraz adaptacyjność zasobów pracy

Należy wzmocnić zdolność do adaptacji i mobilność w społeczeństwie, co pozwoli przekroczyć obecny stan niepewnej stabilizacji na rynku pracy.

Odpowiedni potencjał infrastruktury

Bez poprawy stanu infrastruktury Polsce grozi podwójna peryferyjność – zewnętrzna, w odniesieniu do Europy i świata, a także wewnętrzna – pomiędzy centrami rozwojowymi a peryferiami.

Bezpieczeństwo energetyczno-klimatyczne

Rozwój gospodarki wymaga opracowania długofalowego planu zapewniającego dostateczne dostawy energii. Ofiarą nieprzemyślanej modernizacji paść może środowisko naturalne, dlatego należy je skutecznie chronić.

Gospodarka oparta na wiedzy oraz rozwój kapitału intelektualnego

Zaniechania na tym polu spowodują postępujący wzrost dystansu wobec rozwiniętych państw w innowacyjności, kreatywności i nauce.

Solidarność i spójność regionalna

Zaniechania na tym polu spowodują postępujący wzrost dystansu wobec rozwiniętych państw w innowacyjności, kreatywności i nauce.

Poprawa spójności społecznej

Obecny model polityki społecznej nakierowany jest przede wszystkim na kompensację skutków negatywnych zjawisk, takich jak wykluczenie. Potrzebne są zmiany prowadzące do wykorzystania pełni potencjału obywateli i zapewnienia im pełni swobody wyboru stylów życia.

Sprawne państwo

Wyzwanie to polega na wprowadzeniu reform instytucjonalnych likwidujących dotychczasowe bariery, budujących zaufanie obywateli do państwa i przyspieszających rozwój przedsiębiorczości, szczególnie wśród małych i średnich firm.

Wzrost kapitału społecznego

Dynamiczny rozwój Polski wymaga wspólnego podjęcia wysiłku przez wszystkich aktorów życia społecznego. Szczególnie istotne jest wzmocnienie kapitału społecznego obywateli – co wymaga współpracy zarówno władz centralnych, administracji, jak i sektora pozarządowego.

Raport podejmuje kwestie gospodarcze, którym towarzyszą analizy problemów społecznych. Stanowi dokument szeroko opisujący wyzwania stojące przed Polską w horyzoncie dwudziestu lat. Przyjęta perspektywa ekonomiczna ma charakter liberalny, akcentuje rolę państwa we wspomaganiu rozwoju innych sektorów i aktywności przedsiębiorczej obywateli poprzez ułatwianie i usprawnianie procedur, wspieranie mobilności i konkurencji. W kwestiach społecznych nacisk kładziony jest na solidarność pokoleń, walkę z wykluczeniem i opiekę nad potrzebującymi.

Duże znaczenie przywiązuje się do spójności społecznej i rozwoju wszystkich obszarów Polski, zarówno metropolii, jak i terenów, które dotychczas nie radziły sobie dobrze w sytuacji przemian, czy też nie były w stanie wykorzystać swoich szans. W konsekwencji proponowanego modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnego małe miejscowości stać się mają równie atrakcyjne do mieszkania, jak obecnie wielkie miasta. W tej wizji w 2030 roku mieszkańcy wsi będą mogli być równie usatysfakcjonowani, jak mieszkańcy metropolii, wszyscy obywatele będą mieli szansę wykorzystać pełnię swojego potencjału.

Inicjatywy sektorowe i obywatelskie

Foresight – oraz poszczególne techniki stosowane w tego rodzaju przedsięwzięciach – powstał jako metoda myślenia strategicznego na potrzeby dużych organizacji i struktur takich, jak korporacje czy administracja państwa. Wynika z potrzeby antycypowania możliwych ścieżek rozwoju wydarzeń i przygotowania na nawet najbardziej niekorzystne scenariusze. Nie jest próbą predykcji pewnej przyszłości, ale odpowiedzi na pytanie o nadchodzące wyzwania i zmiany. Ma za zadanie ułatwić „zarządzanie” niepewnością.

Refleksja nad przyszłością w oparciu o metodę foresightu podejmowana jest w różnych rejonach świata także przez organizacje społeczne. Podobnie jak w przypadku sektora biznesowego – tu także odczuwana jest potrzeba myślenia długofalowego i strategicznego. Organizacje społeczne z jednej strony potrzebują narzędzi umożliwiających planowanie, z drugiej zaś chcą brać aktywny udział w debacie o kształcie społeczeństwa, w jakim funkcjonują. Zasadniczym celem myślenia strategicznego jest umożliwienie adaptacji do nadchodzących (często niespodziewanie) okoliczności. Myślenie o przyszłości w perspektywie kilkunastoletniej może pomóc organizacjom zrozumieć zmiany i niepewności pojawiające się już dzisiaj.

Reprezentanci organizacji pozarządowych często biorą udział w projektach foresightowych o zasięgu krajowym (jak miało to miejsce w Polsce – na przykład w opisywanym wyżej Narodowym Projekcie Foresight 2020). Podejmowana w tego rodzaju inicjatywach problematyka jest jednak bardzo szeroka – stanowić może punkt odniesienia dla planowania strategicznego w trzecim sektorze, zwykle wymaga jednak sprecyzowania i uściślenia. Z projektów narodowych wynikać mogą różne przesłanki strategiczne dla różnych sektorów. Inne działania w obliczu zidentyfikowanych trendów i wskazanych sił podejmować musi rząd, a inne sektor pozarządowy. Z opracowanych scenariuszy dla każdej organizacji wynikać mogą (i powinny) różne implikacje oraz wnioski.

Wiele problemów, z jakimi mierzy się trzeci sektor, jest w naturalny sposób zbieżnych z ogólnymi wyzwaniami stojącymi przed społeczeństwami, uwzględnianymi w projektach narodowych. Jest też jednak szereg wyzwań specyficznych dla organizacji pozarządowych. Kwestie związane z finansowaniem organizacji, dotyczącymi ich regulacjami prawnymi czy charakterem zaangażowania obywatelskiego to przykłady czynników, które w projektach ogólnonarodowych nie zawsze są podejmowane – dla organizacji mogą być jednak kluczowe.

W środowisku trzeciego sektora potrzebne jest zatem myślenie o przyszłości i szerzej rozumianej aktywności obywatelskiej. Odniesienie do przyszłości, odległego czasowo horyzontu, umożliwia jednocześnie refleksję nad nadrzędnymi celami organizacji – ich misją, wizją, wartościami, jakimi się kierują, ma aspekt integracyjny i tożsamościowo twórczy. Pozwala podjąć tematy, na które w codziennej działalności często brak czasu.

Do pierwszych tego rodzaju inicjatyw należą projekty podjęte przez trzy organizacje z Wysp Brytyjskich, które stanowiły najważniejsze inspiracje dla Foresightu Obywatelskiego – National Council for Voluntary Organisations (NCVO), Scottish Council for Voluntary Organisations (SCVO) oraz Carnegie UK Trust. Łączy je odniesienie do przyszłości i zastosowane techniki, każda ma jednak specyficzny charakter. Program NCVO – Third Sector Foresight – to działanie mające na celu przede wszystkim wsparcie brytyjskich organizacji pozarządowych w planowaniu strategicznym poprzez dostarczanie pogłębionych i aktualnych informacji o zmianach, trendach oraz wyzwaniach, jakie przed nimi stoją, a także narzędzi umożliwiających działania strategiczne. Chodzi o wzmocnienie kompetencji sektora, jego adaptacyjności i skuteczności. Akcent położony jest na współpracę – organizowane są seminaria, na których organizacje dzielić się mogą doświadczeniami i wiedzą, w podobny sposób wykorzystać mogą też internetowy portal poświęcony foresightowi. Ambicją projektu jest jednak uniwersalność – zasób wiedzy jest na tyle szeroki, że potencjalnie każda organizacja, niezależnie od miejsca czy zakresu działalności, może znaleźć potrzebne informacje. Bardziej sprecyzowany regionalnie charakter miał projekt SCVO. Ta krajowa instytucja zainicjowała refleksję o przyszłości Szkocji za cel stawiając sobie określenie kierunków działań potrzebnych dla wzmocnienia jej dobrobytu i rozwoju. Sformułowane postulaty i rekomendacje stanowią głos sektora pozarządowego w szerszej dyskusji o przyszłości kraju. Z kolei inicjatywa podjęta przez Carnegie UK Trust miała bardzo szeroki zakres tematyczny. Za punkt odniesienia obrano szeroko rozumiane społeczeństwo obywatelskie. Zidentyfikowano najważniejsze wpływające na nie czynniki, nakreślono scenariusze jego przyszłości w 2025 roku, wreszcie wskazano działania, jakie powinny zostać podjęte, by zapewnić mu jak najlepszy rozwój. Warto wspomnieć, że dzięki zastosowaniu technik warsztatowych we wspólne myślenie o przyszłości włączyło się tutaj w sumie kilkaset osób.

NCVO – foresight w trzecim sektorze

„Third Sector Foresight” to inicjatywa realizowana przez National Council for Voluntary Organizations (NCVO), największą parasolową organizację zrzeszającą brytyjskie organizacje społeczne. Jego celem jest wsparcie organizacji w adaptacji do otoczenia i w planowaniu działań na przyszłość poprzez dostarczanie informacji o czynnikach mających (lub mogących mieć) na nie wpływ oraz narzędzi pozwalających te informacje wykorzystać.

Początki programu Third Sector Foresight sięgają lat 2003-2004. NCVO zdecydowało się wtedy rozwinąć swój program strategiczny, którego celem była identyfikacja kluczowych wyzwań stojących przed brytyjskim sektorem pozarządowym w szersze przedsięwzięcie, i stworzyć sieć foresightową, dostarczając organizacjom zestawu narzędzi do planowania strategicznego (publikacja „Tools for Tomorrow”, obecnie dostępna w zaktualizowanym wydaniu).

Parafrazując opis NCVO, w ich wizji społeczeństwa obywatelskiego organizacje rozumieją, w jaki sposób zmienia się świat wokół, czują się pewnie w obliczu tych zmian i są zdolne odpowiedzieć na nie poprzez dobre planowanie i odpowiednie decyzje. Third Sector Foresight ma pomóc tę

wizję zrealizować – pomagając organizacjom tworzyć efektywne strategie, poszerzać ich wiedzę, a także wzmacniać adaptacyjność i elastyczność w obliczu zmieniającego się otoczenia.

Osią projektu jest portal internetowy, na którym znaleźć można przede wszystkim opisy trendów i czynników wpływających na sektor pozarządowy w Wielkiej Brytanii. Umieszczono tam także prosty przewodnik po procesie planowania strategicznego. Na bieżąco dodawane są wiadomości o istotnych dokumentach, raportach czy wydarzeniach. Portal skierowany jest przede wszystkim do osób związanych z sektorem pozarządowym – pochodzących z organizacji lub z ich otoczenia instytucjonalnego. Użytkownik ma możliwość komentowania publikowanych treści, zapisywania interesujących wątków i wpisów, notatek czy kontaktów.

Portal NCVO Third Sector Foresight znajduje się pod adresem
<http://www.3s4.org.uk>

Opisane na portalu czynniki (drivers) zorganizowane są w kilka działów, według rozbudowanego schematu analizy PEST, który wyróżnia otoczenie polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne i ekologiczne organizacji. Obok nich wyodrębniono sekcję trendów w ramach sektora organizacji społecznych, związanych z jego skalą, charakterem i kulturą. Dzięki współpracy z organizacjami zajmującymi się problematyką specyficzną, taką jak opieka nad osobami starszymi czy działalność hospicyjna, opisywane są także czynniki specyficzne dla tych obszarów. Pełna lista czynników zawiera ponad sto elementów, obejmujących zjawiska o różnej skali – od globalizacji po brytyjskie wybory parlamentarne w 2010 roku.

Od 2005 roku pod szyldem Third Sector Foresight organizowane są także seminaria i konferencje poświęcone przyszłości sektora i problematyce poszczególnych wyzwań stojących przed organizacjami społecznymi oraz warsztaty z zakresu planowania strategicznego. W ciągu kilku lat odbył się szereg spotkań poświęconych kwestiom takim, jak finansowanie organizacji, przyszłość obywatelstwa, zagadnienia związane z migracjami czy przemiany w sferze technologii. Seminaria te odbywają się w ramach cyklu „Leading Lights”. Skierowane do organizacji zrzeszonych w ramach sieci NCVO, nastawione są na dyskusję, dzięki której pogłębić można znajomość danego tematu, wymienić się doświadczeniami i wiedzą. Poza nimi organizowane są doroczne jednodniowe konferencje poświęcone foresightowi, a także podobne wydarzenia poświęcone strategii, w których biorą udział zarówno eksperci z trzeciego sektora, jak i przedstawiciele instytucji rządowych. Uzupełnieniem tych spotkań są regionalne szkolenia, na których liderzy i pracownicy lokalnych organizacji zapoznać się mogą z narzędziami pomocnymi w budowaniu strategii.

W ramach programu wydawane są również publikacje. Aktualne wyzwania i charakterystyka otoczenia, w jakim działają organizacje, omawiane są w serii „Surviving In a Changing Environment” (do 2009 roku zatytułowanej „Voluntary Sector Strategic Analysis”). Znaleźć w niej można omówienie kluczowych czynników otoczenia oraz ich konsekwencje dla organizacji pozarządowych

w Wielkiej Brytanii. Opisywane czynniki pokrywają się z tymi, które znaleźć można na portalu internetowym, jednak w publikacji książkowej większy nacisk położony jest na przegląd wybranych obszarów tematycznych (np. partycypacja, demografia, konsumpcja) i ukazanie wzajemnych powiązań pomiędzy działającymi w nich siłami. Innym cyklem publikacji jest „Future Focus”, w ramach którego ukazało się dotychczas osiem książek. To broszury o stosunkowo niewielkiej objętości, omawiające różne obszary tematyczne – finansowanie, wolontariat, technologie, lokalną demokrację, postawy społeczne, demografię, kampanie i członkostwo – wskazując zachodzące w Wielkiej Brytanii zmiany oraz ich możliwe konsekwencje dla organizacji pozarządowych. Także i tutaj obszary opisane są za pomocą czynników – najważniejszych sił i trendów mogących mieć istotny wpływ na przyszłość organizacji. Cztery osobne raporty poświęcono obszarowi nowych technologii informacyjnych (ICT). Stanowią one ciekawy zasób wiedzy o tym, jak trzeci sektor wykorzystać może nowoczesne narzędzia w swojej działalności. W raportach poruszane są kwestie społeczności internetowych, fundraisingu, przejrzystości, dostępu do informacji oraz inne zagadnienia, na jakie zasadniczo wpłynęły innowacje technologiczne. Uzupełnieniem tych wydawnictw, w których zawarta jest wiedza dotycząca otoczenia organizacji, są książki dotyczące technik planowania strategicznego – „Tools for Tomorrow” i „Looking out”. Zawierają narzędzia takie, jak schemat PEST, SWOT itp. wraz z instrukcjami, jak organizacja samodzielnie może je wykorzystać, by sformułować własną strategię.

SCVO – wgląd w przyszłość Szkocji

Własny projekt dotyczący przyszłości, „Developing voluntary sector insights into the future of Scotland”, przeprowadziła także w latach 2005-2006 Scottish Council for Voluntary Organisations (SCVO). Celem tej inicjatywy było aktywne włączenie sektora pozarządowego w dyskusję o przyszłości Szkocji i tamtejszego społeczeństwa. Do pracy w zespole projektowym zaproszono grupę osób związanych z sektorem i mających odpowiednie doświadczenie. W ciągu czterech ostatnich miesięcy 2005 roku odbyło się pięć seminariów, w których uczestniczył zespół projektu oraz inne osoby zaangażowane w działalność pozarządową, a także przedstawiciele administracji publicznej oraz sektora prywatnego. Spotkania poświęcone były pięciu obszarom tematycznym: zrównoważonemu rozwojowi, wartościom, demografii, innowacjom i technologii oraz dobrostanowi. Każde z nich zorganizowano jako kilkugodzinną dyskusję w gronie kilkunastu osób, poprzedzoną krótkim wprowadzeniem zaproszonego specjalnie na tę okazję prelegenta, będącego ekspertem w danej dziedzinie. Wnioski z seminariów oraz przygotowane na nie materiały zawarto w raporcie podsumowującym ten przygotowawczy etap prac. Zdaniem zespołu kluczem do sukcesu i dobrobytu Szkocji jest wzmocnienie dostępu do wiedzy, promowanie zdrowego trybu życia, a także wzmocnienie partycypacji obywateli w życiu społecznym i politycznym. W kilka miesięcy później SCVO sformułowało szereg rekomendacji dla szkockiego sektora pozarządowego, wskazujących obszary, które szczególnie wymagają pracy ze strony organizacji. Wskazano pięć postulatów, ideałów, do których osiągnięcia dążyć powinno społeczeństwo obywatelskie Szkocji – w kierunku których działać powinien zatem również trzeci sektor. Są to:

- Szkocja zainspirowana: patrząca w przyszłość, podejmująca ryzyko, eksperymentująca, kreatywna, stanowiąca przykład dla innych i korzystająca z ich dobrych praktyk.
- Szkocja zaangażowana: promująca aktywność obywatelską, w której decyzje podejmowane są w sposób partycypacyjny i demokratyczny, otwarta na dialog w kwestiach wartości i aspiracji.
- Szkocja sprawiedliwa: redukująca dystans pomiędzy biednymi i bogatymi, wspierająca żyjących w niedostatku, ceniąca różnorodność.
- Szkocja zrównoważona: ceniąca i chroniąca środowisko naturalne, dziedzictwo historyczne, mająca na względzie przyszłe pokolenia i wykorzystująca zasoby z umiarem.
- Szkocja rozwijająca się gospodarczo: doceniająca swój kapitał i możliwości, wspierająca innowacyjność i przedsiębiorczość.

W odniesieniu do tych celów zespół projektu wskazał ogólne kierunki działań, jakie podejmować powinny organizacje pozarządowe, identyfikując wyzwania, z jakimi będą musiały się zmierzyć. Wyniki projektu i płynące z niego wnioski zaprezentowano w połowie 2006 roku na konferencji, która zgromadziła instytucje szkockiego trzeciego sektora, stały się one przyczynkiem do dyskusji o przyszłości rozwoju kraju.

Dokumenty powstałe w projekcie znaleźć można pod adresem
<http://www.scvo.org.uk/futures>

Carnegie UK Trust – badanie przyszłości społeczeństwa obywatelskiego

W 2006 roku Carnegie UK Trust zdecydowało się podjąć próbę refleksji nad przyszłością społeczeństwa obywatelskiego w Wielkiej Brytanii i Irlandii. Projekt „Inquiry into the Future of Civil Society in the UK and Ireland” zakończył się w 2010 roku. Pracami kierowała powołana specjalnie kilkunastoosobowa komisja, której przewodniczył Geoff Mulgan, wspierana przez międzynarodowy zespół doradczy oraz grupę osób zarządzających organizowanymi wydarzeniami.

Dokumenty opracowane przez Carnegie UK Trust znaleźć można pod adresem
<http://www.futuresforcivilsociety.org/>

Inicjatywa miała trzy cele: zbadanie zagrożeń i szans stojących przed społeczeństwem obywatelskim Wielkiej Brytanii i Irlandii w perspektywie 2025 roku; zidentyfikowanie, w jaki sposób wzmocnić politykę i działania rządów, przedsiębiorstw i organizacji społecznych tak, by umocnić społeczeństwo obywatelskie; wsparcie organizacji społecznych w przygotowaniu na nadchodzące wyzwania oraz rozwój ich umiejętności kształtowania własnej przyszłości.

Refleksję ujęto w ramy badań nad przyszłością, stosując przede wszystkim techniki scenariuszowe. W ten sposób zarysowano możliwe wersje przyszłości, w których kontekst (także globalny) może zasadniczo wpływać na charakter społeczeństwa obywatelskiego.

Spółeczeństwo obywatelskie, które jest tu przedmiotem refleksji, zostało zdefiniowane bardzo szeroko. Definicja ma trzy wymiary:

- Społeczeństwo obywatelskie jako „dobre społeczeństwo” – zatem określony cel. Często używa się tego terminu dla opisanego typu społeczeństwa, w jakim chciałoby się żyć. Zasadza się ono na takich wartościach, jak sprawiedliwość społeczna, akceptacja współzależności, solidarność, wolność czy – w coraz większym stopniu w ostatnich latach – życie w zgodzie z przyrodą.
- Społeczeństwo obywatelskie jako zrzeszanie się – zatem środek osiągnięcia powyższego celu, poprzez instytucje, takie jak organizacje pozarządowe, społeczne, grupy wyznaniowe, związki zawodowe. Tak rozumiane społeczeństwo obywatelskie to płaszczyzna dobrowolnego spotkania się ludzi, podejmowania aktywności przekraczającej sferę biznesu czy władzy. To zarówno formalne organizacje, jak i nieformalne grupy czy ruchy.
- Społeczeństwo obywatelskie jako przestrzeń i sfera debaty publicznej zarówno o celu, jak i o środkach – czyli pozostałych dwóch sposobach rozumienia społeczeństwa obywatelskiego. Tutaj chodzi o miejsca rzeczywiste, ale też wirtualne, w których ludzie i organizacje dyskutują o swoim życiu, uzgadniają cele, formułują rozwiązania problemów, starają się porozumieć. Sfera debaty publicznej jest bardzo blisko mediów i polityki, mają na siebie wzajemny wpływ.

Kluczowe dla projektu Carnegie UK Trust było przeprowadzenie szeregu warsztatów, podczas których osoby związane z aktywnością obywatelską dzieliły się wiedzą i spostrzeżeniami na temat pojawiających się szans i zagrożeń. Wzięło w nich udział ponad 400 osób z różnych rejonów Wielkiej Brytanii i Irlandii. Warsztaty prowadzone były w formie pracy nad scenariuszami przyszłości – uczestnicy identyfikowali czynniki zmiany (w obszarach społecznym, politycznym, prawnym, ekonomicznym, ekologicznym, technologicznym) i analizowali ich konsekwencje dla szeroko rozumianego społeczeństwa obywatelskiego. Na tej podstawie zastanawiali się nad przyszłością społeczeństwa w 2025 roku – tworząc alternatywne wizje jego rozwoju. Opublikowano dwa dokumenty podsumowujące ten etap pracy – zawierający zidentyfikowane czynniki, trendy i wyzwania „The shape of civil society to come” oraz „Scenarios for civil society”, gdzie znaleźć można wypracowane ogólne scenariusze. W jednym ze scenariuszy życie koncentruje się w przestrzeni lokalnej, co jest efektem ograniczenia dostępnych zasobów. W innym – dzięki technologicznym innowacjom zwiększa się w 2025 roku poziom partycypacji. Pozostałe dwa są bardziej pesymistyczne – różnorodność i nierówności powodują spadek zaufania i konflikty. Te alternatywne światy pokazują w wyrazisty sposób, jak zmienić się może rzeczywistość w ciągu najbliższych kilkunastu lat. Każdy jest złożony – ma swoje wady, ale także zalety. W odniesieniu do nich trudno nie zadawać sobie pytania, do jakiego świata chce się dążyć, jakie działania podjąć, by świadomie kształtować własną przyszłość.

Możliwe scenariusze przyszłości społeczeństwa obywatelskiego w 2025 roku

Źródło: „Scenarios for civil society” Carnegie UK Trust



Efekty pracy warsztatowej – scenariusze oraz czynniki – pomogły prowadzącej projekt Komisji zidentyfikować najważniejsze wyzwania, „palące kwestie”, z jakimi społeczeństwo obywatelskie będzie musiało się zmierzyć już w niedalekiej przyszłości. Na początku 2010 roku Carnegie wydało końcowy raport „Making good society”, wskazujący obszary najistotniejsze dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i zawierający rekomendacje działań, jakie powinni w nich podjąć różni aktorzy – politycy, przedsiębiorcy, organizacje społeczne, a także zwykli obywatele. Kluczem do dobrej przyszłości jest, zdaniem autorów raportu, jak najszersza współpraca możliwie wielu stron.

Obszary działań i rekomendacje najważniejsze dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego

Rozwój bardziej obywatelskiej ekonomii

- Różnorodność form organizacji, modeli i wartości biznesowych
- Przejrzystość instytucji finansowych
- Pluralizacja sektora finansowego
- Wzrost wpływu społeczeństwa na instytucje, regulacje i procesy decyzyjne dotyczące ekonomii

Szybkie i sprawiedliwe przejście do gospodarki o niskiej emisji dwutlenku węgla

- Inwestowanie w rozwiązania lokalne ograniczające emisję dwutlenku węgla
- Mobilizacja społeczna w kwestiach ekologicznych, wykraczająca poza tradycyjne środowiska „zielonych”
- Stworzenie globalnych obywatelskich sieci i koalicji, które miałyby istotny wpływ na inwestorów i korporacje w zakresie odpowiedzialności za środowisko
- Tworzenie inicjatyw monitorujących postępy w przekształcaniu gospodarki

Demokratyzacja własności i treści mediów

- promocja wartości takich, jak wolność, pluralizm i uczciwość w sferze medialnej
- tworzenie mediów lokalnych i obywatelskich
- nacisk na przejrzystość procesów tworzenia treści przekazywanych przez media
- ochrona wolnego, otwartego i demokratycznego charakteru internetu
- zidentyfikowanie nowych sposobów finansowania mediów

Rozwój demokracji partycypacyjnej i deliberacyjnej

- Wzmocnienie lokalnej demokracji
- Przebudowa systemu parlamentarnego, pozwalająca w większym stopniu włączyć się obywatelom w życie polityczne
- Wzmocnienie prawa do sprzeciwu obywatelskiego
- Zahamowanie tendencji do ograniczania wolności w imię bezpieczeństwa
- Inwestowanie w umiejętność deliberacji
- Wspieranie środowiskowych liderów
- Wykorzystanie potencjału internetu

Foresight Obywatelski w Polsce

Wspomniane inicjatywy zainspirowały Pracownię Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” do podjęcia projektu, który odniósłby metodologię foresightu do polskiego społeczeństwa obywatelskiego. Celem Foresightu Obywatelskiego było stworzenie warunków do myślenia o rozwoju polskiego sektora pozarządowego i aktywności obywatelskiej w dłuższej perspektywie. Poprzez szereg spotkań i warsztatów z reprezentantami organizacji pozarządowych zainicjowaliśmy w Stoczni wspólną refleksję o współcześnie zachodzących zmianach, a także wyzwaniach, jakie nadejść mogą w przyszłości. Podjęte działania były dla liderów środowiska okazją, by zastanowić się nad siłami i trendami kształtującymi funkcjonowanie sektora pozarządowego, podyskutować o niezbędnych krokach i dalekosiężnych celach – zarówno poszczególnych organizacji pozarządowych, jak i sektora w całości.

Foresight Obywatelski stanowił próbę stworzenia platformy wymiany doświadczeń, pomysłów i propozycji, która dałaby możliwość dyskusji obecnym, ale – co szczególnie ważne – także przyszłym liderom, nie tylko z Warszawy, ale także spoza niej. Był pierwszym tego typu projektem zogniskowanym na polskich organizacjach pozarządowych.

Naszą intencją było wzmocnienie sfery obywatelskiej i środowiska pozarządowego w zaniedbywanym często, jak się wydaje, a niezwykle istotnym obszarze zbiorowej tożsamości i samorefleksji. W odróżnieniu od wielu programów zorientowanych na czysto techniczne umiejętności typu know how tym razem chodziło o działania, których celem jest pomoc w formułowaniu dalekosiężnych celów (know why) i myślenia strategicznego – zarówno poszczególnych organizacji, jak i całego sektora. Projekt stanowił rodzaj „przerwy na myślenie” w potoku otaczającej nas „bieżączki”, życia od projektu do projektu, niemożności odróżniania spraw pilnych od ważnych, przypadkowych i prowizorycznych rozwiązań, które łącznie skutkują często wypaleniem i „atrofią” marzeń.

Wydaje nam się, że w działaniach wielu polskich organizacji społecznych widoczny jest często brak długofalowej refleksji. Sektor pozarządowy operuje w zmieniających się warunkach i sam podlega zmianom – zmiany te następują w bardzo wielu obszarach; warto być ich świadomym i przygotować się do nich. Niektóre mają charakter nieuchronny, inne jedynie potencjalny. Do niektórych można się adaptować, innym zapobiegać, a jeszcze innym sprzyjać. Wiele z nich powinno być rozpatrywane zarówno w kategoriach szansy, jak i wyzwań dla sektora pozarządowego i zaangażowania obywatelskiego. Uważamy, że umiejętność ich rozpoznawania ma zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania poszczególnych organizacji i sektora jako takiego. Aby zidentyfikować takie wyzwania, zorganizowaliśmy dwa warsztaty z udziałem ekspertów, na których to warsztatach opracowaliśmy mapę czynników wpływających na sektor pozarządowy w Polsce. Przedstawiamy je w drugiej części tej publikacji.

Realizowany od sierpnia 2009 do czerwca 2010 roku Foresight Obywatelski nastawiony był przede wszystkim na tworzenie okazji do spotkania ludzi z różnych branż i organizacji oraz umożliwienia im dyskusji. W tym celu zorganizowaliśmy pięć spotkań tematycznych, w których wzięło udział w sumie ponad sto osób – liderów sektora z całej Polski. Spotkania transmitowane były na żywo przez internet, a ich nagrania dostępne są na portalu www.foresightobywatelski.pl i kanale Stocznia w serwisie YouTube. Na portalu dostępne są także prezentacje prelegentów i wprowadzające artykuły, które znaleźć można również w tej publikacji.

Pierwsze ze spotkań poświęcone było Raportowi Polska 2030, który już w tej książce przywoływaaliśmy. Otworzył je minister Michał Boni prezentując kluczowe wątki Raportu i idee ważne z punktu widzenia społeczeństwa obywatelskiego. Następnie autorzy wybranych rozdziałów odnosili obszar swojej ekspertyzy do kontekstu sektora pozarządowego, wskazując zagadnienia, którym powinno się poświęcić szczególną uwagę lub sfery w których warto podjąć działania.

Maciej Duszczyk omówił temat spójności społecznej – różnic w jakości życia, grup wykluczonych, deficytów i dysfunkcji społecznych, integracji imigrantów, a także transferów społecznych. Kolejne wystąpienie, Pawła Kaczmarczyka, poświęcone było zagadnieniom demograficznym. Wskazał na cztery główne obszary, w których aktywność podejmować powinny organizacje pozarządowe: dietność, starzenie się, stan zdrowia obywateli oraz migracje. Szczególnie ważnym wątkiem spotkania był kapitał społeczny – ten temat w swojej prezentacji omówił Jakub Wojnarowski. Podkreślał rolę trzeciego sektora w kształtowaniu kapitału społecznego. Jego zdaniem organizacje powinny brać aktywny udział w debacie publicznej i procesie legislacyjnym, współpracując z administracją publiczną i samorządową, na przykład poprzez promowanie dobrych praktyk. Jak wskazywała z kolei Lidia Kołucka-Żuk, dla rozwoju Polski w długoterminowej perspektywie konieczna jest poprawa działania państwa. Sprawne, efektywne i przejrzyste instytucje stanowią podstawę możliwości realizacji praw oraz indywidualnych aspiracji obywateli. Istotne jest zwiększenie roli metod deliberatywnych, które poprawiłyby komunikację pomiędzy państwem a obywatelami oraz organizacjami pozarządowymi. Ostatnie wystąpienie poświęcone było problemowi zrównoważonego rozwoju regionalnego. Mikołaj Herbst zaznaczył, że wyzwania w tym obszarze nie dotyczą jedynie „tradycyjnego” zróżnicowania terytorialnego, pomiędzy miastem a wsią i wschodem a zachodem, ale też nowych wymiarów nierówności – przewagi metropolii nad peryferiami oraz kontrastów w obrębie dużych miast. Niwelowanie różnic wymaga aktywności sektora pozarządowego – przede wszystkim w sferze edukacji i na poziomie lokalnym.

Na kolejnym spotkaniu, dotyczącym globalizacji, Edwin Bendyk wskazywał, że nawet tak złożone i pozornie odległe zjawiska oddziałują na polskie organizacje pozarządowe. Wątki, wokół których toczyła się dyskusja, dotyczyły kształtującego się nowego globalnego ładu, w którym wiodąca rola państw zachodnich nie jest już tak jednoznaczna, jak dawniej, oraz roli, jaką w tym kontekście odgrywa społeczeństwo obywatelskie.

Dziś na znaczeniu zyskują przede wszystkim Chiny, będące coraz ważniejszym graczem na arenie międzynarodowej – gospodarczo, kulturowo, a także w dziedzinie nauki i innowacji technologicznych. Aby odnaleźć się w dzisiejszym świecie, Polska musi pracować nad przekształceniem swojej gospodarki w stronę modelu opartego na wiedzy. Wyzwanie to stoi przed całą Unią Europejską, która w najbliższych latach zwiększać będzie nakłady na branżę badawczo-rozwojową. Skutkować to może ograniczeniem środków przeznaczanych na inne cele – między innymi funduszy, z których dziś korzystają polskie organizacje pozarządowe.

Poza konkurencyjnością Europa przemysłu musi również wartości, według których działa i które promuje. W przeszłości były to przede wszystkim chrześcijaństwo oraz prawa człowieka, dziś jednak te wątki straciły na znaczeniu i nośności. Uczestnicy spotkania jako szczególnie istotny wskazali rozwój demokracji, w której coraz więcej byłoby mechanizmów współdecydowania i partycypacji. Wypracowanie modelowych rozwiązań w tym obszarze to zarówno wyzwanie dla Europy, jak i szansa na wyróżnienie się w skali światowej. To bardzo istotne pole dla działań organizacji społecznych, także w naszym kraju. Dziś w środowisku polskich NGO brak dyskusji o wspólnych, zbiorowych celach; potrzebna jest też refleksja nad tym, co cennego dać możemy innym społeczeństwom.

Trzecie spotkanie poświęcone było technologiom. Zaprosiliśmy na nie dwójkę prelegentów, by swoimi prezentacjami otworzyli dyskusję. Alek Tarkowski omawiał zmiany społeczne związane z nowymi mediami i technologiami, a Agata Nowotny przytoczyła obserwacje z badań „Młodzi i media”, poświęconych sposobom, w jakie polska młodzież wykorzystuje nowe narzędzia.

Przyglądając się nowym mediom, w szczególności internetowi, zobaczyć można, jak na znaczeniu zyskują wartości współpracy i otwartości. Relacje społeczne ulegają spłaszczeniu i odchodzą od hierarchiczności. Dzięki nowym technologiom zmienia się działanie instytucji i sposób edukacji, promowane jest dzielenie się wiedzą, udostępnianie danych i produktów kultury. Internet stanowi wielki zasób wiedzy społecznej, w dużej mierze jeszcze niewykorzystany. Łatwość publikowania opinii i treści doprowadziła do zamętu i zalewu informacji, co rodzi potrzebę znajdowania sposobów na radzenie sobie z nadmiarem, selekcję, precyzyjne filtrowanie tego, co wartościowe.

Zagadnienie różnic pokoleniowych było jednym z ważniejszych wątków dyskusji – wskazano, że nowe technologie nie są przyczyną rozdziwienku i napięć, ale jedynie elementem unaoczniającym procesy, które wiążą się ze zmianą form komunikacji. Gdy mowa o wykluczeniu cyfrowym, trzeba mieć na uwadze, że poza wymiarem dostępności istotne są także kompetencje – nie tylko związane z samą obsługą technologii, ale też szersze umiejętności związane z komunikacją. Zarówno w sferze dostępu, jak i rozwoju kompetencji istotną pozytywną rolę pełnią działania przedsiębiorstw sektora biznesu – rolę, która często nie jest doceniana.

Rozwój nowych mediów i technologii przyniósł organizacjom pozarządowym ważne wyzwania. Stworzył płaszczyznę mobilizacji i samoorganizacji, która może prowadzić do osłabienia roli NGO w społeczeństwie. Z drugiej jednak strony pełny potencjał sieciowania, dzielenia się wiedzą oraz partycypacji, jaki niesie ze sobą internet, nie jest jeszcze w wystarczającym stopniu wykorzystany. Samym organizacjom często brak kompetencji, które pozwoliłyby im wykorzystać nowe narzędzia do realizacji swoich działań. Organizacje powinny zatem najpierw rozwinąć własne umiejętności, a następnie spróbować wykorzystać nowe media do rozwoju aktywnego społeczeństwa obywatelskiego.

Następnym podjętym na spotkaniach tematem była przyszłość obywatelstwa. Po wystąpieniu Kuby Wygnańskiego rozwinęła się dyskusja na temat dylematów, wyborów i wyzwań, przed którymi stoi dziś państwo, organizacje oraz społeczeństwo. Zdaniem prelegenta, jedną z ważniejszych obecnie kwestii jest samo pojęcie społeczeństwa obywatelskiego. Okazuje się, że każdy rozumie je inaczej – w efekcie jest wypierane przez inne terminy. Społeczeństwo obywatelskie rozumieć można na trzy sposoby: rzeczownikowo, gdzie jest ono zbiorem podmiotów, organizacji i instytucji; przymiotnikowo, a zatem normatywnie, jako „dobre” społeczeństwo, praktykujące obywatelskie cnoty; wreszcie czasownikowo, jako przestrzeń debaty i otwartego dyskursu, w którym negocjuje się znaczenie dóbr publicznych. Świadomość tych rozróżnień jest konieczna dla podjęcia debaty o świecie, jaki tworzymy.

Dziś polskie społeczeństwo zmierzyć się musi z szeregiem nowych wyzwań, między innymi zmieniającą się rolą tradycji, religii i autorytetów, rozwojem technologicznym, z którym wiąże się odlokalisierung społeczności, oraz rosnącą kontrolą aktywności jednostek, zmianami demograficznymi czy coraz powszechniejszą w debacie publicznej manipulacją i instrumentalizacją, do której przyczyniają się media. Aby sobie z nimi poradzić, istotna jest zmiana kultury rządzenia w Polsce. Państwo nie potrafi jeszcze przejść z roli hierarchicznego nadzorca do roli motywatora i organizatora przestrzeni życia publicznego. Większość wyzwań, przed jakimi stoimy, wymaga jednak uczestnictwa i zaangażowania obywateli.

Konieczne jest wypracowanie formuły współpracy i partnerstwa pomiędzy państwem a obywatelami. Niebagatelną rolę do odegrania mają tu również organizacje pozarządowe – w tym celu muszą wzmocnić swoje zakorzenienie, autentyczność, podjąć refleksję nad misją i wartościami, według jakich działają.

Ostatnie ze spotkań tematycznych poświęcone było społeczeństwu. Prowadzone przez prof. Annę Gizę-Poleszczuk i Marię Rogaczewską, było okazją do dyskusji o kierunkach zmian codzienności i głębszych procesach, które zmieniają stopniowo charakter Polski i Polaków.

W trakcie spotkania padło pytanie o specyficzną dwoistość – z jednej strony nasz kraj poradził sobie wyjątkowo dobrze ze światowym kryzysem gospodarczym, dzięki silnej przedsiębiorczości, z drugiej jednak coraz bardziej wyraźny staje się deficyt postaw obywatelskich i uczestnictwa

w różnych przejawach życia społecznego. Uczestnicy stwierdzili, że u podstaw tego problemu może leżeć brak, który można nazwać deficytem słuchania. Dotyczy on zarówno władzy i administracji, jak i organizacji pozarządowych. W niewystarczającym stopniu uwzględniane jest zdanie, opinie i potrzeby zwykłych ludzi. Konieczne jest stworzenie mechanizmów włączających ich w procesy decyzyjne, podnoszących zaangażowanie obywatelskie i dających możliwość partycypacji. Budowa społecznego mandatu wymaga pokory, a nie osądzania.

W Polsce nie ma kanałów komunikacji pomiędzy różnymi grupami w społeczeństwie i pomiędzy sektorami. Pogląd zakładający, że dla powstania społeczeństwa obywatelskiego wystarczy demokracja i wolny rynek, okazał się błędny – efektem transformacji ustrojowej było przede wszystkim wzmocnienie postaw nastawionych na konkurencję. Kluczowym wyzwaniem jest dzisiaj znalezienie tego, co może łączyć, co pozwoli uzgadniać interesy, co wytworzy wspólnotę. Podstawową barierą wydaje się być niewiedza – to z niej biorą się stereotypy i lęk, blokujące współpracę. Władza boi się obywateli, a obywatele władzy – gdy jednak przełamie się lęk, okazuje się często, że powstają twórcze i skuteczne inicjatywy.

Potrzeba zatem przestrzeni, która pozwoli wzajemnie się zrozumieć, łączyć i współpracować, przełamać wzajemny strach, umożliwi komunikację i wymianę wiedzy. Takiej funkcji nie spełniają media, społeczeństwo musi wytworzyć ją samodzielnie – lub dzięki organizacjom pozarządowym.

W perspektywie najbliższych kilkunastu lat ważna jest także reforma edukacji i szkolnictwa wyższego, nakierowana na promocję aktywności i postaw obywatelskich. Dotychczasowe rozwiązania zniechęcały raczej Polaków do działania i ograniczały ich kreatywność, ustanawiając kolejne instytucje, nie rozwiązując jednak „deficytu słuchania”. W polskich szkołach tematyka obywatelska jest praktycznie nieobecna – w efekcie zaangażowanie społeczne i polityczne kolejnych pokoleń jest na niskim poziomie. W naszym kraju „polityczność” kojarzona jest przede wszystkim z upartymnieniem – zarówno wśród zwykłych ludzi, jak i w środowisku organizacji pozarządowych. Tymczasem chodzi o uzgadnianie celów i dyskusję o sprawach codziennych – takich jak przedszkola czy przestrzeń miejska – w które obywatele powinni angażować się w większym stopniu, niż ma to miejsce dzisiaj.

Obok spotkań, które miały otwartą formułę i były skierowane do bardzo szerokiego grona uczestników, przeprowadziliśmy adresowane do różnych organizacji pozarządowych warsztaty. Pierwszy z nich miał charakter regionalny – odbył się w Gdańsku, a jego tematem była przyszłość Pomorza. Kolejne organizowaliśmy we współpracy z Siecią SPLOT, Programem Liderzy PAFW i Stowarzyszeniem Szkoła Liderów oraz z Fundacją Rozwoju Wolontariatu. Celem warsztatów było przede wszystkim oderwanie od codzienności i zapewnienie przestrzeni do spojrzenia „z lotu ptaka” na sytuację, w jakiej znajduje się dana organizacja, region czy określony obszar aktywności. Dzięki formule warsztatowej, opartej o analizę trendów otoczenia zewnętrznego i konstruowanie scenariuszy możliwych przyszłości, uczestnicy mogli przećwiczyć długofalowe podejście do planowania

i myślenia perspektywicznego, wymienić się doświadczeniami i przedyskutować swoje pomysły oraz wizje. Scenariusz warsztatu, w formie pozwalającej na jego samodzielne przeprowadzenie, znajduje się w trzeciej części niniejszej książki. Spotkania były okazją do refleksji nad różnymi trendami, które mogą wpływać na świat w przeciągu najbliższych 20 lat, identyfikacji kluczowych wymiarów istotnych dla planowania strategicznego w obszarze szeroko rozumianej aktywności obywatelskiej, a także do określenia adekwatnych dla danej organizacji lub wąskiego obszaru (wolontariatu, liderstwa itp.) przesłanek strategicznych. W każdym z dwudniowych warsztatów wzięło udział po kilkanaście osób, co zapewniało dużą dynamikę pracy i różnorodność perspektyw.

Foresight Obywatelski spotkał się z bardzo dużym zainteresowaniem – uczestnicy wydarzeń, które organizowaliśmy, często wspominali, jak bardzo potrzebowali okazji do oderwania się od swojego codziennego rytmu pracy, życia od projektu do projektu, doceniali możliwość dyskusji o aktualnych zmianach, wyzwaniach i perspektywach na przyszłość. Niektóre organizacje włączyły sformułowane podczas warsztatów wnioski w swoje własne procesy planowania strategicznego. Formuła pracy ze scenariuszami, większości uczestników poprzednio nieznana, okazała się trafna i inspirująca. Okazało się, że w pozornie abstrakcyjnych i odległych wizjach przyszłości widać wiele elementów, których załączki obecne są już w dzisiejszej rzeczywistości. W oparciu o powstałe scenariusze formułowane były przesłanki do działań, które już teraz organizacje mogą podjąć.

Paweł Hess, Zespół Pracowni Badań
i Innowacji Społecznych Stocznia

Czynniki wpływające na aktywność obywatelską i sektor pozarządowy



Myśląc o przyszłości trudno nie zadawać sobie pytań o to, jakie siły będą kształtowały rzeczywistość w długofalowej perspektywie. Identyfikacja zachodzących (oraz nadchodzących) zmian i istotnych trendów jest jednym z kluczowych elementów planowania strategicznego. W tym rozdziale prezentujemy czynniki, które wpływać mogą na sektor pozarządowy, a także szeroko rozumianą aktywność obywatelską w Polsce. Ich lista jest efektem spotkań zespołu Stoczni oraz rozmów i warsztatów z osobami zaangażowanymi w działalność pozarządową i obywatelską.

Czynniki, które opisujemy, to różnej skali trendy lub siły mogące oddziaływać na organizacje w sposób zarówno pozytywny, jak i negatywny. Często trudno jednoznacznie określić ich charakter – niektóre z nich to głębokie zmiany o ambiwalentnych konsekwencjach, inne zaś to stosunkowo świeże tendencje, których skala i oddziaływanie w przeciągu najbliższych lat może się zwiększyć. Poszczególne czynniki są wzajemnie ze sobą powiązane, jedne często wynikają z drugich – ale nawet gdy trudno określić związek przyczynowo-skutkowy, relacje i interakcje pomiędzy nimi są obecne. Rozwój niektórych możemy przewidzieć, inne są w dużym stopniu niepewne, wszystkie warto jednak uwzględnić w refleksji nad przyszłością i własną działalnością, choć mogą stanowić jej bardzo odległy kontekst.

Pracując nad identyfikacją czynników korzystaliśmy ze schematu STEEP, będącego rozwinięciem powszechnie stosowanej w strategicznej analizie otoczenia macierzy PEST. W taki też sposób prezentujemy czynniki w tym rozdziale. STEEP wyróżnia aspekty społeczne, technologiczne, ekonomiczne, środowiskowe (ekologiczne) oraz polityczno-regulacyjne otoczenia. Dodatkowo, ze względu na charakter Foresightu Obywatelskiego, wyróżniliśmy czynniki organizacyjne specyficzne dla trzeciego sektora. Podział na poszczególne obszary ma znaczenie przede wszystkim analityczne.

Czynniki, które tutaj przedstawiamy, znaleźć można również na portalu internetowym www.foresightobywatelski.pl – zachęcamy do jego odwiedzenia. Zamieściliśmy tam odnośniki do powiązanych treści, materiałów i danych.

Obszary

Społeczeństwa

zawiera czynniki działające w otoczeniu społecznym organizacji, takie jak zagadnienia demograficzne, struktura wiekowa populacji, przemiany stylów życia, wzorów rodzinnych, kultury, religii, edukacji itp.;

Technologii

sfera obejmująca zjawiska związane z innowacjami technologicznymi i sposobem ich użytkowania; to wpływ technologii – narzędzi i rozwiązań – na różne dziedziny życia, działania i relacje społeczne;

Środowiska

obejmuje przemiany w fizycznym i biologicznym otoczeniu ludzi – dotyczące dostępności zasobów naturalnych, przemiany przestrzeni miejskiej, a także postaw społecznych związanych z tą dziedzina;

Ekonomii

mieszczą się w nim procesy makroekonomiczne, takie jak kryzys gospodarczy, ale też lokalne, związane na przykład z polaryzacją w obrębie miasta czy regionu; z ekonomią wiążą się także style pracy i postawy wobec pracy, struktura biznesu, źródła dochodu przedsiębiorstw i jednostek, regulacje finansowe, a także wpływ procesów gospodarczych na strukturę społeczną;

Polityki

obejmuje zmiany zachodzące w otoczeniu politycznym i prawno-regulacyjnym organizacji, a także szersze procesy, takie jak sposób zaangażowania obywateli w politykę, sfera działalności administracji i urzędów, sposób rządzenia państwem, zmiana roli państwa w poszczególnych dziedzinach czy reakcje polityki na zmiany społeczne;

Sektora pozarządowego

zawiera czynniki działające w otoczeniu społecznym organizacji, takie jak zagadnienia demograficzne, struktura wiekowa populacji, przemiany stylów życia, wzorów rodzinnych, kultury, religii, edukacji itp.;

Czynniki społeczne

Indywidualizacja i personalizacja

Wzrost mobilności i migracje

Starzenie się społeczeństwa

Upodmiotowieni konsumenci

Odpowiedzialna konsumpcja

Zmiana rozumienia dobrostanu

powiązane zagadnienia

Różnorodność etniczna i kulturowa

Przemiany modelu i roli rodziny

Zaufanie do innych osób

Deбата publiczna i media

Rola religii w społeczeństwie

Struktura demograficzna

Przemiany modelu i roli rodziny

Nowe formy produkcji społecznej

materiały

"Wiele wymiarów globalizacji",
Edwin Bendyk, s. 107

„Technologie i trzeci sektor”,
Alek Tarkowski, s. 114

„Przestrzenie obywatelskie w Polsce – podaż i popyt”,
Anna Giza-Poleszczuk,
Maria Rogaczewska, s. 122

Indywidualizacja i personalizacja

Osobista autonomia i wolność wyboru stają się ważnymi wartościami i grają coraz większą rolę w życiu społecznym. Indywidualizacja jest szczególnie istotna w kontekście tożsamości. Żyjemy w świecie, w którym tożsamość nie jest zastana i przypisana na stałe, ale jest płynna, stanowi sferę ciągłej konstrukcji i przebudowy. Wielość propozycji postaw i światopoglądów niesie ze sobą ryzyko zagubienia się w chaosie. Z drugiej strony – prowokuje refleksję i podejmowanie świadomych wyborów, wymusza określenie się. Tożsamość staje się też elementem rynku – odwołują się do niej produkty i marki. Prowadzi to do personalizacji usług i produktów.

Konsekwencje:

- Potrzeba wyróżniania się może zostać wykorzystana przez organizacje jako motywacja do angażowania ludzi w działania społeczne.
- Indywidualizacja, personalizacja i płynność tożsamości ma swoje odbicie w sposobie angażowania się ludzi w działania – aktywność staje się bardziej przelotna i doraźna, nie ma ciągłego charakteru. Dla niektórych organizacji dostosowanie się do nowych wzorów może stanowić wyzwanie.

Powiązane czynniki:

- Wzrost gospodarczy
- Przemiany modelu lidera
- Wolontariat
- Społeczeństwo zawsze włączone
- Prywatność w internecie

Wzrost mobilności i migracje

Jednym z efektów globalizacji jest wzrost mobilności ludzi. To, co zaczęło się wraz z uprzemysłowieniem, gdy ludzie przenosili się ze wsi do miast, dziś znajduje wyraz w migracjach międzynarodowych. O ile obecnie w Polsce nie mamy do czynienia z emigracją o charakterze politycznym, o tyle jednym z najważniejszych zjawisk ostatnich lat są migracje zarobkowe – po wejściu do Unii Europejskiej z naszego kraju wyjechało wiele osób pochodzących z różnych grup społecznych – od uczącej się młodzieży po osoby dorosłe; z małych miejscowości, a także wielkich miast. W Wielkiej Brytanii, która otworzyła rynek pracy dla obywateli państw Europy Środkowo-Wschodniej, Polacy stali się jedną z najważniejszych populacji migranckich. Trzeba jednak pamiętać, że migracje nie mają tylko i wyłącznie charakteru zarobkowego. Integracja z Unią Europejską otworzyła możliwości wymiany naukowej i podnoszenia kompetencji, a także swobodnego „nomadycznego” przemieszczania się profesjonalistów, czy tak zwanej klasy metropolitalnej, do i z Polski.

Nadal istotnym wymiarem migracji są przepływy pomiędzy regionami w naszym kraju, objawiające się głównie przenosinami do wielkich miast. Wiąże się to z polaryzacją i nierównomiernym rozwojem poszczególnych obszarów.

Obecnie Polska jest krajem przyjmującym stosunkowo niewielu imigrantów, najprawdopodobniej jednak wraz ze wzrostem dobrobytu i zmianami demograficznymi ta sytuacja się zmieni. Przepływy, z jakimi mamy obecnie do czynienia, nie mają charakteru masowego, to głównie imigracja do konkretnych rynków pracy – opieki i pomocy domowej czy sektora budowlanego. Z czasem możemy spodziewać się wzrostu imigracji – Polska stanie wtedy przed wyzwaniem wielokulturowości.

Konsekwencje:

- Skala i charakter przepływów międzynarodowych i wewnątrz krajowych ma wyraźne skutki społeczne, siłą rzeczy dotyka więc sektora pozarządowego.
- Przybywający do Polski obcokrajowcy mogą potrzebować pomocy i rzecznictwa, szczególnie gdy migracja nie była legalna.
- Powracający z zagranicy Polacy przywożą bagaż doświadczeń i wrażeń, który może być cenny dla organizacji.

Powiązane czynniki:

- Polaryzacja regionalna i lokalna
- Wzrost gospodarczy
- Nowe technologie informatyczne

Starzenie się społeczeństwa

Spółeczeństwa europejskie się starzeją – podobny trend widać także w Polsce. Obecnie demograficznie jesteśmy jeszcze krajem młodym, jednak tendencje, jakie od kilkunastu lat można zaobserwować, wskazują, że w dłuższej perspektywie ta sytuacja się zmieni. Oczekiwana długość życia, choć nadal pozostaje niższa niż w innych krajach Europy, ciągle wzrasta.

Starzenie się społeczeństw to wyzwanie dla modelu państwa opiekuńczego – w obszarze systemu emerytalnego, opieki zdrowotnej i szerzej – dla ekonomii (ma odzwierciedlenie w przyszłej wielkości i charakterze dostępnych na rynku zasobów pracy). Wzrost długości życia będzie się przekładał także na wzrost zagrożenia chorobami wieku starszego – takimi jak nowotwory czy choroba Alzheimera. Można spodziewać się zatem, że coraz większa część zasobów służby zdrowia przeznaczana będzie na opiekę medyczną nad osobami starszymi oraz że rosnąć będą oczekiwania wobec badań naukowych mających na celu rozwiązywanie problemów i poprawianie komfortu codziennego życia ludzi.

Innym zagadnieniem demograficznym, o którym warto w tym kontekście wspomnieć, jest wskaźnik dzietności. Przez długi czas stopniowo malał on w naszym kraju, jednak w ostatnich latach zaczął rosnąć. Wynika to z jednej strony z odraczania decyzji o poczęciu dziecka w okresie transformacji ustrojowej, z drugiej zaś z faktu, że w wiek, kiedy zakłada się rodzinę, wchodzi obecnie osoby reprezentujące wyżej demograficzny z lat 80. ubiegłego wieku. Kwestia dzietności populacji jest istotna, ponieważ w modelu państwa opiekuńczego to pokolenia będące w wieku produkcyjnym „utrzymują” osoby starsze. Gdy związane z tym koszty postrzegane będą jako zbyt wysokie, powstać mogą napięcia. Zasoby pracy uzupełniane są w wielu krajach przez imigrantów – takie rozwiązanie zastosować może również Polska.

Konsekwencje:

- Problemy starzejącego się społeczeństwa wcześniej pojawiają się w krajach zachodnich – spowoduje to zwiększenie popytu na pracowników sektora usług opiekuńczych i może wiązać się ze wzrostem poziomu emigracji zarobkowej z Polski.
- Zjawisko to bezpośrednio przekłada się na wzrost zapotrzebowania na instytucje opiekuńcze. Zwiększy się rynek usług w tym sektorze, co wykorzystać mogą także organizacje społeczne.
- Dłuższe życie ma konsekwencje dla sfery obywatelskiej – osoby starsze będą coraz istotniejszym elektoratem dla polityków, mogą też angażować się społecznie i wolontarystycznie, co będzie istotne dla trzeciego sektora.
- Większa liczba imigrantów oznaczać będzie, że Polska stanie przed wyzwaniem wielokulturowości.

Powiązane czynniki:

- Wpływ nowych mediów na relacje społeczne
- Pokolenia cyfrowe
- Wykluczenie cyfrowe
- Wolontariat

Upodmiotowieni konsumenci

Wzrost zamożności, dostępu do informacji oraz pojawienie się nowych form komunikacji doprowadziły do zmian w sposobie konsumpcji. Można mówić o większym upodmiotowieniu, „wzmocnieniu” konsumentów. Dobra i usługi stają się coraz bardziej spersonalizowane, ludzie zaś bardziej asertywni, jeśli chodzi o wyrażanie swoich potrzeb i chęci. Posiadają także większą wiedzę na temat przysługujących im praw. Konsumenci częściej na własną rękę szukają informacji na temat produktów, wymuszając przez to na producentach i dostawcach usług solidność i przejrzystość.

Zmianie ulega relacja pomiędzy przedsiębiorcą a klientem, stając się bardziej partnerska. Osoby posiadające dużą wiedzę, świadomie dokonujące wyborów chcą często aktywnie współtworzyć oferowane dobra – nazywa się ich prosumentami (od połączenia słów producent i konsument). Komunikacja z nimi, włączenie w ulepszanie oferty i promocję pozwala lepiej odpowiedzieć na potrzeby rynku.

Konsekwencje:

- Te przemiany nie dotyczą jedynie konsumpcji dóbr użytkowych czy sektora prywatnego, ale wyrażają głębsze przemiany społeczne. Oczekiwania przejrzystości i dostępności informacji dotyczyć będą coraz częściej także organizacji pozarządowych.
- Sfera społeczna także ma swoich „prosumentów” – znalezienie ich i zaproszenie do współpracy może pomóc ulepszyć działania organizacji.

Powiązane czynniki:

- Nowe technologie informatyczne
- Wpływ nowych mediów na relacje społeczne
- Ilość informacji i dostęp do nich
- Przemiany modelu rządzenia

Odpowiedzialna konsumpcja

W Polsce, podobnie jak w innych krajach europejskich, rośnie zainteresowanie tematyką etycznej (odpowiedzialnej) konsumpcji i ekologii. Powstają organizacje promujące sprawiedliwy handel (fair trade), otwierane są sklepy ze zdrową żywnością i organicznymi produktami. Niebagatelną rolę odgrywa w tym kontekście moda, potrzeba indywidualizmu i chęć wyróżniania się, jednak na zjawisko to warto patrzeć też jako na przejaw zmieniających się wartości oraz bogacenia się polskiego społeczeństwa. Równolegle do postaw konsumenckich zmieniają się też działania przedsiębiorstw, na znaczeniu zyskuje odpowiedzialność biznesu.

Konsekwencje:

- Sprawiedliwy handel to stosunkowo nowa dziedzina w działalności polskiego sektora pozarządowego. Będzie się on zapewne rozwijał wraz z bogaceniem się społeczeństwa.
- Odpowiedzialna konsumpcja jest wyrazem wartości istotnych dla społeczeństwa obywatelskiego. Przekształcenie jej w niszową modę i „nowy snobizm” będzie z tego punktu widzenia zjawiskiem negatywnym.

Powiązane czynniki:

- Wzrost gospodarczy
- Odpowiedzialny biznes
- Świadomość ekologiczna
- Działania doraźne i akcyjne
- Nowe ruchy społeczne

Zmiana rozumienia dobrostanu

Rośnie potrzeba osiągnięcia równowagi pomiędzy pracą a czasem wolnym i życiem osobistym. Na znaczeniu zyskują wartości postmaterialne – istotniejsze staje się spędzanie czasu z przyjaciółmi, dbałość o własne zdrowie (na przykład poprzez sport) czy rozwój w obszarach pozazawodowych. Dobrostan rozumiany jako zrównoważenie pomiędzy poszczególnymi sferami życia staje się alternatywą dla czysto ekonomicznego statusu (dobrobytu), miarą sukcesu. Trend ten, widoczny na poziomie indywidualnym, znajduje swój wyraz również w polityce – kierowanej nie tylko na sam wzrost ekonomiczny, ale na zrównoważony rozwój w wielu sferach. Coraz częściej mówi się o podnoszeniu „jakości życia”, którą mierzy się uwzględniając m.in. parametry zdrowotne, środowiskowe, społeczne.

Konsekwencje:

- Wraz ze zmianami w sferze wartości zmieniają się style życia. Oznacza to potencjał szerszego angażowania się w aktywność obywatelską, na czym zyskać może również sektor pozarządowy.
- Organizacje odwołujące się w swojej misji i działalności do wartości postmaterialnych mają szanse na skuteczniejszą promocję i dotarcie do rosnącego grona odbiorców.

Powiązane czynniki:

- Wzrost gospodarczy
- Wolontariat
- Świadomość ekologiczna
- Przestrzeń publiczna

Czynniki technologiczne

powiązane zagadnienia

materiały

Nowe technologie informatyczne

Zarządzanie danymi i sposób ich organizacji

"Wiele wymiarów globalizacji", Edwin Bendyk, s. 107

Wpływ nowych mediów na relacje społeczne

Łatwość wyrażania głosu i publikacji opinii

„Technologie i trzeci sektor”, Alek Tarkowski, s. 114

Społeczeństwo zawsze włączone

Przenoszenie różnych sfer życia do internetu

Ilość informacji i dostęp do nich

Ilość czasu spędzanego online

Nowe modele organizacji działań

Współtworzenie wiedzy i dzielenie się nią

Pokolenia cyfrowe

Wykluczenie cyfrowe

Prywatność w internecie

Nowe technologie informatyczne

Z rozwojem technologii informatycznych wiąże się większość przemian współczesnego społeczeństwa. Od lat 70. XX wieku rozwój i upowszechnienie komputerów osobistych, a od 90. – internetu – to chyba najistotniejszy czynnik kształtujący życie indywidualne i społeczne.

Tempo przemian opisuje tzw. Prawo Moore'a, mówiące, że moc obliczeniowa komputerów podwaja się co około 24 miesiące. Obecnie podobną zależność widać w wielu innych obszarach rozwoju technologicznego – nie tylko w mocy obliczeniowej, ale także w przypadku nośników pamięci czy przepustowości sieci.

Internet i telefonia komórkowa to technologie, które rozwinęły się najszybciej w dziejach. Jak napisał Frederick Newell, „Radio potrzebowało 35 lat, zanim zdobyło 50 mln słuchaczy; telewizji zabrało 13 lat, żeby osiągnąć tę samą liczbę. Internetowi zajęło to tylko 4 lata.”

Konsekwencje:

- Rozwój technologii zmienił warunki, formy i szybkość komunikacji – co ma przełożenie na relacje społeczne. Nowe technologie wpłynęły na życie indywidualne, ale też sposób funkcjonowania organizacji, na przykład poprzez obniżenie kosztów działania czy zmianę modelu pracy (stał się on bardziej rozproszony).
- Wiele osób nie posiada umiejętności potrzebnych do korzystania z nowych technologii, co jest przyczyną ich wykluczenia. Tempo zmian sugeruje, że bycie na bieżąco z nowinkami stanowić będzie dla ludzi ciągłe wyzwanie.

Powiązane czynniki:

- Polaryzacja regionalna i lokalna
- Wzrost gospodarczy
- Profesjonalizacja organizacji pozarządowych
- Indywidualizacja i personalizacja

Wpływ nowych mediów na relacje społeczne

Internet przeddefiniował wiele aspektów indywidualnego i społecznego życia ludzi. Jest źródłem informacji, platformą komunikacji, przestrzenią ekspresji. Ma istotną funkcję otwierania dostępu do wiedzy, pozwala praktycznie bez ograniczeń wyrażać opinie i poglądy, stanowi potężne narzędzie mobilizacji społecznej. Z drugiej strony przenoszenie coraz to kolejnych aspektów codzienności do sfery wirtualnej rodzi obawy przed postępującą anomią – zapośredniczone komputerowo kontakty wydają się płytsze od realnych.

Trudno obecnie przewidzieć, jakie będą długofalowe zmiany wywołane przez pojawienie się nowych mediów. Już dziś widać, jak zmieniły one więzi społeczne i sposób komunikowania się ludzi – co ma odbicie w sferze relacji rodzinnych, towarzyskich oraz zawodowych. Dzięki nowym mediom tworzą się zbiorowości „wirtualne” – wspólnoty połączone zainteresowaniami czy określonym celem, a nie przestrzenią (terytorium, geograficzną bliskością) czy bezpośrednią znajomością. Nie mają one wielowymiarowego, organicznego charakteru, ogniskują się raczej wokół pojedynczego tematu, wyabstrahowanego z codziennego życia ludzi. Powstaje coraz więcej działań skoncentrowanych wokół „wąskich” zagadnień, co wiąże się z krótkotrwałością i spływaniem form zaangażowania i stanowić może zagrożenie dla społeczeństwa obywatelskiego. Jednocześnie internet generuje jednak zupełnie nowe formy wspólnotowości, które bez niego nie byłyby możliwe. Przykładem może być tu środowisko twórców Wikipedii czy systemu operacyjnego Linux.

Konsekwencje:

- Jeśli spełnią się obawy dotyczące negatywnych konsekwencji zmiany form komunikacji i relacji międzyludzkich, związane z anomią i atomizacją, zagrożona może być leżąca w sercu społeczeństwa obywatelskiego wspólnotowość.
- Nowe modele zaangażowania istotne są także dla organizacji pozarządowych – w sferze członkostwa czy organizacji pracy (ta staje się bardziej rozproszona i oparta o współpracę).
- Organizacje pozarządowe wykorzystać mogą nowe formy komunikacji dla promocji swoich działań oraz wymiany informacji z szerokim gronem interesariuszy i odbiorców.

Powiązane czynniki:

- Indywidualizacja i personalizacja
- Upodmiotowieni konsumenci
- Wzrost mobilności i migracje
- Nowe ruchy społeczne
- Działania doraźne i akcyjne
- Przemiany modelu lidera

Spółeczeństwo zawsze włączone

Telekomunikacja to chyba najbardziej dynamicznie rozwijająca się branża technologii i usług we współczesnym świecie. Z roku na rok koszty spadają, a dostępność powiększa się w bardzo szybkim tempie. Z internetu (a zatem i informacji) korzystać można praktycznie w dowolnym miejscu i czasie – przez całą dobę, siedem dni w tygodniu.

Konsekwencją tego rozwoju technologicznego jest zmiana charakteru relacji społecznych. Choć to trend widoczny przede wszystkim w dużych miastach i krajach rozwiniętych, będzie się z czasem rozpowszechniał. Członkowie społeczeństwa „zawsze włączonego” nie rozstają się z narzędziami, dzięki którym pozostawać mogą w kontakcie z informacyjnym i społecznym otoczeniem. Mogą w ten sposób na bieżąco śledzić interesujące ich wydarzenia, znajdować ciekawe miejsca i potrzebne usługi, pozostawać w kontakcie z bliskimi i znajomymi.

Forma kontaktu, jaką zapewniają nowe technologie, rodzi jednak obawę o splotenie interakcji, pomimo (lub za sprawą) zwiększenia ich częstotliwości. Intensywne wykorzystywanie na przykład telefonów czy serwisów społecznościowych to kwestia zaledwie ostatnich kilku lat – trudno dziś powiedzieć, jakie będzie miało długofalowe skutki.

Konsekwencje:

- Technologia ułatwia kontakty towarzyskie i zawodowe, co pozwala na spontaniczność i często usprawnia rozwiązywanie pilnych problemów. Przekłada się także na działalność organizacji pozarządowych – obniża koszty, wspomaga pracę zespołową, stwarza nowe możliwości nagłaśniania inicjatyw.
- Z drugiej strony trudniej ludziom wydzielić czas wolny, zwiększa się nacisk na dyspozycyjność. Pozostawanie w ciągłym kontakcie rodzi pytania o granice prywatności i równowagę pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Nowe media mogą być też źródłem uzależnienia, co staje się istotnym problemem wśród ludzi młodych.

Powiązane czynniki:

- Wzrost gospodarczy
- Indywidualizacja i personalizacja
- Profesjonalizacja organizacji pozarządowych
- Kontrola życia obywateli
- Działania doraźne i akcyjne

Ilość informacji i dostęp do nich

Egalitarność medium, jakim jest internet, sprawia, że każdy może wyrazić swoją opinię na dowolny temat. Łatwość publikacji treści przekłada się bezpośrednio na ich ilość – choć, niestety, niekoniecznie na jakość. Efektem jest zalew rozmaitych informacji, w którym często trudno się odnaleźć – stąd coraz ważniejsza staje się umiejętność dokonywania selekcji wartościowych źródeł. Odpowiedzią na tę trudność są nowe społecznościowe systemy klasyfikacji i wyróżniania zasobów sieciowych, takie jak serwisy umożliwiające polecanie stron – digg.com czy wykop.pl.

W nowych warunkach próbują odnaleźć się tradycyjne media. Straciły dawny „monopol” w swojej roli informacyjnej i opiniotwórczej na rzecz działań obywatelskich (jak na przykład serwis wiadomosci24.pl, wikileaks.org), forów internetowych i blogosfery.

Konsekwencje:

- Wzrasta znaczenie umiejętnej selekcji informacji, coraz cenniejsze są wiarygodne źródła dostarczające wysokiej jakości treści. Taką rolę mogą odegrać organizacje pozarządowe, na przykład na poziomie lokalnym.
- Odbiorcy często trudno poradzić sobie z zalewem informacji, istotne komunikaty mogą nie zostać dostrzeżone. Skuteczne dotarcie do adresata wymaga przemyślanej strategii i sporego nakładu pracy, a przede wszystkim – wyróżnienia się. To wyzwanie dla promocji, marketingu i fundraisingu.

Powiązane czynniki:

- Indywidualizacja i personalizacja
- Upodmiotowieni konsumenci
- Profesjonalizacja organizacji pozarządowych

Nowe modele organizacji działań

Nowe narzędzia komunikacji umożliwiają organizację rozmaitych działań w szybki i tani sposób. Łatwiej skrzyknąć spontaniczną akcję, zorganizować protest czy wypromować inicjatywę dzięki takim narzędziom, jak telefony komórkowe i komputery – poprzez smsy i internet. Technologie ułatwiają codzienne życie, pomagają także w pracy organizacjom. Działalność, która dawniej wymagała rozległej sieci kontaktów i długotrwałej komunikacji, dziś znacznie sprawniej odbywać się może dzięki internetowi. Zorganizowanie pomocy w przypadku katastrofy, rozprzestrzenianie informacji o wydarzeniach czy skrzyknięcie nieformalnego spotkania to dzisiaj kwestia sekund – góra kilku dni. Dzięki internetowi powstają też nowe „wirtualne” społeczności skupione wokół wspólnych zainteresowań, tematów czy celów.

To samo zjawisko ma swoją „ciemną” stronę – nowoczesne narzędzia wykorzystywane są do działalności przestępczej i terrorystycznej. Handel bronią, przemyt czy pranie brudnych pieniędzy zmieniły się w taki sam sposób, jak współczesne społeczeństwo – stały się sieciowe i zorganizowane ponad podziałami geograficznymi.

Konsekwencje:

- Zmienił się model mobilizacji do aktywności. Obecnie łatwo dotrzeć do odbiorców działań organizacji i utrzymywać z nimi regularny kontakt. Wykorzystanie współczesnych technologii w promocji i informowaniu stało się już standardem.
- Narzędzia, o których tu mowa, wykorzystywane są w niesformalizowanych przedsięwzięciach i spontanicznych inicjatywach. Często spotykają się one z większym odzewem niż działania zinstytucjonalizowane.
- Rozwojowi technologii wydaje się towarzyszyć zjawisko spływania zaangażowania, podejmowana przez ludzi aktywność jest raczej krótkotrwała, co jest wyzwaniem dla sektora pozarządowego, szczególnie w sferze wolontariatu.

Powiązane czynniki:

- Indywidualizacja i personalizacja
- Profesjonalizacja organizacji pozarządowych
- Wolontariat
- Nowe ruchy społeczne
- Działania doraźne i akcyjne
- Przemiany modelu lidera

Pokolenia cyfrowe

Pokolenia, które wychowały się w otoczeniu technologii i mediów cyfrowych, znacząco różnią się od pokoleń poprzednich. Ich reprezentantów nazywa się „digital natives”, w Polsce to przede wszystkim osoby urodzone po 1989 roku. Poprzez intensywne wykorzystanie nowych technologii wytworzyły nowe wzorce uczenia się, relacji międzyludzkich, a także współpracy. To, co może wydawać się stratą czasu, w rzeczywistości często jest budowaniem kompetencji i nabywaniem wiedzy. Przestrzeń wirtualna traktowana jest jako uzupełnienie realnych kontaktów. Pokolenie cyfrowe ceni sobie wartości takie, jak innowacyjność, indywidualność, otwartość, kooperacja i swoboda działania. Z drugiej strony, korzystanie z technologii jako medium pośredniczącego w interakcjach wiąże się z ryzykiem ich spłylenia. Niektórzy wskazują na spadek kompetencji społecznych w „tradycyjnych”, bezpośrednich relacjach. Pokolenia „niecyfrowe” w oczach młodych żyją zbyt powolnie i statecznie. Kierują się wartościami tradycyjnymi i prowadzą zupełnie inny styl życia. Młodym i starszym osobom niekiedy trudno nawiązać nić porozumienia, co bywa źródłem napięć w interakcjach międzypokoleniowych. Rodzice i dzieci nie tylko mówią innym językiem, ale poruszają się w innych przestrzeniach komunikacji.

Konsekwencje:

- Młode pokolenia mają inne style życia i wzorce aktywności, co w swojej działalności organizacje pozarządowe będą musiały coraz częściej uwzględniać. Również w działaniach sektora pozarządowego niekiedy ignorowane są osoby niekorzystające z nowych mediów – dotarcie do nich wymaga więcej wysiłku i pracy.
- Jeśli spełnią się najbardziej pesymistyczne wizje związane z negatywnymi objawami polegania na technologiach w interakcjach, czeka nas kryzys kompetencji społecznych.
- Wzorce relacji, nauki i wartości opierające się o współpracę, wymianę i innowacyjność mogą pozytywnie przełożyć się na aktywność obywatelską.

Powiązane czynniki:

- Indywidualizacja i personalizacja
- Starzenie się społeczeństwa
- Wolontariat

Wykluczenie cyfrowe

Wraz ze wzrostem tempa przenoszenia codziennej działalności ludzi w przestrzeń wirtualną rośnie dystans pomiędzy tymi, którzy mają środki i umiejętności, by używać nowych technologii, a tymi, którym ich brak. Dostęp do internetu stał się wyznacznikiem rozwoju uwzględnianym w praktycznie każdym badaniu. W Polsce posiada go ponad połowa gospodarstw domowych. Od 2005 roku wskaźnik ten wzrósł dwukrotnie, jednak nadal poziom dostępności do szerokopasmowych łącz jest znacząco niższy niż w krajach zachodnich. Choć cena nowoczesnych usług telekomunikacyjnych maleje, nadal są osoby, których na nie nie stać i miejsca, gdzie nie są one dostępne.

Jeśli chodzi o kompetencje, umiejętności potrzebne do korzystania z nowych mediów, to wymiar ten jest w dużym stopniu związany z wiekiem i wykształceniem – młode osoby łatwiej przyswajają wiedzę potrzebną do korzystania z technologicznych nowości. Pogłębia to międzypokoleniowe różnice i stanowi niekiedy barierę w komunikacji. Istotny w tym kontekście jest też charakter i forma treści publikowanych w internecie – dopasowane są one do młodego odbiorcy, inne kategorie użytkowników są często ignorowane. Stosowane czcionki bywają za małe, nawigacja po stronach skomplikowana, a w natłoku informacji trudno wyłowić te, które są istotne i wartościowe. Wykluczenie cyfrowe może polegać także na tym, że niektórzy niczego dla siebie w nowych mediach nie znajdują. Nie wszyscy mają potrzebę korzystania z innowacji technologicznych i nie dotyczy to wyłącznie starszych pokoleń.

Konsekwencje:

- Osoby starsze, wbrew powszechnemu stereotypowi, bez większych trudności mogą nabyć umiejętności potrzebne do korzystania z nowych technologii. Kursy obsługi komputera muszą być uzupełnione przez wskazanie przydatnych dla uczestników zastosowań. By użyć języka rynkowego – nisza treści skierowanych do osób starszych jest jeszcze w dużej mierze niezagospodarowana.
- Również w działaniach sektora pozarządowego niekiedy ignorowane są osoby niekorzystające z nowych mediów - dotarcie do nich wymaga więcej wysiłku i pracy.
- Organizacje mogą działać jako rzecznicy grup wykluczonych w przestrzeni internetu, uwrażliwiając twórców i właścicieli stron na uwzględnianie potrzeb wszystkich odbiorców (na przykład poprzez umożliwianie zmiany wielkości czcionki, co poprawiłoby czytelność tekstu).

Powiązane czynniki:

- Starzenie się społeczeństwa
- Polaryzacja regionalna i lokalna
- Wzrost gospodarczy

Prywatność w internecie

Bardzo wyraźną konsekwencją powstania nowej przestrzeni komunikacji, jaką jest internet, jest przesuwanie się granic prywatności – o ile w „realu” poszukujemy często anonimowości i dbamy o własną prywatność, to w sieci często nie kontrolujemy, kto i w jakim stopniu ma dostęp do informacji o nas. Wiele popularnych aplikacji i narzędzi nie pozwala w wystarczająco prosty i czytelny sposób określać ustawień dostępu do treści i zarządzać w ten sposób własną prywatnością w internecie.

Coraz bardziej powszechne staje się dobrowolne dzielenie się informacjami o sobie i swoim życiu – o tym, co się aktualnie robi, o czym (i co) się myśli – za pośrednictwem blogów, mikroblogów czy serwisów społecznościowych. Dla niektórych ma to znamiona zbytnej otwartości, „ekshibicjonizmu”, dla innych – pogłębiania kontaktu z bliskimi. Do publikowanych treści dostęp jednak mogą mieć wszyscy – zarówno jednostki, jak i firmy. Dla tych ostatnich internet stał się nieprzebranym zasobem informacji o współczesnej kulturze, nowych trendach w społeczeństwie, wzorach konsumpcji.

Zagadnienie prywatności będzie najprawdopodobniej w najbliższych latach stawać się coraz bardziej istotnym tematem debaty, wraz z trendem wzrostu rozpowszechnienia nowych mediów (zarówno łącz szerokopasmowych, jak i zaawansowanych telefonów komórkowych), a także przenoszeniem wielu sfer codzienności w wirtualną przestrzeń internetu. W tym kontekście rozważyć trzeba będzie na nowo kwestie otwartości i bezpieczeństwa, granic wolności słowa, zakresu dopuszczalnej kontroli, zagrożenia inwigilacją.

Konsekwencje:

- Internet jest obecnie najbardziej egalitarnym medium, pozwalającym na praktycznie nieskrępowane wyrażanie siebie. Stopień wykorzystania go w takim celu będzie zapewne wzrastał. Rodzi to nowe wyzwania dla ochrony dóbr osobowych i prywatności, także w sferze regulacji prawnych.
- Podobnie jak przedsiębiorstwa, także organizacje pozarządowe wykorzystać mogą publikowane w internecie treści dla zwiększenia zasobu swojej wiedzy na temat odbiorców działań, pogłębienia znajomości ich zainteresowań i motywacji.

Powiązane czynniki:

- Indywidualizacja i personalizacja
- Kontrola życia obywateli

Czynniki ekonomiczne

Polaryzacja regionalna
i lokalna

Wzrost gospodarczy

Odpowiedzialny biznes

powiązane zagadnienia

Płynność wzorów pracy

Wzrost znaczenia wartości
postmaterialnych

Pozycja Polski
w kontekście globalnym
i europejskim

Regulacje finansowe

Rola międzynarodowych
korporacji

materiały

"Wiele wymiarów
globalizacji",
Edwin Bendyk, s. 107

Polaryzacja regionalna i lokalna

O ile w skali globalnej Polska należy do krajów zamożnych, to w porównaniu z innymi państwami Europy jest relatywnie uboga. Nierówności w poziomie życia widoczne są także pomiędzy różnymi obszarami w Polsce (dane na ten temat można znaleźć m.in. na portalu mojapolis.pl). Schematyczny podział na „Polskę A” i „Polskę B”, jakkolwiek upraszczający, opisuje nierówne tempo rozwoju i zasobności w różnych obszarach naszego kraju. Nadal widoczne są dysproporcje pomiędzy zachodnią a wschodnią Polską, pomiędzy miastami a obszarami wiejskimi. Szczególnie wyrazista jest przewaga metropolii nad peryferiami.

Polaryzacja widoczna jest też w samych miastach – kontrast w jakości życia w różnych obszarach wielkich miast staje się coraz bardziej widoczny; bogatsze dzielnice bezpośrednio sąsiadują z biedniejszymi. Czasem w granicach jednej dzielnicy kwartały uboższe sąsiadują z bogatymi – obok domów komunalnych powstają nowoczesne biurowce i apartamentowce lub zamknięte osiedla.

Z drugiej strony stopniowo rośnie ilość działań mających na celu wspieranie i rozwój lokalnych społeczności, podejmowanych przez mieszkańców dzielnic i aktywistów. O ile nie zastąpią one jedynie działań urzędów, będą mieć duże znaczenie dla podnoszenia świadomości lokalnych problemów i aktywizacji osób zamieszkujących daną przestrzeń.

Konsekwencje:

- W wyrównywaniu szans pomiędzy regionami istotną rolę odegrać mogą organizacje pozarządowe – zarówno poprzez wskazywanie kwestii, którymi zająć powinno się państwo, jak i przez samodzielne działania.
- Rosnąca świadomość problemów lokalnych sprawia, że organizacje coraz częściej spotykać się będą w swoich działaniach ze wsparciem obywateli. Tym ważniejsze są otwarcie na ich głosy i opinie, wiarygodność i rzeczywista współpraca.

Powiązane czynniki:

- Przestrzeń publiczna
- Działania doraźne i akcyjne
- Nowe technologie informatyczne
- Wykluczenie cyfrowe
- Wzrost mobilności i migracje
- Zmiana rozumienia dobrostanu

Wzrost gospodarczy

Po 1990 roku Polska znacząco rozwinęła się gospodarczo, istotnie wzrósł poziom życia przeciętnego obywatela. Europejskie aspiracje pozwoliły zmobilizować się do zmian, w powszechnej świadomości ustawiły nas jednak jako kraj będący wciąż „na dorobku”.

W 2009 roku Polska jako jedyny kraj Unii Europejskiej zanotowała wzrost gospodarczy. Tym samym potwierdziła, że nasza gospodarka jest na tyle silna, by oprzeć się konsekwencjom światowego kryzysu. Prognozy na najbliższe lata są także korzystne – wzrost gospodarczy ma się utrzymać na poziomie kilkakrotnie wyższym niż w pozostałych krajach Unii. Jest to dobra informacja przede wszystkim dla sektora biznesu – oznacza większy napływ kapitału zagranicznego, inwestycji, silny eksport. Choć optymistyczne wskaźniki słusznie wywołują zadowolenie, trzeba pamiętać o kwestii stabilności poziomu wzrostu polskiej gospodarki.

Kryzys zaskoczył wielu ekonomistów i wiele rządów, między innymi państw wskazywanych jako wzór dla Polski (jak Irlandia czy Hiszpania). Pojawiły się głosy, że był on kompromitacją neoliberalnego ładu – i że świat potrzebuje dziś nowego paradygmatu gospodarczego. Ta kwestia istotna jest także dla Polski – w okresie transformacji mechanizmy rynkowe, wraz z przedsiębiorczością obywateli, pozwoliły na szybki wzrost, dziś jednak wydaje się, że potrzeba nowego motoru (i modelu) rozwoju.

Konsekwencje:

- Poprawiający się poziom życia i rozwój gospodarczy, zdaniem niektórych, mają pozytywne przełożenie na zaangażowanie obywatelskie – to dobra informacja dla sektora pozarządowego.
- Mentalność ludzi „na dorobku” sprawia, że niekiedy nie są oni gotowi dzielić się swoimi zasobami czasu i pieniędzy z potrzebującymi.
- Nowe warunki gospodarcze mogą być szansą dla rozwoju ekonomii społecznej.

Powiązane czynniki:

- Wzrost mobilności i migracje
- Upodmiotowieni konsumenci
- Zmiana rozumienia dobrostanu
- Zacieranie granic pomiędzy sektorami

Odpowiedzialny biznes

Jeśli za główny cel biznesu uznać zysk, to ludzką twarzą przedsiębiorczości jest społeczna odpowiedzialność biznesu (z ang. CSR – Corporate Social Responsibility). To z jednej strony odpowiedź na oczekiwania opinii publicznej – odpowiedzialności za obszar, w jakim dana firma działa, czasem wynagrodzenie powstałych w wyniku jej działalności szkód, z drugiej zaś – dobrowolna strategia uwzględniająca wpływ działań przedsiębiorstwa na otoczenie społeczne i środowisko.

Podejście to zakłada, że nakłady związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, takie jak nakłady na ochronę środowiska, zasoby ludzkie czy relacje z innymi interesariuszami (m.in. pracownikami, klientami, lokalną społecznością), traktować należy jako inwestycję, a nie jako koszt.

Coraz więcej firm w Polsce działa kierując się nie tylko względami ekonomicznymi, ale podejmuje też tzw. odpowiedzialne praktyki. Wzrasta liczba spotkań pomiędzy reprezentantami biznesu i przedstawicielami innych sektorów, temat CSR staje się coraz wyraźniej obecny w debacie publicznej.

Konsekwencje:

- Nakłady na odpowiedzialny biznes to źródło finansowania, z którego korzystać mogą organizacje pozarządowe. Firmy często potrzebują partnerów, z którymi będą mogły wspólnie realizować założenia CSR.
- Działalność w tym obszarze niesie szereg korzyści dla przedsiębiorcy, jednocześnie jednak zyskuje otoczenie lokalne. CSR pokazuje, że dzięki kooperacji wszyscy mogą zyskać.
- Zagrożeniem dla idei odpowiedzialnego biznesu może być traktowanie jej jedynie jako sposób promocji, zabieg marketingowy.

Powiązane czynniki:

- Odpowiedzialna konsumpcja
- Przestrzeń publiczna
- Wpływ człowieka na klimat Ziemi
- Kurczenie się zasobów naturalnych
- Zacieranie granic pomiędzy sektorami

Czynniki ekologiczne

Kurczenie się zasobów naturalnych

Wpływ człowieka na klimat Ziemi

Świadomość ekologiczna

Przestrzeń publiczna

powiązane zagadnienia

Kampanie i ruchy społeczne o zasięgu globalnym

Znaczenie współpracy na poziomie międzynarodowym

Przemiany wartości i stylów życia

materiały

"Wiele wymiarów globalizacji",
Edwin Bendyk, s. 107

„Przestrzenie obywatelskie w Polsce – podaż i popyt”,
Anna Giza-Poleszczuk,
Maria Rogaczewska, s. 122

Kurczenie się zasobów naturalnych

Ograniczoność zasobów naturalnych, to problem dotyczący zarówno rządów i wielkich firm, jak i pojedynczych obywateli. W oczywisty sposób dostęp do zasobów regulowany jest przez państwa, na terenie których się znajdują. Jest jednak przedmiotem międzynarodowej gry, przede wszystkim politycznej, choć nawet i dziś bywa, że militarnej – czego przykładem może być ostatnia wojna w Iraku.

Zapotrzebowanie krajów rozwijających się na surowce rośnie, jednocześnie zapotrzebowanie krajów rozwiniętych nie zdaje się maleć. Dostęp do złóż ropy i gazu staje się zatem przedmiotem negocjacji coraz większej liczby graczy, co może stanowić źródło potencjalnych napięć w skali globalnej.

Sfera polityki nie działa jednak w oderwaniu od sfery biznesu – na działania administracji państw istotny wpływ mają wielkie koncerny i korporacje. Przedsiębiorstwa w swoich działaniach i strategicznych planach pójść mogą w kierunku konkurencji o dostępne zasoby, zapewniając sobie dostęp do surowców, lub też zaplanować zmniejszenie swoich potrzeb i zużycia surowców poprzez zmianę modeli logistycznych czy sposobów produkcji. Przypinanie sobie etykiety „ekologiczny” jest w ostatnich latach wśród korporacji coraz bardziej modne, pytanie, na ile szczerze.

Obywatele oraz organizacje pozarządowe będą najprawdopodobniej kładli nacisk na ograniczanie wykorzystania surowców naturalnych poprzez adaptację do bardziej oszczędnych technologii. Innowacja ma jednak to do siebie, że najczęściej jest droga – pytanie zatem, czy społeczeństwa zgodzą się ponieść wyższe koszty, jakie wiążą się z byciem ekologicznym. Konflikt pomiędzy lokalnymi społecznościami a przedsiębiorcami i korporacjami powstać może w przypadku sprzecznych interesów – gdy dostęp do zasobów wymaga kosztów środowiskowych i społecznych. O ile w krajach rozwiniętych zwykle to ludzie są w takich sytuacjach górą, to w biedniejszych krajach relacja wydaje się odwrotna.

Konsekwencje:

- W perspektywie kilkudziesięciu lat na świecie najważniejszym zasobem może stać się woda. W Polsce brak świadomości tego problemu, a sposób gospodarowania wodą jest coraz częściej krytykowany.
- Choć temat zasobów naturalnych może się wydawać odległy, dotyczy także organizacji pozarządowych – np. gdy decydują o formie korespondencji (papierowa/elektroniczna), wyborze papieru do drukarki czy segregacji odpadów.

Powiązane czynniki:

- Wzrost gospodarczy
- Odpowiedzialny biznes
- Odpowiedzialna konsumpcja
- Nowe ruchy społeczne

Wpływ człowieka na klimat Ziemi

Zmiany klimatyczne to obecnie jeden z najbardziej nośnych tematów politycznych praktycznie na całym świecie. W świecie nauki można mówić o konsensusie w kwestii zmian klimatu Ziemi. Choć trwają spory co do ich skali i tempa, nie ulega raczej wątpliwości, że działalność człowieka ma znaczący wpływ na klimat. Od końca XX wieku powszechnie mówiono o ocieplaniu klimatu jako efekcie emisji gazów cieplarnianych. Ta teza, przyjęta za fakt przez rządy wielu zachodnich państw oraz opinię publiczną krajów rozwiniętych, stała się motorem wielu działań zarówno na poziomie rządów (mowa tu o działaniach będących konsekwencją podpisania i ratyfikacji protokołu z Kioto), jak i pojedynczych obywateli (modne stało się bycie ekologicznym, np. kupowanie hybrydowych samochodów).

Konsekwencje:

- Efektem globalnego ocieplenia mogą być katastrofy naturalne, takie jak susze czy powodzie. Niezależnie od przyczyn – wymagają one aktywności społeczeństwa.
- Wydaje się, że w Polsce rośnie świadomość współodpowiedzialności za świat. Prowadzić to będzie zapewne do zmian w stylu życia obywateli, a także rozwoju pomocy humanitarnej kierowanej za granicę.
- Regulacje dotyczące emisji gazów cieplarnianych mają wpływ na gospodarkę, na przykład w energetyce. Konieczność przestawienia się na ekologiczne technologie, droższe od tradycyjnych, odbije się także na obywatelach – poprzez wzrost cen energii.

Powiązane czynniki:

- Wzrost gospodarczy
- Odpowiedzialny biznes
- Odpowiedzialna konsumpcja
- Działania doraźne i akcyjne

Świadomość ekologiczna

Choć świadomość problematyki związanej ze środowiskiem w polskim społeczeństwie rośnie, ma ona charakter abstrakcyjny i uogólniony – ludzie zachowują się inaczej, gdy mowa o lasach na innym kontynencie, a inaczej, gdy o spalarni odpadów w pobliżu ich domu.

Ma to przełożenie na akceptację działań organizacji i ruchów ekologicznych, które mają w Polsce stosunkowo mały mandat społeczny. Spotykają się często z brakiem poparcia i zrozumienia, a przez podejmowane działania wchodzi w konflikty z lokalnymi społecznościami. Powodem nieporozumień są sprzeczne interesy – niektóre kluczowe inwestycje, takie jak obwodnice miejskie, korzystne dla mieszkańców, łączą się z dużymi kosztami środowiskowymi.

Konsekwencje:

- Ekologia będzie się stawała coraz bardziej istotnym i popularnym tematem, będzie coraz bardziej modna. Wzrośnie liczba organizacji działających w tej sferze.
- Gdy mowa o inwestycjach infrastrukturalnych i o ich kosztach ekologicznych, widać często brak wymiany rzetelnych informacji oraz prób wzajemnego zrozumienia. To sfera, która wymaga stworzenia platformy komunikacji, najlepiej w zorganizowanej formie.

Powiązane czynniki:

- Polaryzacja regionalna i lokalna
- Odpowiedzialna konsumpcja
- Zmiana rozumienia dobrostanu
- Nowe ruchy społeczne
- Działania doraźne i akcyjne

Przestrzeń publiczna

Ważnym wymiarem środowiska, w jakim funkcjonujemy, jest materialna przestrzeń otoczenia. W wielu miejscowościach jej stan pozostawia sporo do życzenia – zagospodarowywana i zabudowywana bez kompleksowego planu, staje się domeną improwizacji i doraźnych rozwiązań. Brak dbałości o estetykę pogłębia wrażenie tymczasowości i prowizoryczności, reklamy zasłaniają nawet reprezentacyjne fasady i zabytki. Do równie kontrowersyjnych zjawisk należy komercjalizacja przestrzeni publicznej, a także powstawanie osiedli zamkniętych (w tej sferze Warszawa należy do światowej czołówki). Problematyka przestrzeni staje się obecnie coraz szerzej dyskutowana, zarówno na forum mediów, jak i w publicznych debatach i konsultacjach. W Polsce coraz częściej podejmowane są inicjatywy rewitalizacyjne oraz porządkujące, co spotyka się z dużym zainteresowaniem społeczeństwa. Pomimo to realny wpływ obywateli i mieszkańców na decyzje inwestorów oraz administracji często bywa niewielki.

Konsekwencje:

- Problematyka ta nie ogranicza się wyłącznie do wielkich miast. Brak przyjaznej i atrakcyjnej przestrzeni odczuwany jest także w małych miejscowościach i wsiach – być może nawet w bardziej dotkliwy sposób.
- W powstających planach zagospodarowania przestrzennego nie zawsze w wystarczający sposób uwzględniane są potrzeby mieszkańców. Choć można odnieść wrażenie, że świadomość problemu wzrasta, obywatelom czasem brak zorganizowania lub reprezentacji, która pozwoliłaby wpłynąć na proces decyzyjny.
- Świadomość negatywnych zjawisk dotyczących przestrzeni rośnie. Powstaje coraz więcej oddolnych inicjatyw starających się na nie odpowiedzieć. Organizowane w spontaniczny sposób, często niesystematyczne i akcyjne, bywają nieskuteczne. To sfera, w której wsparciem dla obywateli mógłby być sektor pozarządowy.

Powiązane czynniki:

- Polaryzacja regionalna i lokalna
- Zmiana rozumienia dobrostanu
- Działania doraźne i akcyjne

Czynniki polityczne

powiązane zagadnienia

materiały

Przemiany modelu
rządzenia

Zaufanie do instytucji

"Wiele wymiarów
globalizacji",
Edwin Bendyk, s. 107

Deficyt demokratyczny

Zaangażowanie w życie
polityczne

Kontrola życia
obywateli

Wzajemna relacja mediów
i polityki

„Przestrzenie obywatelskie
w Polsce – podaż i popyt”,
Anna Giza-Poleszczuk,
Maria Rogaczewska, s. 122

Nowe ruchy społeczne

Kształtowanie się nowego
globalnego ładu zróżnicowania
i wpływów

Działania doraźne
i akcyjne

Funkcjonowanie samorządów
lokalnych,
rola regionów

Przemiany modelu lidera

Przemiany modelu rządzenia

Model zarządzania państwem (governance) zmienia charakter z regulacyjnego, nakazowego, na oparty o partnerstwo i sieciowość. Tradycyjny model był pionowy – instytucje władzy odgórnie kierowały życiem publicznym, pozostając z obywatelami w relacji hierarchicznej. Współcześnie dostrzega się nieefektywność takiego sposobu zarządzania. Na świecie podejmuje się próby stworzenia systemu niehierarchicznego, w którym rola państwa polega na koordynowaniu działań różnych interesariuszy, działających w różnych sektorach. Powstający nowy model rządzenia może być oparty o zasady przejrzystości, wiarygodności, otwartości i partycypacji – to wartości coraz ważniejsze dla wielu społeczeństw.

Konsekwencje:

- Zmiany wpłyną bezpośrednio na trzeci sektor – w kontekście relacji poziomych tradycyjne podziały na instytucje rzecznicze i takie, które dostarczają usług, tracą znaczenie.
- W relacji partnerskiej każdy uczestnik dla dobra ogółu powinien aktywnie włączyć się we współpracę. Taki sposób urzędowania państwa wymaga odpowiedzialności także ze strony sektora pozarządowego i pojedynczych obywateli.
- Poziomy model rządzenia, w którym decyzje na wielu szczeblach konsultowane są z różnymi interesariuszami, będzie dla organizacji szansą, by zabrać głos w debacie publicznej i mieć wpływ na politykę.

Powiązane czynniki:

- Indywidualizacja i personalizacja
- Upodmiotowieni konsumenci
- Wzrost gospodarczy
- Zacieranie granic pomiędzy sektorami

Deficyt demokratyczny

W Polsce maleje poziom uczestnictwa w tradycyjnych formach życia politycznego. Rośnie niechęć do partii politycznych, poziom członkostwa w nich jest niewielki, ludzie coraz rzadziej podpisują petycje, czy choćby kontaktują się z politykami i urzędnikami. By radzić sobie z tym zjawiskiem, ogólnie nazywanym problemem demokratycznego deficytu, na świecie coraz częściej eksperymentuje się z nowymi formami prowadzenia życia publicznego i politycznego, które zbiorczo nazywa się demokracją deliberatywną. Tego rodzaju inicjatywy podejmowane są w szczególności w Wielkiej Brytanii, USA, Szwajcarii czy Niemczech, ostatnio także w Polsce. Bazują one na potrzebie bezpośredniego uczestnictwa obywateli w polityce oraz prowadzeniu jej jako merytorycznego i pogłębionego rozważania nad różnymi konkurencyjnymi rozwiązaniami. Model demokracji deliberatywnej (lub dyskursywnej) zakłada włączenie obywateli w procesy decyzyjne – dotyczące legislacji, przestrzeni miejskiej itp., najczęściej poprzez organizację debat i konsultacji na temat określonej kwestii czy problemu. W zamierzeniu, dzięki zaproszeniu zwykłych ludzi do dyskusji, społeczeństwo może wyrobić sobie opinię w oparciu o możliwie pełny zasób informacji; władza i administracja z kolei ma szansę pogłębić rozpoznanie oczekiwań obywateli i lepiej na nie odpowiedzieć.

Konsekwencje:

- Próby stosowania takich rozwiązań w procesie decyzyjnym podejmowane są także w Polsce (ich przykłady znaleźć można na portalu www.partycypacjaobywatelska.pl). Sektor pozarządowy może włączyć się w ich organizację i promocję.
- Deliberacje są bardzo ważne z punktu widzenia kształtowania opinii publicznej oraz pogłębiania wiedzy różnych stron i interesariuszy. Bardzo ważny jest jednak również moment przekładania dyskusji na decyzje – rolę organizacji pozarządowych może być dbanie o to, by decyzje te były jak najkorzystniejsze dla społeczeństwa.
- Demokracja deliberatywna oddaje głos obywatelom, ograniczając poniekąd rolę „pośredników” – zatem także organizacji pozarządowych. W takiej formie funkcjonowania życia publicznego niektóre na nowo będą musiały szukać dla siebie miejsca.

Powiązane czynniki:

- Indywidualizacja i personalizacja
- Ilość informacji i dostęp do nich
- Nowe technologie informatyczne
- Wzrost gospodarczy
- Zacieranie granic pomiędzy sektorami

Kontrola życia obywateli

W odpowiedzi na rosnące poczucie zagrożenia związane z terroryzmem na całym świecie rośnie poziom regulacji i kontroli życia publicznego. Wprowadzane są rozwiązania mające pomóc w identyfikacji potencjalnych zagrożeń – złożone systemy monitoringu przestrzeni publicznych, wszechobecne kamery, biometryczne dokumenty. W Wielkiej Brytanii nowo zatrudniani pracownicy szkół muszą przejść kontrolę biura kryminalnego. Lęk przed terroryzmem wydaje się wpisywać w szersze poczucie niepewności i prowokuje działania, które kierują państwa rozwinięte w stronę rozszerzania nadzoru w imię bezpieczeństwa. W Polsce nie tak dawno ożywioną debatę wywołały projekty obserwacji i kontroli internetu czy ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy. Za wszystkimi tymi tematami stoi pytanie o relacje pomiędzy państwem a obywatelem w życiu publicznym oraz kwestia dostępu do informacji ze sfery prywatnej.

Konsekwencje:

- Niektóre rozwiązania proponowane przez władze mogą stać w sprzeczności z podstawowymi prawami obywateli. Potrzebne są organizacje, które monitorowałyby zmiany legislacyjne, pełniąc funkcję watchdogową i rzeczniczą.
- Poczucie zagrożenia, potęgowane przez działania regulacyjne i nadmierną kontrolę, a także wpływ mediów, prowadzić mogą do postaw ksenofobicznych i spadku zaufania społecznego.

Powiązane czynniki:

- Wzrost gospodarczy
- Nowe technologie informatyczne
- Prywatność w internecie

Nowe ruchy społeczne

Tradycyjne ruchy społeczne, oparte o klasowe podziały, wydają się dziś tracić na znaczeniu. Związki zawodowe, w które się przekształciły, choć nadal obecne w rzeczywistości społecznej, tracą swą dawną nośność. Pozostają siłą, z którą należy się liczyć, co i rusz dobitnie pokazując swój wpływ na politykę, jednak w dużym stopniu straciły na dynamice. W ostatnich latach widać wzrost ruchów i kampanii o ogólnospołecznym zasięgu, zorientowanych zwykle na realizację określonego celu. Jest to nowa forma zaangażowania, przekraczająca granice pojedynczych państw. Działania, które są w ten sposób realizowane, mają bardzo zróżnicowany charakter – sięgają od tematu pomocy międzynarodowej (jak np. inicjatywy związane z katastrofami naturalnymi, co było widać w przypadku trzęsienia ziemi na Haiti) po liberalizację przepisów antyaborcyjnych. Zmiany charakteru ruchów ściśle wiążą się z rozpowszechnieniem nowych technologii komunikacyjnych (przede wszystkim internetu) które umożliwiają organizowanie się, budowanie poparcia czy rozprzestrzenianie idei.

Konsekwencje:

- Zmiany w charakterze ruchów społecznych mają swoje odzwierciedlenie w sektorze pozarządowym. Zakres działań i problematyka podejmowana przez organizacje jest często odzwierciedleniem globalnych trendów. Przykładem mogą tu być ruchy i organizacje zajmujące się fair trade, odpowiedzialną konsumpcją czy pro-choice.
- Możliwości angażowania się w globalne inicjatywy, jakie dał dostęp do nowych mediów i technologii komunikacyjnych, mogą sprawić, że mniej ludzi włączyć się będzie w działalność na szczeblu lokalnym.
- Nowe ruchy nie mają często zorganizowanej, hierarchicznej struktury. Włączać się w nie mogą także organizacje pozarządowe, budując w ten sposób sieć kontaktów z zagranicznymi partnerami.

Powiązane czynniki:

- Indywidualizacja i personalizacja
- Odpowiedzialna konsumpcja
- Nowe modele organizacji działań
- Wpływ nowych mediów na relacje społeczne
- Wolontariat
- Świadomość ekologiczna
- Przestrzeń publiczna

Działania doraźne i akcyjne

Ludzie chętnie włączają się w przedsięwzięcia społeczne i polityczne o jednorazowym, akcyjnym charakterze. Powstaje ich coraz więcej, co prowadzi do „przebudźcowania” – w zalewie propozycji trudno podjąć wybór, co często skutkuje zaniechaniem lub płytkością i chwilowością zaangażowania. Działania stałe wydają się tracić na popularności i atrakcyjności. Ściśle wiąże się to ze współczesnymi przemianami społeczeństwa – charakterem relacji międzyludzkich, formami komunikacji, wyznawanymi wartościami, indywidualizacją, złożonością i labilnością tożsamości.

Konsekwencje:

- Wyrazem zmian sposobów angażowania się są rozmaite protesty i petycje, ale także wydarzenia i akcje o eventowym charakterze. Takie formy krótkotrwałej mobilizacji wykorzystywać mogą organizacje pozarządowe.
- Angażowanie ludzi w długotrwałą działalność staje się coraz istotniejszym wyzwaniem – może to stanowić problem dla organizacji, które w swoich działaniach opierają się na przykład na wolontariacie.

Powiązane czynniki:

- Indywidualizacja i personalizacja
- Nowe modele organizacji działań
- Ilość informacji i dostęp do nich
- Wpływ nowych mediów na relacje społeczne
- Wolontariat

Przemiany modelu lidera

Przewodzenie środowisku lub społeczności stało się bardziej skomplikowane. Wraz z rozwojem internetu i nowych mediów pojawiły się otwarte kanały wyrażania krytyki, dostępne dla wielu osób i pozwalające dotrzeć do wielu odbiorców. Dzięki nowym możliwościom komunikacji i organizowania się łatwiej ujawniają się nowi liderzy, o różnym „zapleczu” czy „kapitale” doświadczenia, kontaktów; o różnych wizjach, działający w różnych obszarach. Potencjalnie pojawiać się mogą napięcia pomiędzy osobami zajmującymi stanowiska obieralne, jak np. władze samorządowe, które mają demokratyczny mandat, a osobami „z dołu”, które bardziej subiektywnie czują, że reprezentują określone społeczności – to wszelkiej maści aktywiści: artyści, społecznicy czy członkowie organizacji pozarządowych.

Konsekwencje:

- Organizacje działające na danym obszarze od dłuższego czasu mogą być zaskoczone nagłym pojawieniem się „konkurentów”. Z drugiej strony organizacje pozarządowe są niekiedy traktowane jako „konkurencja” przez lokalne władze i administrację.
- Gdy rośnie ilość liderów, rośnie ryzyko konfliktu – tym ważniejsze staje się wytworzenie mechanizmów kooperacji i uzgadniania stanowisk. Jednocześnie coraz istotniejsza będzie wiarygodność poszczególnych liderów, odpowiedzialność i rozliczanie z działań.

Powiązane czynniki:

- Indywidualizacja i personalizacja
- Nowe modele organizacji działań
- Ilość informacji i dostęp do nich
- Zacieranie granic pomiędzy sektorami
- Profesjonalizacja organizacji pozarządowych

Czynniki organizacyjne

Zacieranie granic pomiędzy sektorami

Ekonomizacja sektora pozarządowego

Profesjonalizacja organizacji pozarządowych

Wolontariat

powiązane zagadnienia

Ekonomia społeczna

Zróżnicowanie wewnątrz sektora

Model finansowania organizacji

Rola trzeciego sektora w dostarczaniu usług publicznych

Zaufanie do organizacji pozarządowych

Tożsamość i wartości trzeciego sektora

materiały

"Wiele wymiarów globalizacji",
Edwin Bendyk, s. 107

„Przestrzenie obywatelskie w Polsce – podaż i popyt”,
Anna Giza-Poleszczuk,
Maria Rogaczewska, s. 122

Zacieranie granic pomiędzy sektorami

Granice pomiędzy sektorem publicznym (rządowym), prywatnym (biznesem) i pozarządowym ulegają zatarciu. Izomorfizacja sektorów, czyli w tym przypadku zaniknięcie różnic pomiędzy sektorem pozarządowym a biznesem lub administracją, wiązać się może z powielaniem zachowań biznesowych z jednej strony, a z drugiej – dostarczaniem usług publicznych. Trend ten widoczny jest w krajach zachodnich, ale także w coraz większym stopniu w Polsce. Wyraża się w wielu obszarach – np. społecznej odpowiedzialności biznesu, powstawaniu fundacji korporacyjnych, tworzeniu przedsiębiorstw społecznych.

Powstają organizacje, które łączą aktywność o charakterze społecznym z biznesowym podejściem i modelem zarządzania. Organizacje pozarządowe ze swoją działalnością wchodzi też w obszary, które dotychczas były domeną państwa, dostarczając usług publicznych w dziedzinach opieki zdrowotnej czy edukacji. W sektorze biznesu zmiany wyrażają się w podejmowaniu tematyki odpowiedzialności za otoczenie społeczne i środowisko. Kryterium zysku przestaje być jedyną miarą działalności. Z kolei w sektorze publicznym i społecznym podejmowane są próby przejmowania biznesowych sposobów działania i zarządzania – efektywność, rozliczalność, przejrzystość stają się coraz istotniejsze.

Specyfiką sektora pozarządowego zawsze były wartości, do których odwoływał się w swoich działaniach – zaangażowanie, pomoc, odpowiedzialność. Rozróżnienie na tej podstawie może wkrótce stać się nieaktualne.

Konsekwencje:

- Zacieranie granic to zjawisko różnie oceniane w sektorze pozarządowym. Jedni obawiają się utraty poczucia tożsamości, inni widzą pozytywny wymiar przejmowania cech i kompetencji pozostałych sektorów.
- Otwarcie rynku usług publicznych to szansa dla organizacji pozarządowych zajmujących się określoną sferą. Oparte o mechanizmy konkurencji, ma na celu podniesienie poziomu świadczeń.

Powiązane czynniki:

- Odpowiedzialny biznes
- Nowe modele organizacji działań
- Przemiany modelu rządzenia

Ekonomizacja sektora pozarządowego

Zjawisko ekonomizacji trzeciego sektora ściśle wiąże się z konkursowym charakterem dystrybucji pieniędzy przez jednostki finansujące. Choć rośnie potrzeba i znaczenie takich źródeł jak fundusze żelazne czy granty instytucjonalne, dotacje przyznawane w trybie konkursowym pozostają kluczowym źródłem finansowania organizacji. Konkurencja o fundusze inicjuje rynkowe mechanizmy analogiczne do tych, które obecne są w sektorze biznesu: z jednej strony może to oznaczać podnoszenie jakości usług, z drugiej jednak – tej jakości obniżanie, by walczyć ceną. W założeniu powinien rosnąć poziom wykonania i innowacyjność realizowanych zadań, jednak w rzeczywistości konkurencja nie zawsze ma merytoryczny charakter – niekiedy opiera się o wizerunek lub koneksje. Otwieranie usług publicznych, które dotychczas były domeną państwa, na innych dostawców z sektora biznesu i pozarządowego także ma na celu poprawienie ich jakości poprzez konkurencję.

Konsekwencje:

- Ekonomizacja to proces ambiwalentny, różnie oceniany przez organizacje i obywateli. Źródłem napięć może być przede wszystkim wprowadzanie mechanizmów rynkowych w dziedzinę usług publicznych. Będzie to jednak duża szansa dla organizacji, które działają np. w sferze opieki.
- Konkurencja w trzecim sektorze będzie najprawdopodobniej wzrastać. W tej perspektywie każda organizacja rozważyć musi swoją pozycję i cechy, które dają jej przewagę nad innymi – by na nich budować swoją siłę.
- Konkursowy tryb przyznawania dotacji wymaga odpowiedniej regulacji, która prowadzić będzie do rzeczywistego podnoszenia poziomu działań. Jednocześnie istotna jest przejrzystość procesu dysponowania środkami, niejednokrotnie kwestionowana, szczególnie na szczeblu lokalnym.

Powiązane czynniki:

- Wzrost gospodarczy
- Przemiany modelu rządzenia

Profesjonalizacja organizacji pozarządowych

Niektórzy profesjonalizację widzą jako przeciwieństwo „amatorszczyzny” – w takim ujęciu to zjawisko oceniane pozytywnie; organizacje działające profesjonalnie, czyli poważnie i fachowo, są bardziej sprawne, a podejmowane przez nie akcje mają większe szanse na sukces. Powszechnie uważa się, że wiele działań, takich jak przeprowadzenie badań, promocja czy monitoring, wymaga zatrudniania zewnętrznych ekspertów – realizowane spontanicznie, oddolnie, mają mniejsze szanse powodzenia. To jednak niekoniecznie prawda. Pomoc z zewnątrz wnieść może odmienny, cenny punkt widzenia, jednak szereg rozwiązań zaadaptować można do własnych potrzeb i zastosować samodzielnie, korzystając z wypracowanych przez innych modelowych rozwiązań czy dobrych praktyk. Podnoszenie kompetencji organizacji może wzmocnić ich stabilność i niezależność, jednocześnie pozwolić na szerszą współpracę z partnerami z innych sektorów.

Innym, nacechowanym negatywnie rozumieniem pojęcia „profesjonalizacja” jest specyficzne przeciwieństwo wolontariatu w jego aspekcie dobrowolnego zaangażowania i spontaniczności działań, kierowanych „porywem serca”.

Konsekwencje:

- Organizacje, które nie będą podnosić poziomu swoich kompetencji lub nie będą w stanie ich wykazać, z czasem będą marginalizowane. W systemie finansowania zorientowanym na konkursowy sposób przyznawania dotacji zagrożone może być ich istnienie.
- Usługi eksperckie to atrakcyjny rynek dla organizacji pozarządowych – tego rodzaju działalność skierowana może być zarówno do wewnątrz sektora, jak i np. do samorządów. W perspektywie najbliższych lat ten rynek będzie najprawdopodobniej zyskiwał na znaczeniu.
- Drugie rozumienie profesjonalizacji wiąże się z obawą o zanik spontaniczności i zaangażowania, a także oderwanie sektora pozarządowego od społeczeństwa. Misją wielu organizacji jest odpowiedź na potrzeby zwykłych ludzi – odchodzenie od tej misji może zaprzeczyć sensowi ich działania.

Powiązane czynniki:

- Indywidualizacja i personalizacja
- Upodmiotowieni konsumenci
- Nowe modele organizacji działań
- Nowe technologie informatyczne
- Działania doraźne i akcyjne
- Przemiany modelu lidera

Wolontariat

Jak wynika z badań realizowanych w Polsce, maleje liczba osób działających jako wolontariusze. Jednocześnie termin „wolontariusz” ma znaczenie szerokie, obejmujące wiele różnych aktywności. Czasem pojęcie to ukrywa się pod innym określeniem, takim jak działacz społeczny czy ochotnik (np. GOPR, WOPR, OSP). Przez lata jednak „przymusowość” prac społecznych spowodowała niechęć dużej części społeczeństwa do prawdziwie bezinteresownej pomocy.

Wśród osób działających jako wolontariusze większość stanowią osoby młode. Do młodych właśnie kieruje się więcej ofert, są oni też lepiej poinformowani i częściej kojarzeni z określeniem „wolontariusz”. Motywacje do pracy ochotniczej są zróżnicowane i złożone – od chęci pomocy i poświęcenia się dla innych po przyczyny utylitarne – zdobycie doświadczenia zawodowego, nawiązanie kontaktów towarzyskich i zawodowych, nagrody, np. w postaci szkolenia. Powody nieangażowania się w tego typu działania to m.in. brak informacji o tym, gdzie i co dana osoba mogłaby robić, ale także brak umiejętności lub chęci poszukiwania ofert dla wolontariuszy, czasem również brak czasu, co wydaje się najprostszą wymówką dla braku zaangażowania.

Konsekwencje:

- Krótkotrwałe, akcyjne zaangażowanie, ściśle związane ze współczesnymi przemianami społecznymi. To duże wyzwanie dla organizacji, które w swojej działalności niejednokrotnie potrzebują aktywności długofalowej, przygotowanej, prowadzonej przez wykwalifikowanych wolontariuszy. Wymaga od organizacji przemyślenia i dostosowania form rekrutacji, zarządzania, promocji działań i oferty wolontariatu.
- Jednocześnie to samo zjawisko stanowi szansę dla tych organizacji, których działalność jest „modna”, atrakcyjna i ze swej natury krótkotrwała lub jednorazowa – łatwiej znaleźć chętnych, którzy się w nią zaangażują. Dotyczy to szczególnie osób młodych, korzystających z nowych technologii.

Powiązane czynniki:

- Indywidualizacja i personalizacja
- Starzenie się społeczeństwa
- Zmiana rozumienia dobrostanu
- Nowe modele organizacji działań
- Nowe ruchy społeczne
- Działania doraźne i akcyjne

- Niedookreślenie pojęcia wolontariatu powoduje wykluczenie niektórych grup społecznych, takich jak osoby starsze, z myślenia o nich w kontekście zaangażowania wolontarystycznego. Osoby te często posiadają ciekawe doświadczenie zawodowe, unikalną wiedzę. Wolontariat mógłby być dla nich okazją do przedłużenia aktywności lub alternatywą dla bezproduktywnego spędzania wolnego czasu.
- Nastawienie organizacji na osoby młode powoduje, że nierzadko wolontariatem zarządza się z biegu, intuicyjnie, zakładając, że młode osoby szybko się dostosują do nowych warunków. Organizacje nie myślą o długofalowych strategiach angażowania wolontariuszy i zarządzania nimi.

Marcin Dadel, Marcin Klaus

Scenariusze przyszłości - warsztat



W ramach Foresightu Obywatelskiego przeprowadziliśmy serię warsztatów, w których uczestniczyły osoby działające w sektorze pozarządowym, a także regionalni liderzy i przedstawiciele administracji. W tej części prezentujemy przygotowany dla „Stoczni” przez Marcina Dadela i Marcina Klause scenariusz warsztatu, w formie pozwalającej na jego samodzielne wykorzystanie.

Dzięki zastosowanym technikom jest na tyle otwarty, że można go zastosować na wielu poziomach: pojedynczej organizacji, wielu organizacji działających we wspólnym obszarze lub regionu – odpowiednio zmienia się wtedy punkt odniesienia, „soczewka”, przez którą patrzymy na przyszłość. Jeden z warsztatów, które przeprowadziliśmy, skierowany był do Sieci Splot i miał na celu wypracowanie przesłanek dla planowania strategicznego w tej właśnie organizacji. W przypadku spotkania w Gdańsku (zorganizowanego wspólnie z Fundacją RC – Regionalnym Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych) przedmiotem zainteresowania była przyszłość całego Pomorza. Na innym warsztacie, realizowanym we współpracy ze Stowarzyszeniem Szkoła Liderów w ramach Programu Liderzy PAFW, rozważana była aktywność obywatelska w całej Polsce. Ostatni z kolei warsztat poświęcony był wolontariatowi i perspektywom jego rozwoju, wzięli w nim udział między innymi członkowie lubelskiej Fundacji Rozwoju Wolontariatu.

Kluczowym elementem warsztatu jest konstruowanie scenariuszy. To proces określenia alternatywnych wizji przyszłości, który pozwala na opracowanie strategicznych przesłanek do działania. Zasadza się na myśleniu o tym, jak może wyglądać przyszłość oraz jakie siły i procesy mogą ją kształtować. Celem jest przygotowanie się na wszelkie wyzwania i „niepewności”, na które można się natknąć. Inaczej mówiąc – nie chodzi o predykcję, a o antycypowanie. O ile – upraszczając – można powiedzieć, że klasyczne planowanie strategiczne pozwala określić, co może się zdarzyć, poprzez skupienie się na tym, co wiemy, to planowanie scenariuszowe dotyczy tego, czego nie wiemy.

Nadrzędne cele warsztatu:

- wzbudzenie refleksji na temat otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja (społecznego, politycznego, gospodarczego itd.)
- doświadczenie długofalowego podejścia do planowania i myślenia perspektywicznego

Operacyjne cele warsztatu:

- przegląd różnych trendów mogących wpływać na świat w perspektywie 20 najbliższych lat
- wskazanie kluczowych wymiarów ważnych dla planowania strategicznego w obszarze aktywności obywatelskiej (lub obszaru działalności organizacji czy regionu)
- określenie przesłanek strategicznych adekwatnych dla danej organizacji lub obszaru tematycznego zainteresowań organizacji (wolontariat, liderstwo etc.)
- Warsztat zaprojektowany jest na dwa dni, w godzinach pozwalających uczestnikom na dogodny dojazd. Warto przeprowadzić go w przestrzeni, która nie jest miejscem codziennej pracy

Warsztat zaprojektowany jest na dwa dni, w godzinach pozwalających uczestnikom na dogodny dojazd. Warto przeprowadzić go w przestrzeni, która nie jest miejscem codziennej pracy uczestników – pozwala to oderwać się od bieżących problemów i zaangażować w temat. Rozdział na dwa dni umożliwia jednocześnie oddzielenie dwóch etapów pracy – pierwszego dnia uczestnicy identyfikują kluczowe czynniki, siły i trendy, które mogą wpływać na określony obszar, zestawiając je w „osi niepewności”, a drugiego pracują nad scenariuszami przyszłości, wskazując możliwości rozwoju sytuacji i zastanawiając się nad ich implikacjami dla własnej działalności. Formuła, którą proponujemy, tworzy spójną całość, ale zachęcamy do wykorzystania jej w twórczy sposób, w zależności od własnej działalności i potrzeb.

Struktura warsztatu

1. dyskusyjna mapa trendów: przegląd materiałów inspiracyjnych, mapowanie sił i trendów, dyskusja akcentująca kontrowersje i istotne wątki
2. osie niepewności: wyznaczenie możliwych osi niepewności, redukcja w kolejnych krokach, finalna selekcja układu dwóch najbardziej adekwatnych osi
3. równoległe scenariusze przyszłości: opis czterech alternatywnych scenariuszy przyszłości pod kątem interesujących obszarów, dyskusja na temat wspólnych założeń stojących za wszystkimi scenariuszami, refleksje dotyczące wybranych osi niepewności
4. przesłanki strategiczne: spisanie konkluzji i istotnych przesłanek strategicznych dla obszaru, który jest przedmiotem zainteresowania

Do uczestnictwa w warsztacie najlepiej zaprosić osoby, które mogą zapewnić różne punkty widzenia – działające na różnych poziomach organizacji (zarząd, pracownicy, wolontariusze) lub reprezentujące poszczególnych interesariuszy (członkowie organizacji, odbiorcy jej działań, przedstawiciele administracji, lokalni aktywiści). Przed warsztatem warto rozesłać im materiały inspirujące – artykuły syntetyzujące wiedzę dotyczącą określonego obszaru, prezentujące kluczowe wyzwania w odniesieniu do przyszłości itp. W tym celu wykorzystać można także teksty zawarte w czwartej części tej książki – dostępne są na portalu www.foresightobywatelski.pl.

Organizacja warsztatu

- optymalna liczba uczestników to 12-16 osób – daje to możliwość stworzenia czterech podzespołów
- „kawiarniana” aranżacja sali (min. cztery stoły z krzesłami + stolik na materiały i dla prowadzącego)
- pomieszczenie ze ścianami pozwalającymi na rozwieszanie kartek flipchartowych oraz gumki lub taśmy do ich zawieszania
- stojak flipchartowy i kartki flipchartowe
- projektor + laptop/komputer (do wprowadzającej prezentacji)
- prostokątne większe post-ity oraz marker dla każdego uczestnika (na post-itych nie należy pisać długopisem ze względu na małą czytelność)
- długopisy i czyste kartki a4
- wydrukowane materiały i instrukcje do poszczególnych zadań (czynniki i inne materiały można pobrać na stronie www.foresightobywatelski.pl)

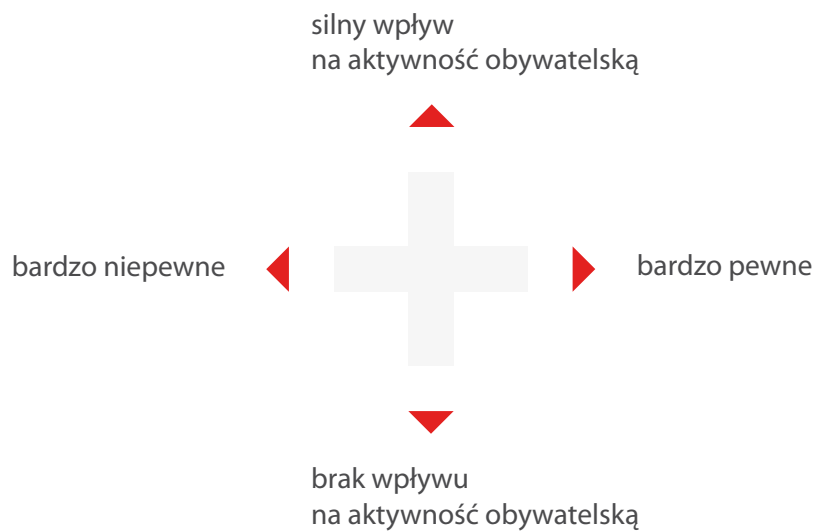
Dzień 1

godz./ czas	Temat/ Obszar	Uwagi
11.00- 12.00	Wprowadzenie	
20'	Prezentowanie się prowadzącego Krótką prelekcją dotyczącą idei foresightu	Forma optymalna to wyświetlana prezentacja z komentarzem osoby prowadzącej
10'	Prezentowanie założeń warsztatu Cel: wypracowanie przesłanek strategicznych dla organizacji lub określonego obszaru (branży, regionu) Obszar: aktywność obywatelska z akcentem na interesujący nas obszar Perspektywa: 20 lat Sposób myślenia: myślenie analityczne TAK, myślenie życzeniowe NIE Rozumienie trendu: siła, zmiana, proces TAK, stan NIE Agenda warsztatu: dwa etapy – etap chaosu i etap konkluzji ▪ Mapa trendów (chaos) ▪ Osie niepewności (chaos) ▪ Scenariusze równoległe (chaos) ▪ Wnioski i przesłanki strategiczne (zebranie konkluzji) Sposób pracy: wykorzystanie post-itów	Założenia warsztatowe należy wypisać na flipcharcie i skomentować Komentarz do sposobu myślenia: pozbywamy się myślenia życzeniowego (jak chcielibyśmy, żeby było), staramy się myśleć analitycznie i dopuszczać opcje nieatrakcyjne, ale możliwe. Komentarz do agendy warsztatu: należy przygotować uczestników do poczucia chaosu i niekonkretności przez większą część warsztatu (na pewno cały pierwszy dzień). Komentarz do post-itów: będziemy używać post-itów do zapisywania trendów; ważne jest, żeby pisać na nich markerem i żeby pisać hasłowo.

30'	Krótkie przedstawienie się uczestników Ustalenie zasad współpracy, wyjaśnienie roli prowadzącego warsztat (funkcja moderacyjna, zadawanie pytań i pilnowanie struktury) <i>Opcjonalnie:</i> Zebranie oczekiwań od uczestników, odniesienie się do propozycji przez prowadzącego oraz przedstawienie szczegółowego programu warsztatów.	Zbieranie oczekiwań od uczestników jest opcjonalne i zależy od rodzaju grupy i jej przygotowania. W przypadku realizowania tych punktów należy robić to zwięźle i szybko, żeby nie wytracić energii uczestników długim wstępem warsztatowym. W zasadach współpracy ważne jest określenie aspektów organizacyjnych (używanie komórek i laptopów, punktualne rozpoczynanie i kończenie zajęć oraz przerw), a także zwrócenie uwagi na sposób pracy w grupie (nieocenianie, pożądana różnorodność opinii i pomysłów).
12.00-14.30	Mapa trendów	
45'	Analiza trendów Podziel uczestników na 4 grupy. Przełącz instrukcję do zadania: Weźcie startowy zestaw najciekawszych czynników. Przeanalizujcie je grupowo odpowiadając za każdym razem na dwa pytania: Jaki większy trend, zjawisko stoi za tym czynnikiem? Jakie inne trendy lub zjawiska może wywołać ten czynnik? Na post-itach zapisujcie wszystkie odpowiedzi, które wam przyjdą do głowy! Ujmujcie je też w postaci trendów.	Do tworzenia mapy trendów wykorzystać można różnorodne źródła, które w możliwie syntetyczny sposób opisują istotne trendy i siły działające w kontekście aktywności obywatelskiej. Podczas warsztatów prowadzonych przez Stocznę używaliśmy zestawu czynników opisanych w drugiej części tej publikacji. Dostępne są one również na portalu www.foresightobywatelski.pl. Czynniki powinny być wydrukowane (i pocięte) na oddzielnych karteczkach. Sposób ich przydzielania poszczególnym zespołom jest dowolny. Optymalne jednak wydaje się rozłożenie karteczek na dodatkowym stoliku i prośba, by każdy wziął na początek czynnik, który wydaje mu się ciekawy i przyniósł go do stolika zespołowego.

	Każdy otrzymany czynnik analizujecie nie dłużej niż 5 minut! Jeśli dany materiał już was nie inspiruje, zmieńcie go na następny. Gdy skończy wam się zestaw czynników do analizy, dobierzcie sobie kilka następnych; cały czas według kryterium „najbardziej interesujące”.	Jeśli zespół zakończy analizę materiałów, dobiera sobie jeszcze kilka następnych. I tak do końca czasu lub do wyczerpania puli karteczek.
12.45-13.00	Przerwa kawowa	
15'	Innowacje <i>Zadanie opcjonalne</i> <i>Osoba prowadząca może dodatkowo zainspirować uczestników prezentując np. najciekawsze wynalazki z ostatniego roku. Zadaniem uczestników będzie zastanowienie się nad ich wpływem na przyszłość.</i> Rozdaj grupom karteczki z innowacjami Przekaż instrukcję do zadania: Przeanalizujcie je grupowo odpowiadając podobnie jak poprzednio na dwa pytania: Jaki większy trend, zjawisko stoi za tą innowacją? Jakie trendy lub zjawiska może wywołać taka innowacja? Na post-itach zapisujcie wszystkie odpowiedzi, które wam przyjdą do głowy! Ujmujcie je też w postaci trendów. Na to ćwiczenie macie tylko 15 minut!	Prowadzący rozwiesza w tym czasie 3 kartki flipchartowe, które będą tworzyć mapę (dłuższe boki kartek wertykalnie, na styku ze sobą). Następnie rysuje kartezjański układ strzałek i opisuje końce wymiarów. Końce wymiaru poziomego to „bardzo niepewne” i „bardzo pewne”. Końce wymiaru pionowego to (u góry) „silny wpływ na aktywność obywatelską” i (u dołu) „brak wpływu na aktywność obywatelską”.

Schemat mapy trendów



15'	Wewnątrzespołowe mapowanie trendów Poproś osoby uczestniczące, żeby ułożyły na stolikach trendy wg wymiarów rozrysowanych na ścianie. Niech przeprowadzą wewnętrzną dyskusję i przygotują trendy do wyklejenia na mapie ściennej.	Należy wyjaśnić, że „silny wpływ” może oznaczać wpływ pozytywny lub negatywny – bardzo często interpretowane to jest jako wpływ tylko pozytywny. Wymiar pewności i niepewności jest nadawany arbitralnie w trakcie dyskusji. Poproś uczestników, żeby zapamiętali wszelkie kontrowersje i dyskusje na ten temat.
50'	Dyskusyjna prezentacja trendów Zespoły wyklejają trendy na mapie komentując, co oznacza dany trend oraz dlaczego jest w danej pozycji na mapie. Wyklejanie należy prowadzić systemem rund, tzn. 3-5 trendów od jednego zespołu, potem kolejny zespół i kolejny, i tak w kółko. Reszta uczestników zadaje pytania, komentuje, zgadza się lub nie.	Uwaga! Kluczowa część warsztatu! Tworzenie mapy stanowi jedynie pretekst do dyskusji. Osoba prowadząca powinna wzmacniać kontrowersje i głosy krytyczne, rozgrzewać zawahania, parafrazować alternatywy. Celem moderatora jest podsycanie dyskusji (konfliktu) co do trendów niepewnych. Celem merytorycznym jest wyłowienie wszelkich osi niepewności, które mogą się pojawić w dyskusji (np. nastawienie na wspólnotowość vs zachowania alienacyjne, liberalizm vs konserwatyzm moralny etc.).
10'	Wypisywanie osi niepewności („trendów dwugłowych”) Należy podzielić uczestników na pary lub pozostać przy dotychczasowych zespołach, jeśli są co najwyżej 3-osobowe. Każda para wypisuje na kartce A4 po 3-5 osi niepewności, które wyłoniły się w dyskusji lub istnieją gdzieś na mapie.	Podanie dokładnego przykładu „osi niepewności” jest kluczowe. Uczestnicy muszą zrozumieć, że szukamy wymiaru, który: - może być opisany na dwóch końcach w jasny sposób, - te końce są wobec siebie opozycyjne, - oba końce są równie prawdopodobne w przyszłości.

	Należy podać przykład (niesugerujący), który opisuje formę takiej osi, np. Zwiększająca się dietność  Zmniejszająca się dietność Prowadzący zbiera kartki z propozycjami osi niepewności sprawdzając, czy opisy są prawidłowe i dla niej zrozumiałe.	Istotne jest przeprowadzenie tego ćwiczenia przed dłuższą przerwą. Prowadzący musi mieć czas na zestawienie osi niepewności (opisane poniżej).
14.30-15.15	Przerwa lunchowa	Osoba prowadząca przed pójściem na obiad powinna przepisać proponowane osie niepewności na paski flipchartowe (flipchart pocięty na paski, na końcach każdego paska postity z opisem końców osi niepewności). Przepisywanie powinno być selektywne i świadome (próba jaśniejszego sformułowania, zbijanie takich samych osi niepewności w jedną etc.).
Przykładowe osie niepewności wskazane na warsztatach		

rozwój komunikacji bezpośredniej	◀ ▶	wirtualizacja kontaktów
chaos informacyjny, manipulacja odbiorcą	◀ ▶	selektywne i celowe korzystanie z mediów
getta, zamknięte społeczności, alienacja	◀ ▶	integracja, inicjatywy lokalne, wspólnotowość
społeczeństwo bierne	◀ ▶	społeczeństwo aktywne, wewnętrzsterowne
zacieśnienie więzów rodzinnych	◀ ▶	rozluźnienie więzów rodzinnych
wykluczenie osób starszych	◀ ▶	integracja osób starszych
wygodny indywidualizm	◀ ▶	wzrost działań altruistycznych

15.15-19.00	Wyznaczanie i redukcja osi niepewności	
20-30'	Klarowanie osi niepewności Osoba prowadząca prezentuje przepisane osie niepewności i porusza w dyskusji grupowej następujące kwestie: ▪ czy oba końce są dla wszystkich tak samo zrozumiałe? Jeśli nie, to jak je należy przeformułować? ▪ czy oba końce są realnymi opozycjami? Jeśli nie, to jak należałoby sformułować opozycję?	W trakcie dyskusji osoba prowadząca, jeśli jest taka potrzeba, zamienia na bieżąco opisy końców osi niepewności. Dopuszczalna jest możliwość odrzucenia osi, które nie stanowią realnych opozycji.
10'	Segmentacja osi niepewności Każdy zespół wyznacza swojego przedstawiciela. Przedstawiciele pracują wraz z prowadzącym nad grupowaniem osi niepewności. Pozostałe osoby uczestniczące przygotowują swoje stoliki do tego etapu pracy, tzn. sprzątają dotychczasowe materiały, przygotowują czyste kartki A4 i długopisy. Osie grupujemy wg podobieństwa tematyki, której dotyczą.	Istotna jest końcowa liczba podgrup tematycznych, gdyż od tego zależy liczba pracujących zespołów. W praktyce uzyskuje się zwykle od 3 do 5 takich podgrup. Przy 3 podgrupach będziemy mieć odpowiednio 3 zespoły pracujące, przy 4 lub więcej będziemy mieć 4 zespoły pracujące.
10'	Wybór osi niepewności dla każdego zespołu Pozostajemy przy dotychczasowych zespołach lub zmieniamy ich liczbę, jeśli jest taka potrzeba (vide komentarz do poprzedniego ćwiczenia).	Instrukcje do tego ćwiczenia można przekazać tylko przedstawicielom zespołów, by streścili je swoim zespołom. Dobrze, żeby wybór osi niepewności był dokonywany zespołowo.

30'

Rozkładamy osie niepewności pogrupowane tematycznie w miejscu ogólnie dostępnym (np. na podłodze).

Przydzielamy każdemu zespołowi jedną grupę tematyczną jako BAZOWĄ; pozostałe grupy tematyczne są dla tego zespołu grupami ALTERNATYWNYMI.

Zespoły wybierają jedną oś z grupy bazowej (każdy zespół inną) i po jednej osi z każdej grupy alternatywnej. Wybór polega na spisaniu wybranych osi na kartkę – nie zabieramy wybranych osi z podłogi!

Kryteria wyboru osi bazowej i osi alternatywnych:

- wierzyć, że oba scenariusze (oba końce osi) są **tak samo** prawdopodobne za 20 lat,
- oba końce osi silnie wpłyną na charakter aktywności obywatelskiej w ogóle.

Po dokonaniu wyboru i spisaniu wybranych osi na kartkę zespoły wracają do swoich stanowisk.

Szybki przegląd możliwych skrzyżowań

Każdy zespół przeprowadza analizę możliwych skrzyżowań osi niepewności (skrzyżowania powstają poprzez ustawienie osi bazowej jako osi X oraz w kolejnych skrzyżowaniach osi alternatywnej, jako osi Y):

Prowadzący musi uważać na dwie kwestie:

- dokładne wyjaśnienie, o co chodzi w ćwiczeniu, i sprawdzanie na początku, czy ćwiczenie jest dobrze zrozumiane,

Należy rozrysować wszystkie możliwe skrzyżowania osi bazowej z osiami alternatywnymi. Innymi słowy: jest tyle możliwych skrzyżowań, ile osi alternatywnych. Każda oś alternatywna musi być skrzyżowana z bazową.

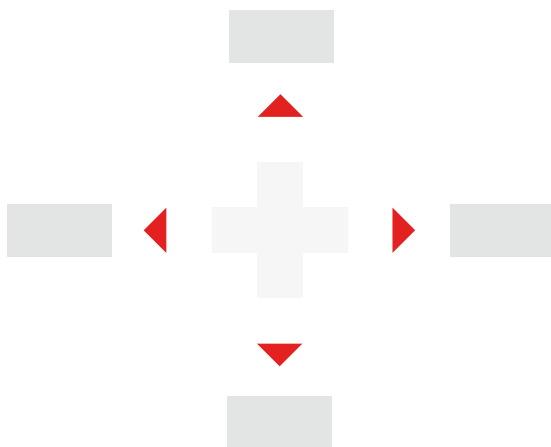
Każde skrzyżowanie daje zestaw 4 równoległych rzeczywistości, gdzie każda ćwiartka to inny świat; należy dokonać pobieżnej analizy każdego skrzyżowania i jego 4 światów równoległych (nie więcej niż 5 minut na skrzyżowanie!).

Polecaną metodą analizy jest porównywanie danego świata równoległego z sąsiadującymi ćwiartkami i wyszukiwanie głównych różnic.

Efektem analizy powinny być podręczne notatki na temat charakterystyki każdego ze światów równoległych.

- dbanie o czas: to powinien być **pobieżny**, 5-minutowy przegląd każdego skrzyżowania; czas na dogłębną analizę przyjdzie później.

Wzór skrzyżowania osi



5'	Wybór najlepszego skrzyżowania Spośród przeanalizowanych skrzyżowań każdy zespół wybiera jedno do dalszej pracy według następujących kryteriów: ▪ skrzyżowanie, w którym łatwo było wyobrazić sobie wszystkie 4 ćwiartki (osie nie są wzajemnie skorelowane tematycznie), ▪ skrzyżowanie najbardziej przydatne w myśleniu o przyszłości organizacji, czy obszaru tematycznego (np. wolontariatu, liderstwa, regionu etc.).	Dobrze jest zdążyć z wyborem skrzyżowań jeszcze przed przerwą.
16.40-16.55	Przerwa popołudniowa	
60'	Przygotowanie wizualnej prezentacji alternatywnych światów Zespoły tworzą prezentację wybranego skrzyżowania na kartce flipchartowej. Każda „ćwiartka” opisywana jest w następujący sposób: ▪ tytuł o charakterze filmowym/książkowym (wewnętrzna burza mózgów), ▪ wizualizacja/collage/ totem/ logo (alternatywnie), ▪ hasłowy opis głównych cech lub przejawów tego świata.	Ta część ma charakter bardziej rozrywkowy niż analityczny. Osoby uczestniczące powinny dobrze „poczuć” alternatywne światy, tak żeby umieć je wyrazić środkami emocjonalnymi W tym miejscu bardzo przydatne są kolorowe gazety, kredki i flamastry oraz inne materiały plastyczne, dzięki którym uczestnicy mogą w atrakcyjny sposób przedstawić swoją pracę.
17.55-18.05	Podsumowanie Prowadzący zadaje pytanie „z jaką refleksją, z jaką myślą kończysz dzisiejszy dzień?”	Należy pamiętać, że jest to moment dużego zmęczenia i poczucia chaosu (raczej zabawy niż konkretnych konkluzji).

Dzień 2

godz./ czas	Temat/ Obszar	Uwagi
9.00- 14.20	Analiza scenariuszy alternatywnych	
60'-90'	Prezentacje alternatywnych światów Zespoły prezentują kolejno przygotowane opisy światów. Ćwiczenie kończy dyskusja i wybór grupowy jednego tylko z zaprezentowanych skrzyżowań. Należy poprosić uczestników, by wybrali skrzyżowanie (zestaw światów) oparte o osie niepewności najbardziej istotne z punktu widzenia organizacji lub obszaru, który jest przedmiotem warsztatu.	Podczas prezentacji warto zwrócić uwagę uczestników na pewne strategiczne właściwości prezentowanych modeli: - pewne ćwiartki bardziej przypominają dzisiejszy świat lub pewne wycinki dzisiejszego świata, - osie niepewności możemy traktować jak linie, po których można jeździć „suwakiem” naszych działań (tzn. możemy sobie wyobrazić, że przesuwamy świat, w którąś ze stron), - dzisiejszy świat można sobie wyobrazić jako mniejszy kwadrat na przecięciu osi; on również może być przesuwany, tak by większość jego powierzchni była w danej ćwiartce lub danych ćwiartkach.
10.30- 10.45	Przerwa kawowa	
60'	Opis światów pod kątem interesującego nas obszaru Grupę należy podzielić na 4 nowe zespoły. Optymalnie w każdej nowej grupie jest po przynajmniej jednej osobie z każdego uprzedniego zespołu.	Wydrukowany zestaw pytań pomocniczych do opisu świata wspomaga myślenie na etapie analitycznym.

Zespołom zostają przydzielone „ćwiartki” wybranego skrzyżowania. Każda grupa opisuje swoją ćwiartkę w formie periodyku z przyszłości o tytule interesującego nas obszaru czy organizacji (np. „Wolontariat”, rok 2030, lipiec).

Periodyk należy przygotowywać w dwóch etapach:

- etap analityczny, w którym należy opisać konsekwencje danego świata w następujących obszarach:
 - portret aktywisty (wolontariusza, lidera etc.) z tego świata,
 - kluczowe problemy związane z obszarem tematycznym, wyzwania stojące przed organizacją w tym świecie,
 - na czym można bazować, co można wykorzystać do rozwoju organizacji lub obszaru tematycznego w tym świecie;
- etap twórczy, w którym należy wymyślić:
 - najbardziej charakterystyczne nagłówki i tytuły periodyku,
 - komentarze osób w internecie do poszczególnych artykułów.

Pytania pomocnicze

Etap analityczny

Zastanówcie się, jak wygląda świat, który powstał na przecięciu osi niepewności.

Spróbujcie wskazać wątki, które najlepiej go charakteryzują.

- Jak działają aktywiści i społecznicy w tym świecie?
- Jakie są kluczowe problemy w 2030 roku?
- Na czym można bazować, co wykorzystać do rozwoju w tym świecie?

Poniżej wypisaliśmy pytania, które mogą Wam pomóc w opisie Waszego świata – nie musicie odpowiadać na wszystkie, traktujcie je jako inspirację.

Perspektywa społeczeństwa

Według jakich linii będą przebiegać podziały i nierówności?

- Jak wygląda życie publiczne?
- Jakie są najważniejsze problemy i wyzwania tego świata?
- Jacy są najważniejsi aktorzy w tym świecie? Kto i na co będzie miał wpływ w tym świecie?
- Jakie jest nastawienie do polityki i życia publicznego?

Perspektywa jednostki

Czym różni się ten świat od obecnej rzeczywistości?

- Jak wyglądają relacje między ludźmi (rodzinne, sąsiedzkie, pracownicze)?
- Jak wygląda gospodarowanie czasem (czas pracy w stosunku do czasu poświęcanego rodzinie, czasu prywatnego)?
- Jakie są wzorce rodzinne?
- Jak ludzie spędzają czas wolny?
- W jaki sposób pracują?
- Co jest dla nich istotne? Jakie wartości rządzą ich życiem?
- Czego im brakuje, czego się boją?
- W jaki sposób ludzie się komunikują?

Pytanie dodatkowe

- Jak przejawiają się trendy opisane wcześniej jako pewne?

Etap twórczy

Spróbujcie wyobrazić sobie periodyk „.....” z przyszłości – z lipca 2030 roku.

- Jak będą wyglądały tytuły i nagłówki w tej gazecie?
- Jakie będą komentarze do poszczególnych artykułów w internetowym wydaniu tego periodyku?

45'	Prezentacja periodyków	Jeśli podczas prezentacji pojawią się treści tylko niepoważne, osoba prowadząca powinna dopytać, jakie stały za tym założenia i co tak naprawdę dzieje się w tym świecie.
12.30-13.00	Przerwa lunchowa	
20-30'	Dyskusja konkludująca	Istotne jest wyciągnięcie wszystkich ukrytych założeń oraz generalnych konkluzji wynikających z analizowanych materiałów. Jeśli jakiś wątek pojawia się i budzi emocje, należy go pociągnąć.
30'	Przesłanki strategiczne	Należy zadbać, by wszystkie opracowywane materiały (mapa trendów, analiza różnych skrzyżowań, opis konkretnych ćwiartek, etc.) zawisły w widocznym i dostępnym dla wszystkich miejscu, tak by uczestnicy swobodnie mogli z nich korzystać.
	Każdy indywidualnie spisuje przesłanki strategiczne na post-itach. Instrukcja: Przypomnijcie sobie wszystkie dyskusje i obejrzyjcie raz jeszcze to wszystko, co wisi na ścianach. Zapiszcie na post-itach wszystkie istotne kwestie, które pojawiły się na tym warsztacie i powinny być brane pod uwagę podczas planowania/tworzenia strategii w interesującym nas obszarze. Pomyślcie, jakie informacje byłyby przydatne osobom, które w warsztacie nie uczestniczyły. Macie na to 10 minut. Uczestnicy ustawiają się w kółko „chodzone” i wyklejają na ścianie po 3 przesłanki. Za każdym razem krótko je komentują. Osoba, której skończyły się kartki, odchodzi na bok i słucha. Osoby, które mają dużo kartek, wyklejają je dalej.	
20'	Zakończenie warsztatu	

Przykładowe wnioski i przesłanki strategiczne – podsumowanie warsztatu poświęconego wolontariatowi

- Osie niepewności wybrane jako kluczowe do analizy strategicznej wolontariatu dotyczą sposobu konsumpcji i użytkowania mediów (bezrefleksyjna konsumpcja podatna na manipulację vs selektywne i celowe korzystanie z informacji) oraz jakości relacji społecznych (wspólnotowość vs alienacja)
- W obecnej sytuacji społecznej widoczne jest zjawisko bezrefleksyjnej konsumpcji mediów; wyraźnie zaznaczają się wspólnoty oparte o podziały „my-oni”, zwarte wewnętrznie, jednak oddzielające się od reszty społeczeństwa; grupowa aktywność opiera się na liderach-wizjonerach, działania częściej uruchamiane są przez emocje niż przez chęć zmiany otoczenia
- Istnieje zagrożenie, że wraz z zamożnością społeczeństwa wzrastać będą postawy alienacyjne; przeciwdziałanie temu może być jednym z celów polityki organizacji pozarządowych
- Ważne wydaje się promowanie postaw związanych z selektywną konsumpcją mediów; co za tym idzie, większa wewnątrzsterowność obywateli wiązać się może z silniejszą motywacją do aktywności własnej, m.in. wolontariackiej
- W działalności organizacji pozarządowych kluczowa jest szeroko rozumiana komunikacja – pomiędzy organizacją a wolontariuszem oraz odbiorcami działań; musi być ona oparta o jasno określone oczekiwania i cele, a także przejrzyste i proste procedury. Przy planowaniu przyszłych działań naboru wolontariuszy istotna jest komunikacja wartości.
- Budowanie oferty opartej wyłącznie na doraźnych korzyściach konstytuuje niepożądaną, krótkotrwałą wolontariat (przewidywanych) wzrastających roszczeniach
- Bazowanie na poczuciu długotrwałego sensu i wartościach pozwoli odróżnić się od akcji społecznych prowadzonych przez firmy komercyjne (TVN, Orange etc)
- Istotne wydaje się również zwrócenie bacznej uwagi na obecne media (telewizja, internet, prasa), które kształtują nastawienia ludzkie i są głównym źródłem (dez)informacji o otaczającym świecie
- Polem do rozwoju działalności organizacji może być kształtowanie sposobów korzystania z mediów przez obywateli, a w szczególności wolontariuszy i beneficjentów – selekcja przydatnych źródeł wiedzy, unikanie manipulacji, wykorzystanie potencjału edukacyjnego i organizacyjnego internetu
- Przemyslenia wymagają kwestie obecności medialnej wątków dotyczących aktywności obywatelskiej, możliwości promocji wartości wolontariackich, kreowanie medialne wizerunku działalności pozarządowej
- Obszarem wymagającym wglądu jest także rodzina – jej model i panujące w niej stosunki
- Diagnoza obecnego status quo polskich rodzin (np. wzorce współpracy i pomocy, powody wzajemnego wspierania i obszary niezależności) pozwoli lepiej zrozumieć nastawienia i motywacje młodych wolontariuszy

- Promowanie „modelowanie” wzorców rodzinnych sprzyjających aktywności wolontariackiej (włącznie z wolontariatem całorodzinnym) może podwyższać stopień zaangażowania obywatelskiego

- We wszystkich prawdopodobnych scenariuszach przyszłości opracowanych na warsztacie zakładane było przetrwanie dużych i silnych instytucji NGO
- Organizacje tego typu są mniej narażone na konsekwencje niekorzystnych zmian ze względu na wczesne planowanie strategiczne, efektywne struktury organizacyjne oraz dobrą pozycję (kontakty, wyrobiona marka)
- Mniejsze organizacje, odcięte od źródeł dotychczasowego finansowania zanikać będą na rzecz działalności akcyjnej lub mocno skomercjalizują się odchodząc od wartości (korzyści marketingowe, moda, „lans” społeczny)

- Innym obszarem pewności jest występowanie motywacji do aktywności społecznej jako nieodłączna część natury ludzkiej
- W każdym analizowanym scenariuszu zakładamy, że zawsze istnieje część obywateli chętnych do działalności społecznej, w tym wolontariatu. Potencjalne problemy mogą dotyczyć jedynie „uśpienia” lub zablokowania takiej działalności z jednej strony lub skrzywienia w stronę zbyt komercyjną/konsumpcyjną



Głosy na temat przyszłości sektora

Edwin Bendyk, Alek Tarkowski,
Anna Giza-Poleszczuk, Maria Rogaczewska



W ramach Foresightu Obywatelskiego zaprosiliśmy czwórkę autorów do wypowiedzenia się o tematach i problemach, jakie organizacje pozarządowe powinny wziąć pod uwagę myśląc o bliższej i dalszej przyszłości sektora. To głosy wskazujące na istotne wyzwania stojące dziś przed Polską i światem, w jakim żyjemy. Poruszają kwestie opisane przez nas w części identyfikującej wpływające na aktywność obywatelską czynniki, ale też pogłębiają je i przekraczają, pokazując szerszy kontekst.

Edwin Bendyk

Wiele wymiarów globalizacji

Trudno o bardziej zużyte, a jednocześnie niejednoznaczne pojęcie, niż globalizacja. Jego zdekodowanie wymagałoby całej książki. W największym skrócie przez globalizację należy rozumieć wielowymiarowy proces integracji świata, w wyniku którego modyfikacji ulega ład oparty na idei suwerenności państw narodowych. Globalizację można analizować jako proces historyczny, w którym wyraźnie widać kilka etapów budowania światowego ładu.

Pierwsza globalizacja zainicjowana została przez Europejczyków wraz z wielkimi odkryciami geograficznymi pod koniec XV wieku. Chińczycy, którzy wcześniej podjęli wielkie wyprawy morskie, świadomie zrezygnowali z eksploracji świata. Europejczycy z ekspansji uczynili ideologię rozwoju, która ukształtowała dynamikę historii przez kolejnych 500 lat i właśnie dobiegła końca. Pierwsza globalizacja polegała na prostym podboju terytoriów zamorskich, głównie w Amerykach i Afryce, i włączeniu ich pod kontrolę polityczno-administracyjną metropolii: Portugalii, Hiszpanii, nieco później Wielkiej Brytanii i Francji.

Z jednej strony, celem ekspansji była eksploatacja ekonomiczna, polegająca głównie na poszukiwaniu surowców cennych z punktu widzenia kapitalistycznej już, lecz jeszcze przedprzemysłowej gospodarki. Najważniejszymi surowcami były więc kruszce, srebro i złoto, niezwykle potrzebne zwłaszcza Karolowi V, pierwszemu władcy globalnego imperium, prowadzącemu nieustanne kosztowne wojny. Działalność Karola V z jednej strony doprowadziła do konsolidacji młodego systemu kapitalistycznego – obsługa polityki cesarza wymagała finansowania, co stanowiło bodziec dla rozwoju bankowości i systemu kredytowego. Z drugiej strony – konieczność spłaty państwowych długów napędzała logikę ekspansji w poszukiwaniu środków. Zwiększona podaż kruszców wywołała jednak w efekcie inflację w całym ówczesnym systemie globalnym. Przypadek przemienił się w stały element polityki dominujących w danym czasie imperiów, polegającej na zmniejszaniu zobowiązań poprzez ich inflacyjną dewaluację. W ten właśnie sposób Stany Zjednoczone w dużej mierze spłaciły zadłużenie wynikające z wojny w Wietnamie i zapewne w podobny sposób będą próbowały poradzić sobie z gigantycznym długiem publicznym zgromadzonym podczas wojny w Iraku i walki z kryzysem.

W zamian za ekonomiczną eksploatację Europa eksportowała swoją ideologię, uznając, że najpierw chrześcijaństwo, a potem liberalizm i wynikający z filozofii oświecenia ład społeczno-polityczno-ekonomiczny, wyrażają wartości uniwersalne i obiektywnie dobre, godne krzewienia nawet metodami sprzecznymi z tymi wartościami.

Immanuel Wallerstein badając dynamikę historycznych procesów globalizacyjnych stwierdził, że każdy etap globalizacji ma swojego lidera – hegemon, który narzuca niejako warunki reszcie świata. Imperium Karola V, Amsterdam, Wielka Brytania, w końcu Stany Zjednoczone, to historyczne centra świata, kontrolujące w swoim czasie bieg historii za pomocą licznych instrumentów władzy: pieniądza, siły militarnej i ideologii. Przesuwanie się centrum świata z jednego hegemonicznego ośrodka do drugiego związane zawsze było z okresem chaosu i zamętu, wynikających z kumulacji w jednym czasie wielu czynników zmiany (technologia, gospodarka, polityka, demografia). Do roli hegemonu rósł ten ośrodek, który w danym momencie dysponował zdolnością rozwoju najbardziej produktywnych sektorów gospodarki, a zdolność tę potrafił przełożyć na rozwój innych czynników dominacji.

Ta krótka analiza historyczna jest potrzebna, by zrozumieć logikę współczesnych procesów globalizacyjnych. Jeśli rację ma Wallerstein, to od lat 70. ubiegłego wieku, czyli od zakończenia wojny w Wietnamie, trwa erozja ładu opartego na hegemonicznej pozycji Stanów Zjednoczonych. Wojna ujawniła słabość doktryny USA, a konieczność pokrycia jej kosztów uruchomiła procesy „reform” rynków finansowych z takimi skutkami, jak inflacja i finansjaryzacja (wzrost znaczenia sektora finansowego jako sektora kreującego wartość ekonomiczną) gospodarki. Finansjaryzacji sprzyjała transformacja technologiczna polegająca na upowszechnieniu technologii komputerowych i telekomunikacyjnych, bez których niemożliwy byłby rozwój zaawansowanych usług i operacji finansowych.

Zapoczątkowany w latach 70. ubiegłego wieku model globalizacji zyskał, zdawało się, potwierdzenie swojej siły po upadku komunizmu w 1989 r. i rozpadzie Związku Sowieckiego w 1991 r. Dwubiegowy świat stał się na powrót całością kierującą się jedną, kapitalistyczną logiką gospodarczą. Amerykański filozof Francis Fukuyama obserwując te przemiany stwierdził w 1989 r., że wraz z upadkiem komunizmu i globalnym triumfem kapitalizmu nieuchronne jest także zwycięstwo liberalnej demokracji jako najlepszego rozwiązania dla organizacji politycznej społeczeństw. Historia jego zdaniem dobiegła końca, zapoczątkowany pod koniec XV wieku proces uległ zwieńczeniu.

Dziś już wiadomo, że jeśli jakaś historia dobiegła końca, to jest to historia euroatlantyckiego modelu globalizacji. Przed analizą aktualnego stanu globalizacji i możliwych kierunków jej rozwoju warto przeanalizować czynniki mające wpływ na dynamikę globalizacyjnych procesów.

Wymiary globalizacji

Wymiar ekonomiczny

Ekonomiczna integracja świata wydaje się najbardziej oczywistym aspektem globalizacji. Istotnym impulsem dla tego procesu we współczesnym wydaniu była wspomniana deregulacja systemu finansowego w latach 70. i umiędzynarodowienie przepływów kapitału. Kolejne kluczowe elementy to zainicjowane w 1978 r. reformy gospodarcze w Chinach, a potem upadek komunizmu. W rezultacie powstał jeden globalny system kapitalistyczny zarządzany zgodnie z logiką tzw. konsensusu waszyngtońskiego, czyli przyjętych w roku 1989 reguł sterowania gospodarką określanych mianem neoliberalizmu. Wolny przepływ kapitałów, deregulacja, prywatyzacja, wyłączenie się państwa ze sfery kierowana ekonomicznego i jednocześnie zmniejszanie zaangażowania państwa jako dostawcy dóbr i usług publicznych stały się naczelnymi zasadami postępującej błyskawicznie w latach 90. ubiegłego wieku integracji gospodarczej.

Cyrkułujący bez większych ograniczeń kapitał kierując się logiką maksymalnych zwrotów z inwestycji stał się siłą transformującą gospodarki wszystkich krajów świata. Centra globalnego kapitalizmu, jak Stany Zjednoczone i Wielka Brytania, doświadczyły błyskawicznej dezindustrializacji – produkcja przemysłowa, coraz mniej lukratywna forma kreowania wartości, zaczęła „migrować” do krajów o mniejszych kosztach produkcji: Chin, krajów postkomunistycznych, Meksyku. Produkcja związana z międzynarodowym kapitałem wyparła w większości przemysł rodzimy, kontrolowany przez państwo. Głównym źródłem akumulacji w ośrodkach centralnych globalizacji stały się usługi finansowe i sektory nowej, poprzemysłowej gospodarki – przemysły oparte na intensywnym wykorzystaniu wiedzy i wartości symbolicznych. Oczywiście dominująca logika znajdowała różny wyraz w różnych krajach, w zależności od tradycji rodzimego kapitalizmu. I tak Niemcy i Szwajcaria zdołały dokonać transformacji zachowując status potęg przemysłowych, zwiększając produktywność swoich fabryk przez intensywne wykorzystanie wiedzy i innowacji.

Wymiar technologiczny

Integracja gospodarcza, a zwłaszcza integracja systemu finansowego, byłaby niemożliwa bez rewolucji technologicznej polegającej na masowym wykorzystaniu technik komputerowych i sieci teleinformatycznych. Internet i telefonia komórkowa w sposób zupełnie nieoczekiwany opanowały w ciągu dekady cały świat. Zastosowanie nowych technik komunikacyjnych stało się głównym czynnikiem wzrostu produktywności gospodarczej. Świat spowijany coraz gęstszą siecią powiązań informacyjnych i logistycznych stał się wielkim systemem produkcyjnym, działającym z coraz większą szybkością wymiany kapitału, wiedzy, wzorów, usług i produktów. Świat stał się płaski, stwierdził Thomas L. Friedman w bestsellerze „Świat jest płaski”.

Owa płaskość miała oznaczać nie tylko rosnącą łatwość wymiany i integracji, lecz także demokrację świata polegającą na zmniejszaniu się wszędzie na świecie barier utrudniających uczestnictwo w globalnym rynku. Rybak z Bangladeszu uzbrojony w telefon komórkowy ma

dostęp do aktualnej informacji o cenach i nie jest skazany na łaskę pośrednika-monopolisty, a informatyk z Indii nie musi jechać do Krzemowej Doliny, by świadczyć wysokiej jakości usługi.

To w zasadzie prawda, lecz w istocie „świat jest spiczasty”, stwierdził Richard Florida, inny badacz gospodarczych przemian. Bo rzeczywiście, rybak z Bangladeszu za sprawą nowej technologii wzmacnił swoją rynkową pozycję, pytanie jednak, skąd pochodzą te nowe technologie i zmieniające świat innowacje? Z kilkunastu zaledwie centrów rozwoju, które akumulują największą wartość i narzucają globalnemu rozwojowi swoją logikę.

Wymiar polityczny

Integracja gospodarcza i tempo rozwoju technologii wyprzedziły szybkość rozwoju systemów politycznych, dla których podstawą jest idea państwa narodowego i jego suwerenności. Uwolniony kapitał nie uznaje narodowych granic, polityka jest jednak zakorzeniona na poziomie narodowym. Nieliczne próby nadążania za zmianami, jak projekt Unii Europejskiej, pokazują, że zmiana politycznej logiki w oparciu o ponadnarodowe formy suwerenności jest niezwykle trudna. W rezultacie braku synchronizacji między różnymi procesami o wymiarze globalnym uruchomiły się procesy resentymentu, wywołujące reakcję na zmiany odbierane lokalnie jako niekorzystne. I tak społeczeństwa krajów rozwiniętych, dotkniętych konkurencją ze strony tańszej oferty krajów rozwijających się, oczekują ochrony swoich interesów i miejsc pracy, co często zamienia się w jawny lub ukryty protekcjonizm. Jego wyrazem jest np. Wspólna Polityka Rolna Unii Europejskiej, eliminująca praktycznie z konkurencji na europejskim rynku żywności tańsze produkty z krajów rozwijających się.

Z kolei grupy niezadowolone ze skutków globalizacji, niemające jednej legalnej politycznej reprezentacji, odkryły, że mogą korzystać z tych samych narzędzi, co globalny kapitał, by artykułować swój interes. Spektakularnym dowodem tych nowych sposobów artykulacji okazała się rewolta Indian ze stanu Chiapas w Meksyku w 1994 r., którzy skutecznie wykorzystali nowe techniki komunikacji do umiędzynarodowienia swojej walki. Inny wymowny przykład to ruch alterglobalistyczny, który narodził się 30 listopada 1999 r. w Seattle, gdzie protesty tysięcy ludzi skutecznie uniemożliwiły przeprowadzenie szczytu Światowej Organizacji Handlu.

Wymiar kulturowy

Rozwój nowych technik teleinformatycznych spowodował integrację globalnych sieci komunikacyjnych, co w połączeniu z działającym globalnie kapitałem doprowadziło do globalizacji przemysłu mediów i rozrywki. Nowe instytucje i organizacje gospodarcze, jak Yahoo!, Amazon, Google, i tradycyjne, jak News Corp., działają zgodnie z logiką globalnych przepływów kapitału i symboli. Wbrew jednak pierwotnym, naiwnym dosyć zapowiedziom homogenizacji kultury globalizacja w wymiarze kulturowym przebiega w znacznie bardziej złożony i subtelniejszy sposób. Zjawiskom homogenizacji gustów w ramach procesu opisywanego przez Henry'ego Jenkinsa jako pop-kosmopolityzm towarzyszy eksplozja lokalnych ekspresji kulturowych. Hollywood, globalna fabryka marzeń zmagać się musi z produkcją Bollywood i Nollywood, które skutecznie sprzedają marzenia w swych lokalnych językach i wrażliwościach.

Wymiar ekologiczny

Problem dziury ozonowej, zagrożenie zajmujące opinię publiczną w latach 80. ubiegłego wieku, pokazał, że w epoce globalizacji również wyzwania ekologiczne mają wymiar globalny i wymagają nowych form organizacji społeczności międzynarodowej, by przeciwdziałać niekorzystnym skutkom rozwoju cywilizacyjnego. W przypadku dziury ozonowej formę taką udało się wypracować, na mocy międzynarodowego porozumienia emisja gazów odpowiedzialnych za destrukcję warstwy ozonowej została powstrzymana. Rozwiązanie to stało się wzorem dla rozwiązania największego wyzwania naszych czasów – kryzysu klimatycznego wywołanego emitowaniem przez człowieka gazów cieplarnianych.

Przedstawioną powyżej listę wymiarów procesów globalizacyjnych można zapewne uzupełnić jeszcze o wiele kwestii, jak bezpieczeństwo, migracje ludności, międzynarodową przestępczość, etc. Już nawet jednak ta niepełna lista pokazuje złożoność zjawiska ujmowanego hasłem globalizacji. Złożoność, która wzrosła niepominięciem w XXI wieku. Wiek XX i wieńcząca go radosna wizja globalizacji w wydaniu high-tech zakończyły się katastrofą, kiedy w marcu 2000 r. załamała się giełda niezdolna do dalszego finansowania tzw. Nowej Gospodarki lub inaczej – Internetowej Bańki. Bańka pękła, a świat dostał sygnał, na jak wątłych podstawach oparty jest system gospodarczy, w którym głównymi sektorami kreowania wartości są finanse i produkcja niematerialna, działające w błędnym kole pompowania inwestycji finansowanych z kredytów, dla których zabezpieczeniem są ewentualne przyszłe zyski z tych inwestycji.

Wiek XXI rozpoczął się powrotem rzeczywistości – 11 września 2001 r. pokazał nowy, brutalny wymiar globalizacji. Data ataku terrorystycznego na Nowy Jork i Waszyngton stała się symbolicznym punktem w historii, od którego nastąpiło przyspieszenie procesów twórczej destrukcji we wszystkich wymiarach globalizacji, a ich kumulacją stał się wielki światowy kryzys zapoczątkowany de facto już w 2007 r. Al Kaida, Wikipedia, Web 2.0, Google, iPod, demografia, kryzys żywnościowy, kryzys surowcowy, wojna w Iraku i dziesiątki nazw-ikon dla zjawisk niosących zapowiedzi radykalnych zmian zupełnie jeszcze nieprzewidzianych w latach 90. XX wieku, gdy wydawało się, że może być już tylko lepiej.

Po 2001 r. globalizacja zaczęła wyrwać się spod kontroli. Proces otwierania międzynarodowego handlu praktycznie załamał się. Liberalny dogmat, że gdy nadchodzi fala wzrostu gospodarczego, wszystkie łódki idą w górę, przestał działać. Nawet w Stanach Zjednoczonych wzrosło rozwarstwienie dochodowe, zmniejszyła się wielkość klasy średniej i nawet pracownicy nowych, najbardziej obiecujących sektorów gospodarki, takich jak informatyka, zaczęli ulegać pauperyzacji.

Gdzie jesteśmy dzisiaj, patrząc z nadzieją, że kryzys gospodarczy dobiega końca? W istocie nawet jeśli światowa gospodarka odzyska nieco wigoru, żaden z ważnych problemów ujawnionych przez kryzys nie został rozwiązany. Gdy tylko obroty ekonomicznej maszyny przyspieszą, w jej tryby znowu dostanie się piach wszystkich wyzwań, jakie doprowadziły do załamania: brak skutecznej kontroli nad przepływami finansowymi, kryzys surowcowy, żywnościowy, demograficzny, ekologiczny. Do starych doszły nowe problemy. Okazało się, że sposób na rozwiązanie kryzysu klimatycznego nie działa – nie sposób uzyskać globalnego porozumienia. Szczyt klimatyczny w Kopenhadze zakończył się faktycznym fiaskiem. W tle tyka inna bomba zegarowa – antykryzysowe działania państw doprowadziły do wielkiego zadłużenia kas publicznych krajów rozwiniętych, nad którymi i tak już wisi widmo rosnących obciążeń związanych z systemami emerytalnymi. W 2010 r. na emerytury zaczną przechodzić pierwsi przedstawiciele powojennego boomu urodzeniowego. Już wiadomo, że przeżyli życie ponad stan, zostawiając świat w kiepskim stanie, a bałagan będą musieli posprzątać ich wnukowie – w krajach rozwiniętych pierwsze pokolenie, które ma niewielkie szanse, żeby osiągnąć poziom życia swoich rodziców.

Dla takich analityków, jak Immanuel Wallerstein, sytuacja ta nie oznacza końca świata, lecz jedynie koniec świata, jaki znamy. Wkroczyliśmy w apogeum chaotycznych procesów, które doprowadzą do wyłonienia w ciągu dekady nowego światowego ładu.

Dziś można z dużym prawdopodobieństwem stawiać na to, że nowym wektorem organizacji produkcji będą nowe technologie pozyskiwania energii. Zmiana paradygmatu energetycznego, przejście do epoki postwęglowej oznaczać będzie radykalną zmianę wszystkich sfer życia i wymiarów globalizacji. Czy Stany Zjednoczone zdołają utrzymać pozycję hegemoniczną? Czy Unia

Europejska odnajdzie, po kopenhaskiej traumie, pewność siebie i sposób na rozwój? Czy też, jak pokazuje coraz więcej zapowiedzi, hegemonia zacznie przesuwać się w stronę Chin? Nie wiemy tego wszystkiego, lecz już widać konsekwencje upadku euroatlantyckiego modelu globalizacji. Wraz z nim bowiem upadła ostatecznie chyba wizja uniwersalizmu opartego na osiągnięciach myśli oświeceniowej. Liberalna demokracja i prawa człowieka wypadły już z agendy międzynarodowych politycznych debat. Istotniejsze pytanie, czy uda się obronić wyrażane w tych pojęciach ideały choćby w wymiarze lokalnym? Czy ewentualna hegemonia ekonomiczna nowych graczy, takich jak Chiny, nie będzie oznaczać w konsekwencji także hegemonię nowych wartości?

Konsekwencje globalizacji dla lokalnych działań organizacji społecznych

Najważniejsza cecha globalizacji polega na tym, że nie sposób się przed jej wpływem ochronić. Nawet izolacja polityczna i autarkia gospodarcza nie uwolnią od globalnych wpływów, co dobitnie pokazała już I globalizacja. W pierwszej połowie XVII wieku o cenach dóbr handlowych decydował ówczesny hegemon, Amsterdam. To właśnie bodźce finansowe płynące z Amsterdamu miały bezpośredni wpływ na ukształtowanie się struktury społeczno-gospodarczej Rzeczypospolitej. Popyt na zboże dla rozwijających się miast Zachodu spowodował rozwój rolnictwa, drugą falę pańszczyzny, atrofie miast i w końcu bunt chłopskie, które doprowadziły do powstań na Ukrainie.

Dzisiejsza globalizacja w jeszcze większym stopniu wywiera wpływ na działanie lokalnych aktorów, a od tego wpływu nie są wolne organizacje społeczne. Oto kilka tylko przykładów oddziaływań:

- **Finansowanie** – globalizacji przepływów kapitałowych towarzyszy globalizacja filantropii i przepływów środków dla III sektora. Megafundacje, jak Fundacja Billa i Melindy Gatesów, dysponują środkami porównywalnymi do budżetów średniej wielkości państw i są w stanie oddziaływać swoimi programami na rozwój III sektora na całym świecie, podejmując różnego typu programy. W Polsce doskonałym przykładem jest Program Rozwoju Bibliotek. Jednocześnie nie maleje znaczenie innych ośrodków zajmujących się finansowaniem III sektora, jak agendy Unii Europejskiej. Naturalne jest korzystanie ze wszystkich możliwych źródeł finansowania, staje się jednak ono problematyczne, gdy dostęp do tych środków zaczyna determinować działalność programową. Wówczas III sektor staje się de facto ekspozyturą polityki programowej instytucji finansujących.
- **Konkurencja ze strony globalnych organizacji społecznych.** Spektakularnym przykładem jest działalność Greenpeace. Niezwykle efektywna organizacja, której agenda strategiczna jest określana na poziomie globalnym. Do agendy tej muszą się jednak odnieść lokalne organizacje ekologiczne, choćby dlatego, że ich działalność w odbiorze społecznym oceniana jest także przez pryzmat działań Greenpeace. W innych sferach aktywności społecznej jest podobnie.

- Na **możliwości lokalnych działań społecznych** bezpośredni wpływ ma kulturowo-technologiczny wymiar globalizacji. Adresaci działań tych organizacji uczestniczą w globalnym strumieniu komunikatów niosących informacje o stylach życia, wartościach, postawach mogących mieć wpływ na ocenę sposobu działania organizacji lokalnych. Organizacje społeczne, podobnie jak inne instytucje społeczeństwa nowoczesnego, muszą się modernizować w odpowiedzi na zachodzące w globalnym wymiarze przemiany społeczne, kulturowe, technologiczne, antropologiczne.
- Powyższe aspekty globalnych oddziaływań na lokalne działania społeczne wskazują, że podobnie jak inne sfery życia organizacje III sektora do portfela kluczowych kompetencji muszą włączyć **umiejętność zarządzania zmianą i niepewnością**. Podstawowymi instrumentami takiego zarządzania jest foresight jako uspołeczniona praktyka zarządzania przyszłością i innowacyjność, jako proaktywne podejście do zmiany.

Proponowane lektury uzupełniające:

- Joseph E. Stiglitz, Globalizacja, Warszawa 2004.
- Immanuel Wallerstein, Koniec świata jaki znamy, Warszawa 2004.
- Mark Leonard, Zrozumieć Chiny, Warszawa 2010.
- Don Tapscott, Anthony D. Williams, Wikinomia, Warszawa 2008.
- Edwin Bendyk, Miłość, wojna, rewolucja, Warszawa 2009.

Alek Tarkowski

Technologie i trzeci sektor

Uwagi ogólne o technologiach

Ze względu na własne zainteresowania skupiam się poniżej na technologiach cyfrowych: przede wszystkim internecie (i podpiętych do niego komputerach), ale także na telefonach komórkowych, na mediach – w tym mediach cyfrowych – zarówno masowych (telewizja, radio, prasa), jak i używanych prywatnie (na przykład kamera wideo, kserokopiarka, skaner). Razem stanowią one technologiczną podstawę – rdzeń – tego, co nazywamy społeczeństwem informacyjnym bądź opartym na wiedzy. Upraszczając, jest to społeczeństwo, w którym technologie cyfrowe są wplecione we wszystkie jego procesy. Najważniejszy przy tym jest szeroko pojęty proces komunikacji i wymiany informacji.

W latach dziewięćdziesiątych, gdy internet zaczynał być powszechnie wykorzystywany, przyjął się prosty, czarno-biały sposób widzenia wpływu nowych technologii, dzielący rzeczywistość na świat „online” i „offline”, wirtualny i rzeczywisty. Teorie socjologiczne, doniesienia medialne i obiegowe

sądy były budowane na wierze, że w oparciu o internet istnieje inna rzeczywistość społeczna oraz że stanie się internautą oznacza zmianę w innego człowieka. Tymczasem nie istnieje osobna „rzeczywistość cyfrowa”, a przyjęcie przytoczonego wyżej prostego schematu utrudnia zrozumienie, co rzeczywiście dzieje się z technologiami i społeczeństwem.

Technologie rozproszyły się po świecie rzeczywistym, wplotły się w coraz więcej sfer życia i instytucji społecznych. Dla osoby korzystającej z technologii cyfrowych, ale znającej jeszcze świat „analogowy”, technologie cyfrowe uzupełniają rzeczywistość. Dla osób młodszych, niepamiętających świata bez internetu, rzeczywistość cyfrowa jest jedyną, jaką znają. Nawet osoby, które same nie korzystają z internetu, pośrednio korzystają czasem lub odczuwają wpływ technologii cyfrowych.

Lawrence Lessig twierdzi, że w stechnologizowanym świecie „kod [komputerowy] jest prawem” (Code is law). Działa on podobnie jak system prawny, tworząc „architekturę” mediów cyfrowych – strukturę, w ramach której poruszają się jej użytkownicy. Co ciekawe, technologia może w szczególności zastępować prawo lub działać ponad nim – tak się dzieje na przykład w przypadku technicznych zabezpieczeń mediów (tak zwanych systemów DRM), które uniemożliwiają pewne ich użycia – nawet jeśli w świetle prawa są one legalne. Innym dobrym przykładem jest cenzura internetu w państwach takich jak Chiny – która nie byłaby możliwa bez technologii „Wielkiej chińskiej zapory sieciowej” (Great Firewall of China).

„Code” Lawrence’a Lessiga (w wersji drugiej, poprawionej) dostępny za darmo w internecie: <http://codev2.cc/>

Więcej o cenzurowaniu internetu w reżimach autorytarnych:

<http://opennet.net/>

Technologie nie są autonomiczną siłą uderzającą z impetem w społeczeństwo. Nie mają swojego z góry ustalonego programu, a skutek ich oddziaływania bądź trajektoria przemian przez nie powodowanych nie są oczywiste. Proponuję traktować technologie jako narzędzia oferujące określone możliwości – decyzja o ich wykorzystaniu do pewnego stopnia należy do użytkownika.

Technologie kształtują użytkowników, ale też użytkownicy mają pewien zakres swobody, w ramach którego kształtują technologie od nowa, niezależnie od założeń i życzeń ich twórców.

O roli trzeciego sektora wobec technologii cyfrowych

Potrzeba dzisiaj w Polsce debaty o nowych technologiach oraz o naszym społeczeństwie jako społeczeństwie informacyjnym (społeczeństwie cyfrowym, opartym na wiedzy, stechnologizowanym – nazwa jest w tym wypadku kwestią drugorzędną). Debata taka powinna doprowadzić do zidentyfikowania celów wykraczających poza kwestię rozwoju infrastruktury oraz dostępności sprzętu.

Przykładem myślenia o synergicznym rozwoju w tej sferze jest drugi raport międzyresortowego zespołu „Polska cyfrowa”, który proponuje równoległy rozwój infrastruktury, treści i usług oraz kompetencji użytkowników:

<http://bit.ly/9yPmP2>

Budując społeczeństwo cyfrowe skupiamy się na kwestii sprzętu, infrastruktury i dostępu, bo jest to zadanie najprostsze (choć i tak trudne). Trudniej zrozumieć, a następnie wpływać na przemiany mentalne, społeczne czy kulturowe, które uruchamia pojawienie się nowych technologii.

Jeśli uznamy, że rozwój technologii cyfrowych oraz zaangażowanie cyfrowe obywateli – umiejętność wykorzystania owych technologii dla własnego i wspólnego dobra – jest ważnym celem, to mamy dzisiaj w Polsce poważny problem związany ze zbyt powolnym rozwojem tego obszaru. Mimo ciągłego wzrostu – i większego jego tempa w ostatnich latach – stale pozostajemy wśród najmniej rozwiniętych cyfrowo państw europejskich. Doświadczenia ostatniej dekady pokazują, że w pewnych obszarach podmioty rynkowe nie odgrywają żadnej roli (na przykład w sferze edukacji cyfrowej i medialnej), a administracja publiczna działa zbyt powolnie lub nieskutecznie. Ważną rolę do odegrania mają więc organizacje pozarządowe.

Organizacje pozarządowe powinny uczestniczyć we współtworzeniu społeczeństwa cyfrowego, społeczeństwa stechnologizowanego. Jednocześnie trzeci sektor powinien traktować technologie cyfrowe jako narzędzia, które może wykorzystywać wedle własnej woli. Wymaga to odpowiednich kompetencji oraz świadomości wyzwań i szans.

Debata musi wyjść poza wąski krąg ekspertów: informatyków i inżynierów, urzędników i działaczy zajmujących się zawodowo tymi zagadnieniami, najbardziej zaawansowanych użytkowników. Z telefonów komórkowych korzysta w Polsce ponad 80% osób, a z internetu i komputerów ponad 50% – w tej sytuacji kwestie związane z tymi technologiami mogą być tematem debaty powszechnej.

Kluczowymi kategoriami, wokół których powinna toczyć się debata, są wartości, style życia oraz funkcjonowanie instytucji w społeczeństwie cyfrowym. Konkretnie technologie i ich kształt są kwestią drugorzędną.

Zorganizowana w zeszłym roku konferencja „Konstytucja Polski cyfrowej” była próbą takiej nowej debaty o technologiach cyfrowych:

<http://bit.ly/9DrKpw>

Nagrania wystąpień:

<http://projektpolska.blip.tv/>

Eksperska wiedza o samych technologiach jest niezbędna, aby umożliwić realną ocenę ich wpływu czy zagrożeń i szans z nimi związanych. W społeczeństwie technologiczonym warunkiem demokracji jest demokratyczna kontrola nad technologiami - a ta jest możliwa tylko wówczas, gdy eksperci komunikują się ze społeczeństwem, są jego częścią. Równie istotna jest edukacja cyfrowa, zapewniająca podstawową wiedzę i świadomość wszystkim obywatelom.

„How to write 'The Prince' for Machines as Well as for Machinations” Bruno Latoura – teoretyczny esej dotyczący roli wiedzy eksperckiej o technologiach w zapewnieniu demokracji w społeczeństwie technologiczonym:

<http://www.bruno-latour.fr/articles/article/036.html>

Jest szereg innych technologii równie istotnych, co technologie cyfrowe, jeśli chodzi o wpływ na społeczeństwo. Podobnie jak technologie cyfrowe, wiążą się z nimi tak wyzwania, jak i nowe możliwości. W przypadku każdej z nich argument jest podobny jak powyżej: z jednej strony sama technologia jest mniej ważna niż kwestie i wartości, które „uruchamia”. Z drugiej – niezmiernie ważny jest obywatelski głos ekspercki – którego zapewnienie powinno być rolą trzeciego sektora. Te technologie to na przykład źródła energii (węgiel, odnawialne źródła energii, energia jądrowa), samochód (wraz z kwestią paliwa), samolot, biotechnologie (na przykład żywność modyfikowana genetycznie), leki i technologie medyczne itd.

W najbliższych dekadach należy się spodziewać dalszego rozwoju technologii – cyfrowych, opartych na komputerach i sieciach telekomunikacyjnych, ale też biotechnologii, genetyki, robotyki czy nowych źródeł energii. W odniesieniu do samych technologii cyfrowych zakłada się, że w przeciągu najbliższych dwudziestu lat: a) wykorzystanie technologii mobilnych spowoduje jeszcze większe rozproszenie i upowszechnienie ich wpływu; b) do internetu zostaną podłączone przedmioty i urządzenia – a nie tylko komputery, które jednocześnie w większym stopniu będą „inteligentne” (na wzór dzisiejszych, naszpikowanych technologią, samochodów; c) stale będzie wzrastać możliwość zbierania danych i przechowywania informacji o wszelkich procesach świata rzeczywistego, które dzięki temu nabiorą „cyfrowego charakteru”.

Dokument Komisji Europejskiej „Internet of Things – Action plan for Europe”:
<http://bit.ly/9O8IBJ>

Dokument amerykańskiego National Intelligence Council: „Disruptive Civil Technologies
Six Technologies with Potential Impacts on US Interests out to 2025”:

http://www.dni.gov/nic/confreports_disruptive_tech.html

Dokument prezydencji szwedzkiej „A Green Knowledge Society. An ICT policy agenda
to 2015 for Europe’s future knowledge society”:

<http://bit.ly/caUJFx>

Są to zmiany, których praktycznie rzecz biorąc nie da się przewidywać ze względu na ich prędkość i chaotyczność. Jaka może być rola trzeciego sektora? Monitorowanie, słuzenie jako system „wczesnego wykrywania zmian”, edukowanie i budowanie kompetencji funkcjonowania w świecie ciągłej zmiany technologicznej, wreszcie – współtworzenie nowych technologii jako najskuteczniejsza forma wpływu na ich kształt.

O przemianach tych warto myśleć w kategoriach kilku kluczowych wartości oraz związanych z nimi praw podstawowych. To wartości ważne dla trzeciego sektora „od zawsze”, dzisiaj definiowane ponownie przez nowe technologie: bezpieczeństwo, wolność, otwartość, prywatność, zaufanie, solidarność. I tak dalej. Tak ujęta tematyka „Polski cyfrowej” jest istotna nie tylko dla wąskiego grona organizacji specjalizujących się w tym obszarze, ale także dla dowolnych organizacji odwołujących się w działaniach do tych wartości, przy bardziej tradycyjnym ich rozumieniu.

Niektóre z tych wartości są przez technologie wzmacniane, inne osłabiane, inne są zagrożone. W żadnym wypadku zmiana nie jest prosta, jednolita lub oczywista – lub niepodlegająca możliwości kolejnej zmiany. Niektóre wartości są sprzeczne ze sobą, a wybór jednej z nich będzie kształtować w przyszłości społeczeństwo cyfrowe: prywatność czy otwartość? bezpieczeństwo czy wolność?

„Internet Rights Charter”, opracowany przez Association for Progressive Communication jest przykładem myślenia o technologiach cyfrowych w kategoriach praw podstawowych: <http://www.apc.org/en/node/5677>

Wyzwania / zadania

Jest ich naprawdę wiele! Wymieniam jedynie kluczowe obszary oraz kilka konkretnych problemów, które wydają mi się szczególnie ciekawe bądź istotne.

Wykluczenie cyfrowe

Brak dostępu do technologii cyfrowych (komórki, komputera, internetu) bądź brak motywacji czy umiejętności potrzebnych do wykorzystania dostępnych technologii jest formą wykluczenia. Z jednej strony nakłada się ona na inne formy wykluczenia, z drugiej – rośnie jej znaczenie. Dziś w Polsce wykluczenie cyfrowe dotyczy osób starszych, niepełnosprawnych, gorzej wykształconych i zamieszkujących obszary wiejskie. Wykluczenie takie ma wiele wymiarów – od całkowitego braku korzystania, przez różne formy korzystania ułomnego, niepełnego. Kluczowym zadaniem jest więc dzisiaj integracja, a następnie zaangażowanie osób wykluczonych w społeczeństwo cyfrowe. Do niedawna za podstawowy cel uważano zapewnienie dostępu – dziś celem jest nauczanie i umożliwienie wykorzystania technologii cyfrowych do realizacji własnych potrzeb.

Nowe relacje, nowe formy życia społecznego

Dzięki nowym technologiom zmieniają się więzi społeczne – sposoby komunikowania się ludzi ze sobą. Wpływa to na rodziny, relacje sąsiedzkie i grupy towarzyskie, ale także na przykład na życie szkolne czy w miejscu pracy. Z jednej strony powstają nowe rodzaje społeczności, niezwiązane wspólną przestrzenią czy relacją towarzyską, tylko wspólnymi zainteresowaniami. Zmiany te trudno opisać w sposób ogólny – proponuję natomiast zastanowić się choćby nad wpływem trzech nowych sposobów komunikacji:

1. SMS-y – zmieniające zarówno kontakty towarzyskie czy relacje rodziców z dziećmi, ale też życie polityczne;
2. Facebook – zapewniający stałe poczucie kontaktu ze znajomymi jego użytkownikom, ale też intensywnie wykorzystywany np. przez instytucje kultury;
3. fora dyskusyjne, w oparciu o które działają setki grup (stowarzyszeń? społeczności? związków?) samopomocowych, wymiany informacji czy wsparcia – na skalę niewyobrażalną dla tradycyjnych form działalności tego rodzaju, opartych np. na spotkaniach małych grup twarzą w twarz.

Raport „Młodzi i media” pokazuje, jak nastolatki – członkowie pierwszych kohort „cyfrowych pokoleń” - wykorzystują media we wzajemnych relacjach:

<http://wyborcza.pl/0,104532.html>

W Wielkiej Brytanii zespół trójstronny „Power of Information Taskforce” rekomenduje, by urzędnicy potraktowali serwisy społecznościowe jako cenną wiedzę uzupełniającą zasoby informacji publicznej – i włączyli się w komunikację na tych forach:

<http://poit.cabinetoffice.gov.uk/poit/>

Nowa kultura

Internet zrewolucjonizował kulturę. Wprowadził nowe formy zarówno dostępu do dzieł kultury (nieograniczone przestrzenie), jak i aktywnego uczestnictwa w kulturze. Przemiany te są w dużej mierze niezrozumiane, a gdy stają się przedmiotem publicznej debaty, to zazwyczaj dominuje retoryka lęku, zagrożenia dotychczasowych wartości i instytucji oraz potrzeby ich ochrony poprzez egzekwowanie prawa i karanie. W młodszych pokoleniach niemal wszystkie osoby korzystają z treści kultury uzyskanych w sposób nieautoryzowany lub nielegalny – ujmując to dominującą retoryką, mamy do czynienia z ogromną patologią i problemem społecznym na wielką skalę. Niezbędne jest więc wypracowanie innego języka, który pozwoli zrozumieć zachodzące zmiany i wyprowadzić kulturę z obecnego stanu dzikości w stan równowagi. Do tego potrzeba nowych instytucji kulturalnych – lub przededefiniowania roli tych tradycyjnych. Kultura cyfrowa działa bowiem poza obszarem oddziaływania kin, teatrów, bibliotek czy domów kultury (z tych wszystkich instytucji biblioteki zrobiły najwięcej, by stać się „cyfrowymi” – także i one są jednak na początku drogi). Potrzeba również nowego modelu edukacji kulturalnej, kładącego nacisk na aktywne tworzenie kultury – Polacy są społeczeństwem o najniższym procencie aktywnego uczestnictwa w kulturze.

Cyfrowe ruchy społeczne

Ruchy społeczne są ważnym elementem trzeciego sektora i uzupełnieniem działających w nim instytucji – organizacji pozarządowych. Przez pewien czas wiązano z technologiami wielkie nadzieje, dotyczące możliwości tworzenia sieciowych, globalnych ruchów społecznych. Dziś, 10 lat po protestach N30 w Seattle i po osłabnięciu sieci globalnego wsparcia dla Zapatystów, należy uznać, że te nadzieje się nie spełniły. Rola nowych technologii w przytaczanych przykładach mobilizacji z ich pomocą, takich jak zwołane przez komórki protesty na Filipinach w 2001 r. czy protestujący w Iranie wykorzystujący Twittera, zazwyczaj okazuje się przesadzona lub anegdotyczna. Na polskim gruncie popularne petycje internetowe nie wydają się w rzeczywistości skuteczną formą oddziaływania obywateli na polityków. Jednocześnie technologie cyfrowe, gdy zostaną odpowiednio wykorzystane, bezsprzecznie oferują organizacjom nowe formy komunikowania, promocji działań czy współpracy.

10 tactics to projekt Tactical Technology Collective, pokazujący, jak działacze mogą wykorzystywać technologie informacyjne, by spowodować zmianę:

<http://www.informationactivism.org/>

Edukacja i uczenie się w czasach cyfrowych

Konieczność reformy edukacji, dostosowującej ją do potrzeb współczesnych społeczeństw, jest w Polsce ciągle podnoszona – ostatnio była na przykład podstawową rekomendacją Kongresu Kultury Polskiej. Jednocześnie niewiele się w tym obszarze dzieje: brak ciągle programów edukacji medialnej w szkołach; stworzone w każdej szkole pracownie informatyczne nie są odpowiednio wykorzystywane, a technologie cyfrowe nie wychodzą poza pracownie; powszechne szkolenia nauczycieli zdają się nie przynosić efektów; wreszcie – szkoły nadal nie uczą współpracy i indywidualnej kreatywności. Tymczasem uczenie się ma już dzisiaj silnie cyfrowy charakter – narzucony oddolnie przez uczniów, którzy wspólnie rozwiązują prace domowe przez Skype'a, skanują zeszyty i lektury czy nagminnie korzystają z Wikipedii (co dobrze ilustruje wspomniany wcześniej raport „Młodzi i media”). Podobnie jak kultura, edukacja jest więc w stanie dzikości, wynikającym z faktu, że instytucje edukacyjne nie potrafią zaadresować zachodzących przemian i odpowiednio wykorzystać technologii cyfrowych. To dlatego choć z Wikipedii korzysta co miesiąc 7 milionów osób, to edytuje ją jedynie kilkadziesiąt tysięcy – gdy tymczasem uczniowie mogliby wspólnie, w ramach zajęć, pisać pod okiem nauczycieli nowe hasła. Szkoła jest jednym z obszarów, w których najlepiej uwidacznia się przepaść pokoleniowa istniejąca między dwiema grupami wiekowymi: „pokoleniem cyfrowym” i „pokoleniem analogowym”. Rozpoczęcie dialogu międzypokoleniowego jest zadaniem, którego nie zrealizują instytucje publiczne – a bez którego nasza kultura i społeczeństwo rozszepię się z czasem na dwoje.

Amerykańskie stowarzyszenie Educause co roku publikuje „Horizon report”, prezentujący sześć obszarów i technologii, które w najbliższych latach będą ważnym czynnikiem zmiany w edukacji:

<http://www.educause.edu/ELI/2010HorizonReport/195400>

Otwartość

Jest, moim zdaniem, kluczem do pożytecznego wykorzystania technologii cyfrowych na rzecz wspólnego dobra. Otwartość oznacza przede wszystkim swobodny dostęp do treści traktowanych jako dobro wspólne – wdrażany dzisiaj niemal we wszystkich sferach, od informatyki, przez edukację i naukę, po kulturę. Skutkiem takiej otwartości jest zwiększona przejrzystość działań, likwidowanie barier w dostępie do wiedzy i kultury oraz możliwość wdrażania nowych modeli współpracy i jej koordynacji. Wszystkie te obszary wydają mi się niezmiernie istotne. W pierwszym przypadku odnosi się to przede wszystkim do treści publicznych – w ramach idei „open government” postuluje się udostępnianie powszechnie wszelkich informacji publicznych. W ostatnim mowa o tym, co Yochai Benkler w książce „Bogactwo sieci” nazwał produkcją społeczną – przeciwstawiając jej produkcję rynkową, komercyjną. Produkcja społeczna dotyczy dobra wspólnego, a odbywa się na zasadzie demokratycznej, niehierarchicznej, koordynowanej oddolnie – efektem takiego procesu produkcji jest na przykład Wikipedia. Otwartości oczekuje się dzisiaj w szeregu

obszarów – takich jak informacja publiczna, zasoby edukacyjne czy publikacje naukowe. Pytanie, czy podobnej otwartości nie należy oczekiwać od instytucji trzeciego sektora, biorąc pod uwagę zarówno przyświecające im wartości, jak i cele, które chcą osiągnąć.

Książka Justyny Hofmokl „Internet jako dobro wspólne” dobrze pokazuje, jak myśleć o „cyfrowym commons”:

http://otworzksiazke.pl/ksiazka/internet_jako_dobro_wspolne/

Książka Yochai Benklera „Bogactwo sieci”, opisująca cyfrową produkcję społeczną:

http://www.waip.pl/index.php/waip/waip/nawosci/bogactwo_sieci

W sieci dostępne jest za darmo jej angielskie wydanie, „The Wealth of Networks”:

http://cyber.law.harvard.edu/wealth_of_networks/Main_Page

Benkler przedstawił wcześniej ten sam argument w artykule „Coase's Penguin, or Linux and the Nature of the Firm”:

<http://www.benkler.org/CoasesPenguin.html>

Anna Giza-Poleszczuk, Maria Rogaczewska

Przestrzenie obywatelskie w Polsce – podaż i popyt

Coaching obywatelski Polaków – od zniechęcenia do nowej wizji

Niska aktywność obywatelska Polaków jest fenomenem na skalę europejską. Mimo wysiłków badaczy i liderów społecznych oraz milionów zainwestowanych w promowanie aktywności (kampanie profrekwencyjne, edukacja obywatelska dla dzieci i młodzieży, działania na rzecz promocji liderów społeczeństwa obywatelskiego) wciąż nie udaje się wyraźnie zwiększyć wskaźników zaangażowania obywatelskiego w Polsce.

Sytuują one nasz kraj na jednym z ostatnich miejsc spośród wszystkich krajów Unii Europejskiej. Z badań wynika, że tylko nieco ponad 13% Polaków angażuje się regularnie w działalność wolontarystyczną (Diagnoza Społeczna 2007, badania Stowarzyszenia Klon/Jawor). Wskaźniki zaangażowania w wolontariat w naszym kraju nigdy nie osiągnęły wyższego pułapu niż nieco ponad 20%, co sprawia, że pod tym względem plasujemy się na jednym z ostatnich miejsc w Europie (przed Bułgarią). Podobnie źle przedstawia się poziom udziału Polaków w procesach demokratycznych – wyborach i referendach społecznych. Frekwencja wyborcza w Polsce od wielu lat niezwykle rzadko przekracza poziom 50%, a zwykle jest niższa, osiągając nieraz wręcz minimalne rozmiary w wyborach samorządowych i uzupełniających.

Z drugiej strony, Polacy są **aktywnym i efektywnym społeczeństwem**. Świadczy o tym niedający się porównać z żadnym innym krajem Europy Środkowo-Wschodniej rozkwit drobnej i średniej przedsiębiorczości po 1989 roku; gwałtowny wzrost aspiracji edukacyjnych; mobilność zawodowa i geograficzna; łączenie wymagającej kariery i edukacji z posiadaniem rodziny. Świadczą o tym także tak spektakularne przykłady, jak: dziesiątki wiejskich szkół, które zostały ocalone przed upadkiem przez spontanicznie zawiązujące się stowarzyszenia rodziców; aktywność wielu wiejskich i małomiasteczkowych parafii, struktur parafialnych i ruchów religijnych (w które zaangażowanych jest – według szacunkowych danych Instytutu Statystyki Kościoła katolickiego – około 2 milionów Polaków); czy też spontaniczne sieci pomocy i wsparcia tworzone wokół rodzin z małymi dziećmi oraz rodzin z osobami zależnymi.

W bardzo wielu obszarach – kiedy chodzi o własny biznes, zdrowie, rodzinę, pracę, dobre wykształcenie dzieci – Polacy potrafią kooperować i być bardzo aktywni.

Doświadczenie społeczne mieszkańców Polski jest zatem pełne sprzeczności. W ostatnich 20 latach rozmija się doświadczenie Polaka jako pracownika, przedsiębiorcy, konsumenta - z doświadczeniem Polaka jako obywatela. Satysfakcji z „osobistej” aktywności (wiele się udaje w życiu prywatnym) towarzyszy głębokie zniechęcenie z powodu złych doświadczeń z państwem i jego

instytucjami. Badania *European Value Study* pokazują, że Polacy coraz częściej doceniają wartość życia prywatnego, konsumpcję, czas wolny, i przejawiają coraz mniejszą skłonność do angażowania się w sprawy publiczne (na przykład „polityka” jest ważna w życiu zaledwie 7% społeczeństwa, wg badania EVS z 2008 – dwukrotny spadek w porównaniu z początkiem lat 90.).

Wygląda to na smutny paradoks: im więcej demokracji, im dłużej ona funkcjonuje, tym większe zniechęcenie do niej obywateli?

Taki właśnie efekt został opisany w badaniach dr Natalii Letki, która w 2005 roku opublikowała pracę podważającą przekonanie o pozytywnej korelacji między poziomem zaufania a stopniem zaawansowania reform w krajach Europy Środkowo-Wschodniej („*Endogenizing Social Trust: Democratisation in East-Central Europe*”, Natalia Letki, Geoffrey Evans, *British Journal of Political Science* 2005, Vol. 35 No. 3, pp. 515-529). Z badań tych wynikało, że poziom zaufania społecznego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej wyraźnie spadł w porównaniu z okresem komunizmu. Po 1989 roku nacisk na konkurencję oraz ideologia liberalizmu ekonomicznego w krajach postkomunistycznych zniszczyły potencjał nieformalnego kapitału społecznego opartego na normach dobrosąsiedztwa, życzliwości i empatii, nie sprzyjając wytwarzaniu nowych mechanizmów zaufania i bezinteresowności. Zniknęło też przy okazji wiele najprostszych elementów społecznej infrastruktury – upadły kluby sportowe, zniknęły lokalne połączenia kolejowe i autobusowe, łączące ze sobą małe miejscowości, zerwały się też więzi międzypokoleniowe.

Czy jednak tylko upadek dawnych mechanizmów wytwarzania wzajemnego zaufania oraz presja rynku i konkurencji powoduje obecną niechęć Polaków do bycia aktywnym w obszarze „dobra wspólnego”? A może przyczyny niskiego poziomu aktywności obywatelskiej Polaków zostały po prostu niewystarczająco zdiagnozowane? Spróbujmy – dla odmiany – popatrzeć na polskie spo-

łeczeństwo nie jak zdystansowany ekspert, ale jak empatyczny, przyjazny *coach* – skupiając się nie tylko na jego deficytach, ale i na ukrytych możliwościach, na potencjale i zasobach.

Zmiana perspektywy i skupienie się na zasobach może ukazać, że wielu Polaków ma odpowiedni potencjał i umiejętności, by być dobrymi obywatelami, ale... nie stwarza się im takiej szansy. Tak jak nawet najlepszym tancerzom trudno zatańczyć, kiedy nie ma ani miejsca, ani dobrej okazji. Wielki socjolog Norbert Elias nieprzypadkowo używał metafory tańca do opisu życia społecznego – taniec wymaga nie tylko umiejętności i talentu, ale i odpowiedniej przestrzeni, i reżysera. W Polsce zbyt wielu obywateli po prostu nie ma warunków ani przestrzeni, które sprzyjałyby dialogowi, współpracy i współdziałaniu z innymi i z władzami. Władza niechętnie zaprasza nas do tańca, a kiedy upieramy się, że chcemy współuczestniczyć w decydowaniu, stajemy się jakże często... *personae non gratae*.

Twierdzimy, że problem braku aktywności obywatelskiej Polaków jest w pierwszym rzędzie problemem **braku inkluzywnych, publicznych przestrzeni**, rozumianym jak najbardziej dosłownie (także w sensie materialnym). – Istnieje także problemem **nieudolności reżyserów obywatelskiego „performance”, czyli instytucji**.

Przyjrzyjmy się zatem bliżej zarówno problemowi instytucji jako reżyserów, jak i deficytu przestrzeni obywatelskiej w Polsce (także przestrzeni fizycznej, „cielesnej”, jako niezbędnego kontekstu aktywności).

Instytucje – niedostrzegany reżyser zbiorowego życia

W kreowaniu atmosfery i przestrzeni sprzyjającej angażowaniu się w sprawy publiczne największą rolę odgrywają instytucje. I nie idzie tu jedynie o instytucje „makro”, czyli systemy organizujące pracę państwa – te bowiem są odległe i niepojęte – ale o instytucje, w obrębie których funkcjonujemy na co dzień. To one warunkują zarówno jakość życia, jak i emocjonalny koloryt bycia obywatelem.

Instytucje w wymiarze „makro”

Jak wynika z sondaży, instytucjom publicznym – w szczególności tym związanym z polityką i, co gorsza, ze stanowieniem prawa – nikt już prawie nie ufa. Wyjątkiem są media, wojsko i niektóre programy społeczne – najwyższy odsetek „ufających” ma Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, co naprawdę daje do myślenia. Po okresowych wzrostach, wiążących się ze zmianą ekipy rządowej, następuje spadek zaufania do coraz niższych poziomów. Trend spadkowy sugeruje, że Polacy

są w coraz większym stopniu rozczarowani swoim państwem. Powyborcze wzrosty świadczą zaś o głęboko ukrytej pod pozorami cynizmu i wycofania nadziei, że coś jednak może się zmienić.

Kluczowy jest tu fakt, że w myśleniu o państwie i instytucjach publicznych dominuje element „ekonomiczny” i „menedżerski” (porównaj A. Daszkowska-Kamińska, *„Państwo widziane od dołu”, niepublikowana praca magisterska*). Państwo to bowiem swego rodzaju przedsiębiorstwo, które ma działać na rzecz swoich obywateli: dostarczać im wysokiej jakości usług, podnosić komfort i jakość życia. Naród to kategoria patriotyczna, ale państwo – nie! Co więcej, własna państwowość jest ważna właśnie z punktu widzenia „menedżerskiego”. Wiadomo, że „obce” państwo (zaborca) nigdy nie będzie dbało o interesy naszego narodu, a raczej odwrotnie – podporządkuje je interesom własnego. W badaniach A. Daszkowskiej-Kamińskiej badani formułowali pod adresem państwa zarzuty, jednak nikt samej idei państwa nie zakwestionował. Nie jesteśmy więc anarchistami, ale raczej państwowcami rozczarowanymi sposobem, w jaki zarządzane jest dobro wspólne.

„Płacimy haracz, mimo nieotrzymywania odpowiednich usług, wypełniamy swoje obowiązki wobec państwa, mimo że ono nie wywiązuje się właściwie ze swoich obowiązków.” W wypowiedziach respondentów pojawił się ton przekonania o wyższości wobec państwa. Badani przedstawiają samych siebie, jako tych, którzy są w stanie sobie poradzić, nic nie wziąć od państwa a jednocześnie chronić jego istnienie przez czynność płacenia podatków: *„Urząd skarbowy, ZUS. Nie wspomnę o służbie zdrowia, która, jak zobaczyłem swój PIT, to się przeraziłem, że człowiek tyle musi płacić, a nie może z tego skorzystać tak naprawdę.(..) Bo dzięki podatkom całe państwo, w sensie władza, funkcjonuje, prawda? Bo oni żyją tylko z podatków i z wpływów do państwa. W ten sposób płacimy ten, można powiedzieć haracz, ale dzięki temu państwo funkcjonuje, prawda? Państwo bez obywateli nie byłoby w stanie funkcjonować, prawda? Jeżeli każdy powiedziałby dzisiaj, że nie odda złotówki na ZUS czy urząd skarbowy, państwo nie byłoby w stanie funkcjonować, bo ta część instytucji zostałaby zupełnie bez pieniędzy.[20]”* (Daszkowska-Kamińska A. 2006, s. 48).

Tolerujemy zatem państwo, bo nie da się bez niego żyć wspólnie w wielomilionowym społeczeństwie. Ale z przekonaniem, że jest ono nieudolne i niewydolne. Do tego dołącza się całkowite poczucie bezsilności i braku wpływu – „państwo” jest w istocie rzeczy bytem „fikcyjnym”, który znamy wyłącznie z mediów. „Badani sprawiają wrażenie, jakby o tym, że mieszkają w takim, a nie innym państwie dowiadawali się z telewizji. Przypisują mediom bardzo istotną rolę w swoim życiu i wielką siłę w oddziaływaniu na rzeczywistość społeczną. Media stają się kanałem, przez który można się kontaktować z państwem – i co ciekawe, jest to kontakt w obie strony! Dzięki mediom uzyskujemy informacje o tym, co robi władza, ale też osoby, które są decyzyjne, dzięki mediom mogą dowiedzieć się o nas i naszych problemach.” (tamże)

„Ekonomiczne myślenie” – konkluduje A. Daszkowska-Kamińska – „prowadzi nas do kategorii **rozstania** (mowa o kategorii wprowadzonej przez A. Hirschmana w książce *„Exit, voice, and loyalty”* – *przyp. red.*). Można w przypadku respondentów mówić o rozstaniu mentalnym, ale mając na uwadze tysiące młodych ludzi rozpoczynających nowe życie w Londynie czy Dublinie – rozstanie staje się jak najbardziej realne. Pytanie, czy państwo można porównywać do przedsiębiorstwa,

które musi poddać się mechanizmom konkurencji? Czy państwo może mieć konkurencję? Okazuje się, że można tak na to spojrzeć i stawiam tezę, że w ten sposób patrzą młodzi ludzie. Jeśli, jak przyznają – patrzą na państwo jako na byt neutralny, niepowiązany z wartościami, rozliczany za „tu i teraz”, to w naturalny sposób w zjednoczonej Europie pojawia się od razu szereg konkurentów do lepszego wypełniania jego funkcji. Ojczyzna, Polska – to byty, które nie posiadają konkurencji, ale państwo w pojęciu młodych ludzi zbliża się do znaczenia, które temu słowu przypisał Machiavelli. Staje się to pojęcie uniwersalnym, a z desygnatem przestają być związane uczucia. W ten oto sposób usługi państwowe stają się produktami. Jeśli ich jakość spada, naturalne staje się sięgnięcie po produkty innego przedsiębiorstwa” (Daszkowska-Kamińska A. 2006, s. 65-68).

Jest jednak jasne, że rozstanie jest najgorszym rozwiązaniem. Za nadziejami na rozkwit społeczeństwa obywatelskiego kryje się właśnie oczekiwanie na aktywną rolę obywateli w podejmowaniu krytyki. Taką krytykę, na różnych poziomach – od lokalnego do ogólnopolskiego – podejmują organizacje pozarządowe. Problem polega jednak na tym, że nie potrafią one zmobilizować społecznego poparcia i w istocie rzeczy nie mają społecznego mandatu, by prowadzić w imieniu obywateli krytykę. Jest zrozumiałe, dlaczego obywatele nie chcą okazać większej lojalności wobec państwa – można by rzec, „jak Kuba Bogu, tak Bóg Kubie”. Dlaczego jednak organizacje pozarządowe nie zdołały zbudować zaufania do swoich działań?

Instytucje w wymiarze „mikro”

Państwo i jego sektory są dla ludzi „fikcją” uprzystępnianą jedynie za sprawą mediów. Na co dzień mają do czynienia z lokalnymi „końcówkami” systemu instytucjonalnego. To właśnie doświadczenie jest kluczowe dla kształtowania się postaw aktywności bądź jej braku. Z badań prowadzonych na poziomie codziennych doświadczeń wynika kilka ważnych wniosków:

- Dla obywateli najistotniejszym wymiarem działania instytucji jest zdolność do wspierania realizacji ich pragnień i potrzeb, na ogół niezwykle prostych: dobra szkoła dla dziecka, poczucie bezpieczeństwa, czyste otoczenie, łatwy dojazd do pracy, dostępność podstawowych usług itp. I w tym właśnie wymiarze ujawnia się **całkowita nieporadność instytucji, w połączeniu z chaosem organizacyjnym**. Dla przykładu, słynny „obrys” – czyli oddawanie wspólnotom mieszkaniowym we władanie jedynie budynku, bez sąsiadujących z nim przestrzeni (podwórka, parkingu, chodnika) – powoduje blokady w załatwieniu najprostszych spraw. Kwestie własnościowe są powikłane i często nie sposób dojść, jaka instytucja odpowiada za dany kawałek terenu. Jeśli zaś ludzie nie są w stanie załatwić dodatkowej latarni, zapewniającej zwiększenie poczucia bezpieczeństwa, to tym bardziej nie będą się angażowali w sprawy wielkie. Jeśli – rozumują obywatele – miasto nie jest w stanie od wielu lat postawić jednej latarni, to jakim cudem miałoby uporać się z większymi problemami? Na tym właśnie poziomie daje też o sobie znać **brak wiedzy oraz dostępu do informacji**. Faktem jest, że obywatele nie znają swoich praw z wysokiego diapazonu, ale trudno się temu dziwić, skoro nie mogą się uporać z dostępem do

rzetelnej informacji umożliwiającej im egzekwowanie swoich codziennych, drobnych uprawnień. Obywatele nie wiedzą, że telefon na policję nie jest złożeniem skargi, więc są sfrustrowani, że policja na ich skargi nie reaguje. Ta zaś dodatkowo ich irytuje przedstawiając statystyki, z których wynika, że z „ich” terenu żadne skargi nie napłynęły. Informacja publiczna jest trudno dostępna, zarówno fizycznie, jak psychologicznie – z uwagi na hermetyczny język, w jakim jest formułowana, oraz z uwagi na to, że podporządkowana jest „logice” działania instytucji, a nie logice działania ludzi. Ludzie myślą – i poszukują informacji – nie o „kapitale ludzkim” czy wskaźnikach produkcji sprzedanej na danym terenie, ale o dostępności instytucji edukacyjnych i ich jakości, o terenach rekreacyjnych itp. Nie istnieje informacja na poziomie „mikro” (sąsiedztwa), czyli właśnie tym poziomie, który jest obywatelom potrzebny w codziennym życiu. Wiedza z poziomu „makro” i informacja o kwestiach, które nie mają najmniejszego nawet znaczenia w codziennym życiu, nie są ani poszukiwane, ani przyswajane. Dlaczego ludzie mieliby się nimi interesować i je znać? Można sformułować tę samą zasadę w odniesieniu do znajomości praw obywatelskich. Prawa przez duże „P” są postrzegane jako wyjątkowe, a zatem nie dotyczą zwykłych ludzi w codziennym życiu. Skądinąd – komunikacja z obywatelami w materii informacji publicznej jest sformatowana na sposób szkolny: bez uwzględnienia potrzeb i kompetencji odbiorcy, z perspektywy dyskursu eksperckiego – a odbiorca ma się nauczyć, i już. Niekompetencja obywateli traktowana jest jako ich „wina”, objaw obojętności lub wręcz lenistwa. Dlaczego Polacy mają angażować się – przykładowo – w mechanizmy konsultacji społecznych, na poziomie lokalnym, skoro konsultacje są traktowane – jak pokazują na przykład badania SLLGO (Stowarzyszenia Liderów Lokalnych Grup Obywatelskich) – jako czysta fikcja? Kiedy uchwalane są przez rady miast regulaminy konsultacji, zapisuje się w nich wprost (jak na przykład w łódzkiej uchwale z marca 2010 r.), że wyniki konsultacji nie są w żadnej mierze zobowiązujące dla władz.

- Instytucje z perspektywy obywatela są rozproszone, a relacje między nimi niezrozumiałe. Ludziom brakuje prostych przewodników po instytucjach, a przede wszystkim – **mapy ich kompetencji**. Nie wiadomo, do kogo się zwrócić z problemem przeciekającego hydrantu (otóż – do zarządu dróg miejskich!), ani jaka jest procedura załatwienia jego naprawy. Prostą konsekwencją niejasności w sferze kompetencji instytucji jest przenoszenie wszystkich skarg na poziom wyższy: dzielnicy, gminy itp., co jest nie tylko nieefektywne (burmistrz nie zajmuje się hydrantami), ale powoduje frustrację po obu stronach. Mieszkańcy nie mogą nic załatwić, a władze utwierdzają się w przekonaniu o roszczeniowości, niekompetencji i emocjonalności obywateli. Faktem jest, że instytucje są rozproszone, nie komunikują się między sobą i nie wymieniają informacji – zjawisko znane w socjologii jako budowanie silosów organizacyjnych. Faktem jest również, że urzędnicy przyjmują jako rzecz oczywistą, że obywatel powinien wiedzieć, i często reagują na nieporadność petenta irytacją. Skąd jednak ludzie mają wiedzieć, w gestii jakiego biura Urzędu Miasta leżą hydranty?

- Niemal każdy zna z doświadczenia własnego, rodziny lub znajomych przykłady **nieudolności instytucji w wypełnianiu swoich zobowiązań wobec obywateli**. Ciągące się latami sprawy sądowe, bezradność w egzekucji słusznych roszczeń wobec ubezpieczycieli, czekanie na miejsce w szpitalu, odmowa wykonania usługi medycznej z uwagi na wykorzystanie limitu w ramach umowy z NFZ przyczyniają się do wyboru „roztania” – krytyka państwowych gigantów wydaje się bowiem czymś w rodzaju ruszenia „z motyką na słońce”. Z instytucją publiczną nie da się wygrać – i obejmuje to nie tylko sądy czy urzędy, ale również szkołę („nie wygra się z nauczycielem”), policję (nie ma nawet sensu zgłaszać kradzieży roweru), przychodnię – czyli najbardziej kluczowe dla jakości życia dobra publiczne.
- Dla obywateli, z perspektywy ich potrzeb, **instytucje są nieprzejrzyste** – kto wie, co właściwie dzieje się w ZUS? O co chodzi ze spółkami prawa handlowego, w które mają przekształcić się szpitale? Trudno też o wiarygodną ocenę ich działania – nie wiadomo, komu można ufać, a w dyskursie publicznym ścierają się zupełnie przeciwstawne opcje i podawane są sprzeczne informacje. Jeśli więc nawet eksperci nie są zgodni co do faktów, to jak wyrobić sobie opinię w danej kwestii?

Doświadczenia z lokalnymi „końcówkami” systemu instytucjonalnego sprzyjają więc postawom bierności, wycofania i bezradności. Narasta nieufność do instytucji. Wyrabiają się też nawyki „omijania” ich na rzecz radzenia sobie we własnym zakresie, uciekania się do mediów jako ostatniej deski ratunku w konflikcie z instytucjami. Pozytywne doświadczenia są interpretowane raczej jako wyjątek niż zapowiedź zmiany reguł.

Kontakty z instytucjami – czy to bezpośrednie, czy to za pośrednictwem owoców ich działań (brudne chodniki, dziurawe jezdnie, zaniedbane przychodnie) – tworzą **atmosferę braku zaufania, poczucia niestabilności reguł**, przeświadczenia, że instytucje orientują się na swoje cele, a nie na cele obywateli.

Widzialnym, przestrzennym symbolem tego braku zaufania jest chaotyczna architektura powstająca po 1989 roku, w tym takie antyobywatelskie przestrzenie, jak zamknięte osiedla, odcięte od tkanki miejskiej dawne dzielnice przemysłowe, bizantyjskie siedziby urzędów czy place miejskie zamienione w chaotyczne targowiska i parkingi.

Instytucje kluczowe dla kształtowania się nawyków obywatelskich

Instytucje kluczowe dla kształtowania się „społecznych kręgosłupów”, czyli kompetencji i umiejętności współdziałania, nie zostały zreformowane, głównie za sprawą opierających się zmianom potężnych korporacji zawodowych. Idzie nam tu o system edukacji, naukę oraz sport. Nie ma potrzeby powtarzać powszechnie znanych prawd o polskiej szkole: brak pracy zespołowej, brak dialogu, przestarzałe techniki dydaktyczne, nastawienie na pamięciowe opanowanie materiału,

oderwanie od życia. Nie zmieniły się też wyższe uczelnie ani system funkcjonowania nauki. Sport wciąż działa w skostniałych strukturach, których symbolem jest PZPN.

Niewydolność instytucji, które są absolutnie podstawowe dla szans życiowych obywateli (wykształcenie, zdrowie, zachowania prozdrowotne), spowodowała powstanie – zarówno obok, jak i w ich obrębie – sektora komercyjnego, świadczącego usługi płatne.

Niepubliczne szkoły, płatne studia w obrębie publicznych wyższych uczelni, ogromne środki inwestowane przez ludzi, płacących skądinąd obowiązkowe składki na ochronę zdrowia, w płatne usługi medyczne, komercjalizacja Ośrodków Sportu i Rekreacji konserwują sytuację, a nawet ją pogarszają. Po pierwsze, sektor prywatny w dużej mierze pasożytuje na publicznym: prywatne kliniki posadowione często na terenie publicznego szpitala korzystają z jego infrastruktury (sal operacyjnych, laboratoriów diagnostycznych). Powszechnie wiadomo, że uczelnie niepubliczne zatrudniają pracowników publicznych uczelni. Według raportu Ernst & Young, jedynie dla 20% pracowników naukowo-dydaktycznych zatrudnianych w uczelniach płatnych jest to pierwsze miejsce pracy. Komercyjne zajęcia sportowe prowadzone są zaś w zbudowanych ze środków publicznych OsiR-ach. W sposób oczywisty zmniejsza to dostępność usług bezpłatnych, a często obniża ich jakość. Po drugie, pozwala to konserwować, bez wprowadzenia koniecznych zmian, modus działania instytucji publicznych – nie podejmują one żadnych działań na rzecz zmian, bo odpływ klientów w żadnej mierze nie odbija się na ich finansach. Po trzecie, instytucje publiczne stają się tym samym wehikułem tworzenia lub zwiększania nierówności społecznych. Obywatel, który pragnie wyższej jakości usług edukacyjnych czy medycznych lub który chciałby zdrowo żyć, musi zapewnić to sobie na własną rękę i, przede wszystkim, na własny koszt. Trudno sobie wyobrazić, na czym miałyby w tym przypadku polegać „krytyka”, czyli obywatelska próba reformy instytucji. Powstają co prawda stowarzyszenia – jak stowarzyszenie obrony praw pacjenta czy różne stowarzyszenia walczące o poprawę sytuacji ludzi chorych (np. na białaczkę, autyzm, stwardnienie rozsiane) – mają one jednak zawsze charakter aspektowy. Nie idzie w nich o zmianę logiki funkcjonowania instytucji, ale o konkretny problem.

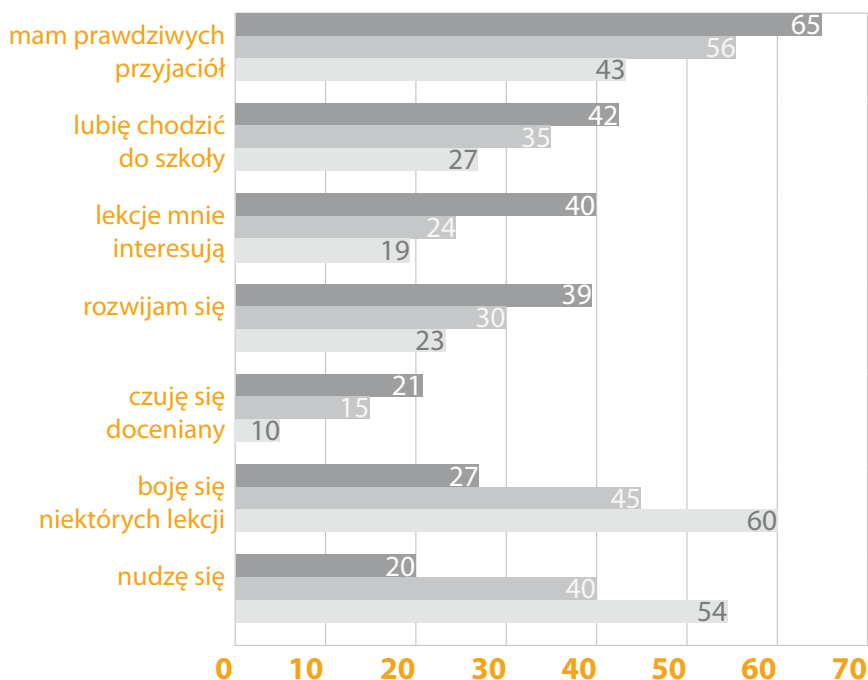
Obywatele są świadomi owej dualności oraz faktu, że wynika ona z niewydolności instytucji publicznych. Ci, którzy mogą sobie na to pozwolić, wybierają „rozstanie”, ci zaś, których na to nie stać, czują się z reguły zbyt słabi, żeby próbować wpływać na zmianę. Rodzice dobrze wykształceni, angażujący się w życie szkoły, wybierają szkoły niepubliczne lub dobre publiczne. Rodzice dzieci uczęszczających do szkół publicznych – szczególnie w mniejszych miejscowościach, w których nie ma alternatyw – albo nie dostrzegają problemów swoich dzieci, albo czują się bezsilni wobec szkolnej władzy.

Instytucje publiczne, o których mowa, cechuje wyjątkowa niechęć do uwzględnienia potrzeb i postulatów swoich klientów. Poczucie wyższości i przekonanie, że orientacja na klienta jest zaprzeczeniem celu działania instytucji, a także spowoduje pogorszenie standardu, dominuje szcze-

gólnie w środowiskach nauczycieli (w tym akademickich). Uczeń czy student nie może dyktować, czego należy uczyć – bo przecież właśnie nic jeszcze nie wie!

Nie wiadomo, czego – oprócz treści zawartych w programie, czy raczej obok nich - uczą się dzieci w szkole w wymiarze społecznego funkcjonowania. Idzie nam tu o naukę „ukrytą”, wynoszoną ze stosunku nauczycieli do uczniów, organizacji zajęć szkolnych, stosunku rodziców do szkoły, z doświadczenia bycia ocenianym i klasyfikowanym. Wiadomo jedynie, i to z niewielu źródeł, jak uczniowie czują się w szkole:

Syndrom wyobcowania (opinie uczniów)



Typ szkoły:

podstawowa

gimnazjum

ponadgimnazjalna

- Badanie na ilościowej reprezentatywnej próbie młodzieży i dzieci z klas 5-6 szkoły podstawowej, gimnazjum, i szkół ponadgimnazjalnych, N = 3750, badania zrealizowane w roku 2006 przez CBOS na zlecenie programu społecznego Szkoła bez przemocy.

Uderzające w przedstawionych danych jest to, że w miarę upływu czasu – wchodzenia na coraz wyższe poziomy edukacji, uczniowie są coraz bardziej zniechęceni i wyobcowani: coraz rzadziej interesują ich lekcje, coraz rzadziej czują się doceniani i coraz mniej lubią chodzić do szkoły. Narasta też lęk przed lekcjami oraz – uczucie nudy. Życie szkolne cechuje również narastająca izolacja od szerszego otoczenia: uczniowie coraz rzadziej informują o swoich problemach rodziców, a rodzice – coraz rzadziej pojawiają się w szkole na wywiadówkach i dniach otwartych.

Można zaryzykować tezę, że dzieci już w szkole tracą swoje talenty i potencjał obywatelski, a uczą się sztuki przetrwania w instytucji, na którą nie mają żadnego wpływu. Podobną lekcję bezradności wynosi się z kontaktów z placówkami służby zdrowia – trudno oczekiwać, że osoby chore lub zatroškane stanem swoich bliskich zdobędą się na „krytykę” wobec instytucji, od której zależy – często dosłownie – czyjeś życie.

Jeśli więc trening w kluczowych instytucjach uczy bezradności, to co dopiero mówić o odległym i niezrozumiałym państwie!

II sektor – mandat społeczny?

Organizacje pozarządowe z natury rzeczy mają być **przestrzenią obywatelską** – w tym również przestrzenią artykulacji „krytyki”. Wydaje się jednak, że w tej funkcji nie mają one społecznego mandatu. Widać to szczególnie wyraźnie w przypadku organizacji ekologicznych i feministycznych. Zdolność organizacji III sektora do mobilizacji ludzi wydaje się również ograniczona, szczególnie jeśli mierzyć ją umiejętnością pozyskiwania wolontariuszy. Słabość III sektora wynika z kilku źródeł. Po pierwsze, ich działalność koncentruje się, pewnie w dużej mierze z uwagi na tryb pozyskiwania środków, na kwestiach niewynegocjowanych, a nawet nieustalonych, z samymi zainteresowanymi. Organizacje rzadko dokonują „needs assessment”, i jeszcze rzadziej budują swoją aktywność na oddolnych inicjatywach. Na ogół cele, misja, projekty wyrastają z przekonania samej organizacji, czego ludziom potrzeba (choć, oczywiście, można wskazać wiele świetnych przykładów organizacji działających na rzecz potrzeb wyartykułowanych przez samych zainteresowanych, np. małe przedszkola organizowane przez fundację J. A. Komeńskiego). Odnieść można często wrażenie, że próbuje się „aktywizować” ludzi wokół spraw dla nich marginalnych lub dla samej aktywizacji. Po drugie, działania organizacji zazwyczaj – poza zleceniami od instytucji publicznych – koncentrują się w sferze pozainstytucjonalnej. Tymczasem trudno sobie wyobrazić, żeby edukacja nieformalna, dokonująca się poza szkołą, w ograniczonym zakresie czasowym, zdołała stworzyć przeciwwagę dla szkoły, tym bardziej, że to wyniki szkolne decydują o przyszłości. Po trzecie, niestabilność finansowa większości organizacji powoduje, że nie mogą one podejmować działań konsekwentnych, długoterminowych. Po czwarte wreszcie, organizacje są słabo słyszalne w dyskursie publicznym – nie są aktorami debaty publicznej i nie są partnerami dialogu w ważnych kwestiach (np. reformy wyższych uczelni czy systemu szkolnictwa). W mediach pojawiają się w specyficznych sytuacjach – np. Manifa, protesty wokół Rospudy.

W stronę przestrzeni obywatelskich

Praktyczne interwencje w kierunku zwiększania aktywności obywatelskiej i zaufania wśród Polaków powinny uwzględniać, z jednej strony, „reżyserów” obywatelskiej aktywności, czyli instytucje, z drugiej zaś – problematykę przestrzeni.

Działania te powinny zmierzać do niwelowania dystansu między obywatelami i instytucjami oraz budowy (bądź odbudowy) inkluzywnych, ludzkich „przestrzeni obywatelskich”. Chodzi o przestrzenie, które byłyby „dośrodkowe”, wolne od hierarchii i dystansu, sprzyjające wzajemnemu **słuchaniu i skupieniu**. Niestety, takimi ludzkimi przestrzeniami nie są ani sale szkolne, ani miejsca, gdzie odbywają się konsultacje społeczne, ani chaotyczne centra miast, ani zamknięte osiedla, ani też media publiczne i prywatne. Potencjalnie przestrzenią taką jest oczywiście internet – choć jego wykorzystanie na rzecz włączania ludzi w demokrację jest w Polsce ciągle zbyt słabo zaawansowane. Internet wciąż nie zapewnia także odbioru komunikacji niewerbalnej – tak bardzo istotnej w porozumieniu między ludźmi.

Poprawa stanu aktywności obywatelskiej musi zacząć się nie tyle od wpływania na motywacje obywateli, ile od uzdrowienia instytucji publicznych: wbudowania w nie mechanizmów odpowiedzialności wobec obywateli, przejrzystości, dialogu, i prawdziwych, a nie fikcyjnych, konsultacji społecznych. Dopiero kumulacja pozytywnych doświadczeń z instytucjami publicznymi (bycie informowanym, słuchanym, pozytywne i konstruktywne konsultacje społeczne) daje nadzieję na przezwyciężenie obywatelskiej niechęci i poczucia dystansu wobec działań tych instytucji oraz chęci współpracy z nimi.

Należałoby także przywrócić zaufanie Polaków do procesu wyborczego jako takiego poprzez zmianę „przestrzeni” wyborów. W Polsce – inaczej niż w wielu krajach Europy Zachodniej – wybory nie są świętem demokracji, świętem społeczności lokalnej. Podczas wyborów atmosfera nie jest święteczna. Jest to raczej atmosfera bądź poczucia winy, bądź jałowego przymusu, bądź bardzo głębokiego rozczarowania. Wybory są często postrzegane przez obywateli jako działanie, które powoduje tylko „zamiannę miejsc” na szczytach władzy, ale nie jest w stanie doprowadzić do żadnej realnej zmiany. Badania CBOS z 2007 roku pokazały, że tylko co czwarty Polak uważał, że ma wpływ na to, co dzieje się w kraju (24%). Ponadto – więcej Polaków ufa Parlamentowi Europejskiemu niż własnemu parlamentowi, co czyni nas absolutnym wyjątkiem w całej Europie!

Z powodu osobliwej konstrukcji systemu wyborczego w Polsce (brak jednomandatowych okręgów wyborczych, system „oligopoli” partyjnych i układanie list wyborczych wedle kaprysu liderów partyjnych, nie zaś wedle kryteriów merytorycznych) wybory jawią się – jak pokazują badania jakościowe przeprowadzone przez Annę Gizę – jako dość jałowy rytuał, który nie jest „świętem demokracji”. Sytuację pogarszają lokale wyborcze – często dawno nieremontowane, umieszczone „pokątnie” w sali gimnastycznej czy domu kultury... Takie postrzeganie procesu wyborczego oraz

skutków wyborów powoduje, że decyzja o rezygnacji z uczestnictwa w „spektaklu wyborczym” wydaje się być decyzją pod wieloma względami racjonalną. Ponadto skandalem jest to, że większość lokali wyborczych nie jest dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych – co skazuje około 1,5 miliona obywateli na wykluczenie z grona głosujących!

Na szczęście mamy oddolną aktywność, która jest całkowicie spontaniczna, nieformalna. W Polakach istnieje spory potencjał życzliwości, altruizmu, bezinteresowności, choć nie chcą wykorzystywać tego w klasycznych formach zaangażowania (polityka, stowarzyszenia), którym nie ufają. W Polsce istnieją też różne formy aktywności wspierającej rozwój demokracji i gospodarki rynkowej, niekoniecznie musi to być aktywność w organizacjach i stowarzyszeniach. Jest to aktywność małego biznesu, sąsiedzka, parafialna, regionalna. W Polsce w latach 90. taką aktywnością była przede wszystkim mała i średnia przedsiębiorczość, która oprócz realizacji własnych interesów realizowała i wciąż realizuje cele służące całym społecznościom (nie tylko zapewniając miejsca pracy). Niestety, przedsiębiorczość, działania niestandardowe, kooperacja różnych podmiotów na zasadzie ekonomii społecznej, partnerstwa publiczno-prywatne – nie są przez państwo ani nagradzane, ani wspierane, raczej tłumione i duszone przez biurokratyczne instytucje.

Aktywność i kooperacja z innymi jest przede wszystkim nawykiem, jest zbiorem preferencji, orientacji i utrwalonych emocji (tak, emocji!), które kształtują się od wczesnych lat życia. Nawet jeśli uda się stopniowo przywrócić zaufanie do instytucji, to w sytuacji, gdy przedszkola i szkoły nie będą uczyły dzieci odpowiedzialności, wymagały od nich wiele, uczyły kooperacji – bardzo trudno będzie oprzeć zaangażowanie i aktywność Polaków na czymś trwałym, czyli na „cnotach charakteru”. Obecnie owa aktywność często opiera się na porywach, impulsach, namietnościach, na impulsie altruizmu (często bardzo dobrym), ale nie trwałych nawykach, trwałych dyspozycjach, które przecież kształtuje się latami.

Jednak jeśli elementarne „przestrzenie obywatelskie”, takie jak klub sportowy, samorząd szkolny, rada parafialna, rada rodziców, rada sołecka – są tak często fikcją, to gdzie owe trwałe dyspozycje mają się kształtować? Zatem reforma samorządów szkolnych, demokratyzacja szkół (obecnie bardzo opresyjnych instytucji dla rodziców, dzieci i nauczycieli), demokratyzacja decyzji we wspólnotach parafialnych i kształtowanie od wczesnych lat nawyków kooperacyjnych – powinny iść równoległe ze zmianą systemu wyborczego oraz uzdrowieniem instytucji.

Rekomendacje

Próbowałyśmy pokazać, że istotą problemu braku aktywności obywatelskiej jest **rozchodzenie się „podaży i popytu” przestrzeni obywatelskich w Polsce**. Popyt na „przestrzenie aktywności” jest bardzo duży. Polacy chcą być aktywni, zmieniać instytucje, działać w parafiach, szkołach, na uczelniach, działać lokalnie, mają wiele energii. Jednak instytucje powołane do tego, aby tę aktywność i energię wykorzystać, zupełnie nie są do tego przygotowane – ani do dialogu, ani do

demokratycznego zarządzania, ani do „powierzania zadań”. Mówiąc krótko, prawdziwy problem to problem małej podaży przestrzeni publicznych z prawdziwego zdarzenia, w których instytucje publiczne i obywatele czują się jak partnerzy rozmowy, zamiast pozostawać w niekończącej się grze w „pana i niewolnika”.

Co można zrobić konkretnie, aby wspomagać powstawanie i utrzymanie „przestrzeni obywatelskich”?

- Lokalne organizacje pozarządowe mogą starać się rekonstruować „**mapy kompetencji**” lokalnych instytucji w postaci mini-przewodników dla wszystkich obywateli. Obywatele potrzebują takich map kompetencji, aby osiąść wiedzę niezbędną do rozumienia powiązań i przepływów między instytucjami oraz wiedzę na temat zasobów, jakimi instytucje dysponują.
- Pożądane byłoby powszechnie wyposażenie NGO-sów w **moduł watch-dogowy** (czyli wiedzę i umiejętności związane z dostępem do informacji publicznej) – lokalne organizacje powinny w o wiele większym stopniu interesować się informacją publiczną i reprezentować obywateli w dostępie do niej.
- •Większe zainteresowanie organizacji pozarządowych – niż do tej pory - powinien wzbudzić **proces stanowienia prawa** na każdym szczeblu oraz znajomość ram prawnych działania instytucji.
- Organizacje pozarządowe powinny mieć zdecydowanie większy udział w przygotowywaniu i prowadzeniu **konsultacji społecznych** – przy czym powinny raczej zajmować rolę mediatora i pośrednika obywateli, a niekoniecznie - strony! Organizacje powinny raczej pracować na mandat i na miano reprezentantów społeczeństwa, niekoniecznie uznawać swoje prawo do reprezentacji za coś co „rozumie się samo przez się”.
- Potrzebne jest upowszechnianie kultury *needs assessment* – czyli wdrażanie prostych narzędzi diagnoz lokalnych, badania doświadczeń i potrzeb społecznych przez organizacje, zwłaszcza we wstępnej fazie planowania projektów i strategii.
- Należy dążyć do świadomej, przemyślanej konstrukcji zachęcających **przestrzeni obywatelskich** – koniecznie w sposób interdyscyplinarny, czyli z udziałem architektów, urbanistów, psychologów, socjologów – wszędzie tam, gdzie ludzie spotykają się i rozmawiają o wspólnych sprawach (szkoła, parafia, gmina, centrum miasta). W tym – konieczna jest poprawa środowiska spotkań (w sensie psychologicznym), aby bardziej sprzyjało współdziałaniu (np. inne urządzenie sal).

- Niezbędne jest o wiele większe wyczulenie organizacji na kwestie całkowitego **wykluczenia** bardzo wielu ludzi z życia obywatelskiego – w Polsce między 1,5 a 2 milionów ludzi nie ma szansy na branie udziału w wyborach ze względu na niepełnosprawność. Dotyczy to także opiekunów osób zależnych i dzieci.
- Wreszcie, konieczne jest trwałe, mocne, zdecydowane włączenie się sektora pozarządowego w **myślenie strategiczne o rozwoju Polski** – na poziomie lokalnym, regionalnym i centralnym oraz przełamanie monopolu instytucji rządowych na tworzenie dokumentów strategicznych. Prawdziwa strategia musi być budowana oddolnie, z uwzględnieniem lokalnych głosów, doświadczeń i przekonań żywych ludzi, nie zaś przez ekspertów.

Aneks: Podstawy planowania strategicznego

Paweł Hess



Planowanie strategiczne to proces, który ma na celu ocenę aktualnego stanu organizacji i przygotowanie jej na nadchodzące wydarzenia. Pozwala określić priorytety, nadać poczucie kierunku, ułatwia reagowanie na otoczenie i zmiany, jakie w nim zachodzą. W tej części publikacji prezentujemy wybrane techniki i narzędzia, które – naszym zdaniem – mogą być użyteczne dla organizacji pozarządowych. Są na tyle proste, że można je wykorzystać samodzielnie, a mogą znacząco wspomóc zarządzanie własną działalnością.

W interesie każdej organizacji jest posiadanie możliwie uniwersalnej strategii, elastycznej i adaptowalnej do wielu warunków i okoliczności. Nie znamy przyszłości, ale musimy próbować się na nią przygotować. Decyzje, które podejmujemy dzisiaj, będą kształtowały możliwości wyboru, jakie będziemy mieli w przyszłości. Im dalszy zasięg czasowy rozważań, tym większa niepewność – dlatego musimy brać pod uwagę szeroki kontekst i różne warianty rozwoju sytuacji. Opierając się tylko na doświadczeniach z przeszłości i utartych schematach działania ryzykujemy, że przyszłość nas zaskoczy. Decyzje podejmowane pochopnie zawsze wiążą się z większym ryzykiem – a w zarządzaniu zwykle chodzi o jego minimalizację.

Efektem planowania strategicznego jest zwykle zbiór koncepcji i założeń mówiących o tym, jak organizacja zamierza działać w kolejnych latach. Prace nad strategią podzielić można na kilka etapów, zwykle realizowanych w kolejności:

1. Przygotowanie planowania strategicznego – organizacja procesu
2. Rewizja nadrzędnych celów organizacji: jej misji, wizji i wartości
3. Patrzenie na zewnątrz: analiza otoczenia, w jakim działa organizacja, zarówno w skali mikro, jak i makro
4. Patrzenie do wewnątrz: ocena aktualnego stanu, słabości, silnych stron i możliwości organizacji
5. Podejmowanie decyzji, rozważenie alternatywnych opcji i wyborów
6. Komunikowanie i wdrażanie strategii
7. Ewaluacja i monitoring strategii i procesu planowania strategicznego

Większość organizacji rewiduje swoją strategię co kilka lat. Warto jednak patrzeć na planowanie strategiczne jako ciągły proces i stały element działań organizacji – gdy trzeba, powtarzać poszczególne kroki, wracając do nich wraz z bieżącymi zmianami. Monitorowanie i ewaluacja strategii to czynności, które powinno się realizować na bieżąco.

Przygotowanie planowania strategicznego

Jak do każdego wymagającego działania, do planowania strategicznego także warto odpowiednio się przygotować. Na tym, wstępnym, etapie chodzi o uzyskanie jasności co do tego, jak opracować swoją strategię – jakich narzędzi użyć, kogo zaangażować w proces, kiedy wykonać poszczególne kroki.

Warto rozważyć kilka wątków:

- Kto będzie kierował pracami nad strategią? Kto w pracach będzie uczestniczył?
- W jaki sposób prace będą zapisywane? Jak proces i jego efekty będą komunikowane?
- Jaki jest budżet i harmonogram działań?
- Jakie narzędzia zostaną zastosowane?
- Jakie informacje wykorzystać? Jakie trzeba jeszcze zebrać?

Bardzo ważne jest przemyślenie, kogo i w jakim stopniu włączyć w proces tworzenia strategii. Czy ma to być działanie oparte w głównej mierze o zarząd i kierownictwo organizacji, czy o większą część zespołu? Z którą z zainteresowanych stron (odbiorcami działań, partnerami, fundatorami itd.) konsultować się i rozmawiać? Chociaż to kierownictwo organizacji podejmuje ostateczne decyzje i będzie kluczowe w planowaniu strategicznym, wsparcie reprezentantów z różnych poziomów struktury organizacji stanowi zwykle cenny wkład.

Jak każde działanie, planowanie strategiczne powinno mieć określony harmonogram i budżet. Choć planowanie nie musi być drogim przedsięwzięciem, wymaga nakładu czasu i pewnych środków finansowych. Na etapie przygotowań trzeba zarysować plan pracy nad strategią i zebrać grupę osób, które będą się nią zajmować. Zespół powinien możliwie precyzyjnie określić zakres działań, jakie w ramach planowania trzeba będzie podjąć, zebrać niezbędne informacje i dobrać odpowiednie narzędzia. Kluczowe zadania i kamienie milowe – takie jak organizacja spotkań, wyjazdów czy konsultacji – najlepiej zaplanować już na wczesnym etapie.

Przydatne narzędzia:

Mapa interesariuszy

Mapa interesariuszy

W swoich działaniach organizacje wchodzą w rozmaite relacje. Analiza interesariuszy (stakeholders) pozwala zidentyfikować grupy, osoby czy instytucje, na które organizacja wpływa swoimi działaniami lub te które w dowolny sposób wpływają na nią. Uwzględnia się w niej zarówno kontekst wewnętrzny, jak i zewnętrzny organizacji – trzeba wziąć pod uwagę wszystkich, którzy nawet w niebezpośredni sposób są z nią związani lub też mogą być nią zainteresowani. Jako interesariuszy uwzględnia się także osoby i organizacje aktywnie zaangażowane w realizację projektu lub których interesy podlegają korzystnym lub niekorzystnym wpływom wynikającym z realizacji lub zakończenia projektu.

Interesariuszami mogą być fundatorzy, członkowie stowarzyszenia, pracownicy, wolontariusze, zarząd, klienci, odbiorcy działań, beneficjenci, lokalne społeczności, władze, przedsiębiorstwa, konkurenci, partnerzy, media, sponsorzy itd. Systematycznie stworzona mapa zawierać będzie precyzyjnie określonych interesariuszy – czasem nawet do poziomu imienia i nazwiska konkretnej osoby.

Po zidentyfikowaniu jak największej liczby interesariuszy określa się:

- stopień ich zainteresowania organizacją
- stopień zainteresowania organizacji interesariuszami
- wpływ interesariuszy (pozytywny i negatywny) na organizację
- wpływ organizacji (pozytywny i negatywny) na interesariuszy

Następnie rozważa się ważność poszczególnych grup dla organizacji hierarchizując i szeregując listę. Interesariuszy można dodatkowo podzielić ze względu na charakter relacji – pozytywny (na przykład instytucje finansujące), obojętny lub negatywny (tutaj najczęściej będą konkurenci) oraz istotność – pierwszoplanowych, drugoplanowych itd.

Ostatnim etapem jest wyciągnięcie wniosków – rewizja sposobu zarządzania relacjami z poszczególnymi interesariuszami.

Mapa interesariuszy pokazuje relację między użytkownikami końcowymi i dostawcami usług organizacji/projektu oraz wszelkie zależności między nimi. Uwzględnia się potencjalnych interesariuszy, żeby zidentyfikować realne potrzeby i problemy.

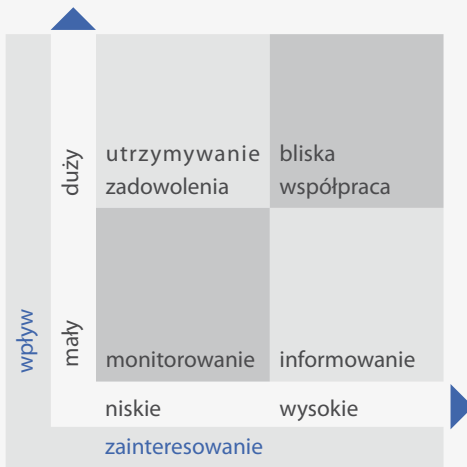
Mapowanie interesariuszy pozwala w systematyczny sposób zarządzać relacjami – podtrzymywać i pogłębiać istniejące lub nawiązywać nowe, w zależności od tego, jak określona grupa jest dla organizacji istotna. W trakcie pracy z tym narzędziem często okazuje się, że struktura relacji organizacji jest znacznie bardziej złożona, niż wydaje się na pierwszy rzut oka. W efekcie odkrywa się dynamikę interakcji z otoczeniem i poszczególne role, jakie odgrywają działający w nim aktorzy. Tworzy się obraz układu sił – często kluczowy z punktu widzenia działalności organizacji.

Analiza interesariuszy opiera się w dużej mierze o wrażenia osób, które ją przeprowadzają. Dla jej rzetelności warto skonsultować się z poszczególnymi grupami, aby odkryć, w jaki sposób postrzegają oni organizację i jak widzą charakter oraz formę wzajemnych relacji.

Narzędzie to można wykorzystać na kilku etapach planowania strategicznego:

- Już na etapie przygotowań będzie pomocne w decyzji o tym, kogo włączyć w prace nad strategią
- Kiedy analizuje się otoczenie, mapa interesariuszy pomaga zidentyfikować potencjalnych sojuszników i konkurentów
- Spoglądając na samą organizację – wnosi wartościowe informacje o jej zespole i bliskich partnerach działań
- Gdy przejdzie się do wdrażania i komunikacji strategii, mapa interesariuszy może być pomocna w identyfikowaniu specyficznych odbiorców

Mapa interesariuszy



Nadrzędne cele organizacji

Ważnym krokiem w planowaniu strategicznym jest przemyślenie nadrzędnych celów organizacji – przyczyn, dla których istnieje, zmian, do jakich dąży. To kluczowy element w określaniu kierunku działań organizacji – z niego wynikać będą konkretne operacyjne decyzje.

Na tym etapie powinno się zrewidować:

- Wizję – czyli obraz idealnego świata, do którego dąży organizacja
- Misję – wkład, jaki organizacja chce mieć w rzeczywistość; sposób, w jaki zamierza realizować wizję
- Wartości – określające charakter działań organizacji; to, czym organizacja się kieruje
- Wyzwania – czyli na jakie problemy organizacja ma odpowiadać swoimi działaniami

Te elementy mogą być różnie postrzegane przez poszczególnych pracowników organizacji, a także jej otoczenie – ważne zatem, by je uzgodnić i wyraźnie określić.

Wraz z rozwojem organizacji początkowe założenia mogą wymagać korekty lub przeformułowania. W myśleniu o nadrzędnych celach organizacji warto wziąć pod uwagę punkt widzenia odbiorców jej działań i zastanowić się nad tym, co i w jaki sposób chce się im oferować. Dla odniesienia sukcesu kluczowe jest zrozumienie potrzeb, na jakie organizacja ma odpowiadać. Dobrym pomysłem może być tu konsultacja z odbiorcami potencjalnych działań. W określaniu misji pomocna jest także solidna diagnoza aktualnego stanu spraw, jakimi organizacja chce się zająć.

Kiedy już nakreśli się te najważniejsze elementy, można przejść do kwestii szczegółowych – poszczególnych kroków, jakie są potrzebne dla realizacji wizji i misji – działań, produktów czy usług, jakie do ich osiągnięcia będą najlepsze.

Przydatne narzędzia:

Misja, wizja, wartości organizacji

Misja, wizja, wartości

Planowanie strategiczne rozpoczyna się zwykle od klarownego zdefiniowania tego, co dla organizacji najważniejsze – zatem jej misji, wizji i wartości. To z nich wynikają dalsze kroki w tworzeniu strategii, bowiem w tych najogólniejszych elementach zawarte są wyznaczniki dla podejmowania konkretnych decyzji. Stanowi przez to również punkt odniesienia dla decyzji – monitorowanie działalności ostatecznie odnosić się będzie do kwestii ich zgodności z misją.

W praktyce chodzi o sferę wyobrażeń organizacji na temat siebie. Nie należy traktować misji, wizji i wartości jako odrębnych i rozdzielnych elementów – zwykle będą się one przenikać i zażybiać. Takie rozróżnienie może być pomocne w refleksji, dlatego je proponujemy.

Misja określa zasadniczą funkcję organizacji w społeczności, wyznacza jej miejsce w szerokim środowisku. Ma uzasadniać jej istnienie i wyjaśniać specyfikę.

Warto zadać sobie pytania:

- Po co istnieje organizacja?
- Kto ma zyskiwać dzięki działaniom organizacji?
- Jakie potrzeby ma organizacja zaspokajać?
- Jakie są granice działalności organizacji?
- Jakiego rodzaju działania podejmuje organizacja?
- Według jakich standardów funkcjonuje organizacja?

Wizja to zwykle wyobrażenie organizacji w jakimś odległym momencie czasu – jej przyszłego stanu, pozycji, zasięgu działalności i wpływu. Ma ona nieco bardziej konkretny i sprecyzowany charakter niż misja.

Wartości organizacji to zasadnicze, czasem niewypowiedziane wyznaczniki działań, swego rodzaju „wierzenia” osób tworzących organizację.

Ujęcie tych elementów w spójny zapis na początku tworzenia planu strategicznego pozwala ukierunkować dalsze prace. W codziennej działalności organizacji także gra istotną rolę – jako określenie intencji nadaje jej wiarygodności, integruje zespół, może też (i powinno!) go inspirować.

Analiza otoczenia

Aby strategia organizacji była jak najlepsza, należy także rozważyć wpływ środowiska, w jakim się działa – w sposób mniej lub bardziej bezpośredni świat wokół kształtuje także nas. Antycypacja nadchodzących zmian i identyfikacja wpływu rozmaitych czynników pomoże przygotować organizację na przyszłość – wykorzystać nadchodzące okazje i ograniczyć ryzyko. Decyzje podejmowane na szybko bywają błędne; przygotowanie się zawnazu do określonych wyborów sprawi, że łatwiej będzie podjąć te właściwe.

Dlatego w ramach planowania strategicznego podejmuje się analizę strategiczną otoczenia. To proces „skanowania” środowiska, mający dostarczyć informacji o tym, co dzieje się wokół organizacji obecnie i co stać się może w przyszłości. Chodzi o identyfikację zachodzących zmian i zjawisk, zatem ogólnych trendów, ale także refleksję nad działaniami innych aktorów – konkurentów, sojuszników itd.

Tę pierwszą sferę w zarządzaniu nazywa się otoczeniem ogólnym, które obejmuje szerokie siły, wśród których organizacja działa. Nie muszą wiązać się one z konkretnymi organizacjami. Wpływ otoczenia ogólnego jest często trudny do określenia, niejasny, zwykle też długofalowy.

Ogólne otoczenie rozpatruje się zwykle w kilku wymiarach, najczęściej stosując do tego analizę PEST lub jakiś jej wariant. Właśnie w ten sposób opisywane były w Foresightcie Obywatelskim czynniki mające wpływ na aktywność obywatelską i organizacje pozarządowe w Polsce.

Druga warstwa, którą identyfikować można z innymi aktorami, to tak zwane otoczenie celowe. Może obejmować konkurentów, sojuszników, dostawców, klientów, odbiorców działań, regulatorów czy wszelkie inne grupy. Narzędziem, które ułatwia ich identyfikację, jest mapowanie interesariuszy.

To na etapie analizy otoczenia wybiega się najbardziej w przód, rozważając, co organizację czeka w bliższej i dalszej przyszłości. Dla niektórych może to być zniechęcające – jako bezcelowa próba przewidzenia przyszłości. W planowaniu strategicznym chodzi jednak nie o przewidywanie, predykcję przyszłości, ale o antycypowanie zmian i przygotowanie się na rozmaite wersje wydarzeń. Dlatego warto poświęcić czas i uwagę na analizę czynników mających wpływ na kontekst, w jakim się działa – pomoże to w przyszłości podejmować odpowiednie decyzje.

Przydatne narzędzia:

Analiza PEST, Mapa interesariuszy, Konstruowanie scenariuszy

PEST

Analiza PEST ma na celu zbadanie otoczenia organizacji – rozmaitych czynników, które wokół niej działają, a potencjalnie mogą mieć na nią wpływ.

Skrót PEST rozwija się jako aspekty polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne otoczenia. Z czasem powstało wiele wariantów analizy w obrębie tego podejścia – do akronimu dopisuje się kolejne litery, aby podkreślić uwarunkowania ekologiczne, prawne czy etyczne. To, na ile takie rozbudowanie jest potrzebne, jest już kwestią indywidualną. Jak w przypadku każdego z proponowanych tu narzędzi, analiza PEST ma za zadanie inspirować refleksję i ułatwić planowanie – ograniczanie się do sztywnych ram najprawdopodobniej przyniesie efekty przeciwne.

Niektóre spośród trendów i zjawisk zachodzących w otoczeniu organizacji pozarządowych i w kontekście aktywności obywatelskiej opisuje część druga tej publikacji. Znajdują się także na portalu www.foresightobywatelski.pl. Aby przejrzeć ustrukturyzować zidentyfikowane siły, wpisaliśmy je w schemat STEEP, który wyróżnia aspekty społeczne, technologiczne, ekonomiczne, środowiskowe (ekologiczne) oraz polityczno-regulacyjne. Dodatkowo, ze względu na specyfikę Foresightu Obywatelskiego, wyróżniliśmy czynniki specyficzne dla sektora społecznego.

Praca nad strategią danej organizacji wymagać będzie uzupełnienia o specyficzne elementy jej otoczenia, jednak opisane przez Stocznnię czynniki stanowią mogą inspirację. Wykorzystując to narzędzie warto samodzielnie rozważyć obszary, które wyróżniliśmy w części drugiej (polityki, ekonomii, społeczeństwa, technologii, środowiska, sektora społecznego).

Praca z PEST jest zwykle kluczowym elementem analizy otoczenia organizacji.

Konstruowanie scenariuszy

Wykorzystanie techniki pracy ze scenariuszami w planowaniu strategicznym ma na celu rozważenie, jak rozmaite niepewne zmienne kształtować będą kontekst działania organizacji w przyszłości. Spośród trendów i czynników zidentyfikowanych w analizie otoczenia wybiera się te, których wynik jest nieprzewidywalny, natomiast wpływ na organizację może być znaczący. Zestawiając je, można stworzyć alternatywne wizje (scenariusze) przyszłości i rozważyć, jak w każdym przypadku działać powinna organizacja. Planowanie scenariuszowe pozwala też spojrzeć na szerokie procesy zmieniające otoczenie, jak na przykład przemiany demograficzne, rozwój form komunikacji itp.

Konstrukcja scenariuszy:

- Opiera się o wiedzę pochodzącą z różnych źródeł: doświadczeń osobistych, opinii i analiz ekspertów, opracowań naukowych, mediów itd.
- Ma na celu połączenie różnorodnych perspektyw w spójną całość, tworzącą ramy myślenia w kategoriach strategicznych i długoterminowych
- Kwestionuje istniejące założenia i utarte sposoby myślenia
- Generuje zróżnicowane wizje przyszłości
- Tworzy uwspólnione dla danej organizacji rozumienie kluczowych trendów, zmian, czynników wpływających na przyszłość
- Daje punkt odniesienia do monitorowania przyszłych zmian
- Stanowi narzędzie pozwalające na identyfikację, ewaluację i priorytetyzowanie opcji strategicznych – te, które są bardziej elastyczne i umożliwiają skuteczniejszą adaptację do zmiennych warunków, będą lepsze.

Przykładem techniki pracy ze scenariuszami jest opracowany przez Stoczną warsztat, który prezentujemy w trzeciej części tej publikacji. Warto wykorzystać go samodzielnie, pracując nad strategią organizacji. Pozwala antycypować nadchodzące zmiany i zrozumieć ich dynamikę. Scenariusze nie dają gotowych odpowiedzi co do przyszłości, ale pozwalają przygotować się na wyzwania i wybory, które czekają organizację. Dzięki temu można redukować ryzyko i unikać zagrożeń. Trzeba pamiętać, że jest to technika o charakterze eksploracyjnym – ma stymulować kreatywność. Im więcej danych o działających czynnikach, tym scenariusze będą bardziej dopracowane – co niekoniecznie oznacza, że bardziej prawdopodobne; nie w tym jednak leży ich sens. Scenariusze odchodzą od modelu predykcji opartego o liniową ekstrapolację przeszłych czy obecnych trendów. Opracowuje się je zwykle podczas analizy otoczenia, by przygotować się do podejmowania strategicznych wyborów w kolejnych etapach procesu planowania.

Analiza organizacji

Jednym z elementów procesu planowania strategicznego jest analiza samej organizacji – przyjrzenie się jej środowisku wewnętrznemu, jej możliwościom, słabościom i silnym stronom. Zanim podejmie się decyzje o przyszłych działaniach, trzeba dobrze zrozumieć aktualny stan organizacji. Zebrane na tym etapie informacje będą pomocne w kolejnych krokach

Podczas prac nad strategią warto na spokojnie rozważyć zarówno swoje słabości (które zwykle całkiem łatwo dostrzec), jak i swoje mocne strony. Trzeźwą analizę umożliwia matryca SWOT. Na tym etapie szczególnie ważne jest uwzględnienie możliwie wielu punktów widzenia – analiza organizacji będzie bardziej kompletna i wielowymiarowa, gdy weźmie w niej udział wiele osób. Warto sięgnąć po opracowaną wcześniej mapę interesariuszy i przemyśleć, który z nich może zapewnić cenny wkład w pracę zespołu.

Zastanawiając się nad własną organizacją trzeba przyjrzeć się jej dotychczasowej działalności, ale też wziąć pod uwagę zasoby i kapitał, jakimi dysponuje. Elementy, które należy ocenić, to: realizowane projekty, zespół (osoby zatrudnione i wolontariusze), struktura, finansowanie, wiedza, umiejętności, doświadczenie i zaufanie, jakie się zbudowało.

Przydatne narzędzia:

Mapa interesariuszy, Analiza SWOT

SWOT

Pozwala na analizę stanu organizacji oraz zewnętrznych elementów, które mogą mieć na nią wpływ. Poszczególne litery akronimu rozwija się jako:

- S – strengths – silne strony organizacji, cechy pomocne w osiągnięciu celu
- W – weaknesses – słabe strony organizacji, cechy, które mogą przeszkodzić w osiągnięciu w celu
- O – opportunities – szanse, jakie stoją przed organizacją, lub warunki, które mogą ułatwić osiągnięcie celu
- T – threats – zagrożenia, które stoją przed organizacją, lub warunki, które mogą utrudnić osiągnięcie celu

Dwa pierwsze elementy, silne i słabe strony, dotyczą samej organizacji i mają zastosowanie przede wszystkim w fazie planowania strategicznego dotyczącej oceny środowiska wewnętrznego. Dwa kolejne, szanse i zagrożenia, łączą się ze światem zewnętrznym i wpisują się poniekąd w analizę otoczenia.

Praca z użyciem tego narzędzia jest stosunkowo łatwa. Pozwala zarysować obraz sytuacji, w jakiej aktualnie znajduje się organizacja, i otwiera na krytyczne myślenie zarówno o jej zaletach, jak i wadach.

Wykorzystanie analizy SWOT jest bardzo szerokie – to popularna technika, należąca do podstawowego repertuaru w planowaniu wielu organizacji. Stosuje się ją do refleksji nad organizacją, konkretnym pomysłem, produktem itp. Warto zaangażować w jej przeprowadzenie większą grupę osób – każda osoba wnosi swoją osobistą perspektywę, dostrzegając czasem sprawy, które dla innych nie są oczywiste.

Naturalną konsekwencją przeprowadzenia analizy SWOT jest sformułowanie wniosków i ujęcie ich w plan działania, tak aby:

- Rozwijać zalety
- Zminimalizować lub wyeliminować słabości, lub też przekuć je na swoją siłę
- Wykorzystać szanse
- Unikać zagrożeń

Narzędzie SWOT wykorzystywane jest przez organizacje w rozmaitych sytuacjach. W planowaniu strategicznym ma zastosowanie przede wszystkim w analizie wewnętrznej, może być także użyte do rozpatrywania konkretnych produktów, opcji i możliwości wyboru.

SWOT	
Silne strony	Słabe strony
Szanse	Zagrożenia

Podjęmowanie decyzji

Planowanie strategiczne ma za zadanie przede wszystkim określić długofalowe cele organizacji oraz wskazać, w jaki sposób je osiągnąć. Przy okazji pracy zespołu zadaniowego pojawić się mogą także pomysły operacyjne, dotyczące konkretnych działań organizacji. Wartością dodaną prac nad strategią jest często zakwestionowanie utartych sposobów działania i otwarcie się na nowe pomysły i możliwości realizacji zadań i misji.

Spojrzenie wewnątrz, na własną organizację, oraz na zewnątrz, na jej otoczenie, powinno dać wiele informacji o tym, jakie metody działają, a jakie nie; jakie ma się słabe, a jakie silne strony, jakie możliwości i jakie ograniczenia. Na tej podstawie zidentyfikować można bardziej innowacyjne i twórcze sposoby pracy.

Na etapie podejmowania decyzji dokonuje się wyboru pomiędzy określonymi obszarami i sposobami działania. Mając na względzie swoją misję, wartości i kluczowe cele, trzeba sprecyzować i zoperacjonalizować strategię organizacji, wybierając takie metody działania, które będą najlepsze z punktu widzenia rezultatów, jakie chcemy osiągnąć.

Przydatne narzędzia:

Macierz Ansoffa, Analiza SWOT

Macierz Ansoffa

Macierz Ansoffa wykorzystywana jest w identyfikowaniu alternatywnych rozwiązań strategicznych pozwalających na rozwój działań organizacji. Zbudowana jest jako tabela o dwóch wierszach i dwóch kolumnach, gdzie jedna zmienna oznacza rynek (użytkowników, odbiorców, klientów), a druga produkty (lub usługi). Zarówno dla rynku, jak i produktu, rozważa się dwojaką sytuację: stan obecny oraz nowy. Mamy zatem aktualnie istniejący (dotychczasowy) rynek lub produkt, z drugiej strony zaś – produkt lub rynek potencjalny (nowy).

Cztery typy rozwiązań to:

- Strategia penetracji rynku – małe ryzyko – rozważa się tu, czy organizacja może rozwijać się na dotychczasowym rynku w oparciu o aktualne produkty, poprzez na przykład wzmocnienie działań sprzedażowych i promocyjnych, zwiększenie ilości, zwiększenie udziału w rynku
- Strategia rozwoju rynku – umiarkowane ryzyko – wykorzystanie istniejącego produktu na nowych rynkach (nowe miejsca lub odbiorcy)

- Strategia rozwoju produktu – umiarkowane ryzyko – stworzenie nowego produktu na istniejący rynek lub znaczące przekształcenie obecnych produktów poprzez rozszerzenie ich cech, zastosowania, udoskonalenie funkcjonalności czy przystosowanie do odbiorców
- Strategia dywersyfikacji – wysokie ryzyko – opracowanie nowego produktu i wprowadzenie go na nowy rynek

Dostarczane przez organizację usługi lub produkty wpisuje się w komórkę penetracji rynku – rozważyć można swój aktualny sposób działania wraz z jego wadami i zaletami. Pozostałe pola mają za zadanie ułatwić innowacyjność i otworzyć nowe możliwości dla organizacji.

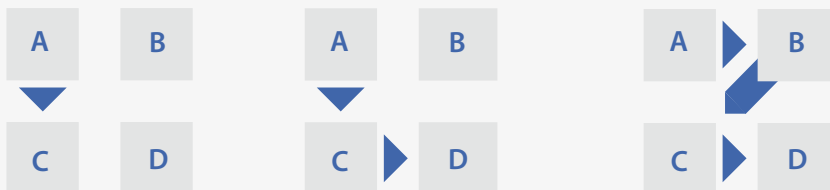
Macierz Ansoffa jest narzędziem marketingowym – służy analizie rynku, wykorzystywane jest przede wszystkim w biznesie, jednak może być użyteczne także dla organizacji pozarządowych. Ważne jest, by dokładnie określić „rynek”, na jakim działa organizacja (może to być np. edukacja), i rozpoznać swoje produkty (np. ofertę szkoleniową, badania), by później wykorzystując macierz rozważyć możliwości działań. Narzędzie to sprowadza się do rozpatrzenia zmiany dotychczasowego sposobu działania – umożliwiła jego swoistą ewaluację i pozwala określić alternatywy. W planowaniu strategicznym wspomóc może etap identyfikowania opcji i wyboru sposobów działania, które pozwolą organizacji rozwijać się w przyszłości.

Macierz Ansoffa

		produkt	
		dotychczasowy	nowy
rynek	dotychczasowy	strategia penetracji rynku	strategia rozwoju produktu
	nowy	strategia rozwoju rynku	strategia dywersyfikacji

Kierunki zmian strategii.

Źródło H.Mruk, B.Pilarczyk, H.Szulce, "Marketing. Uwarunkowania i instrumenty".



Komunikowanie i wdrażanie strategii

W trakcie prac strategia zwykle formułowana jest w zapisany plan. Kiedy już podejmie się decyzje co do jej charakteru, przychodzi czas, by pokazać ją innym i wdrożyć.

Nie ma reguł co do tego, jak powinien wyglądać plan strategiczny, jedynym wyznacznikiem jest tu użyteczność dla organizacji.

Zwykle zawiera on jednak kilka elementów:

- Jasno określoną wizję i misję organizacji oraz sformułowane szerokie cele, jakie chce ona osiągnąć
- Podsumowanie dotychczasowych działań
- Analizę możliwości i przyszłych wyzwań
- Priorytety i cele na nadchodzące lata
- Plany, jak te cele osiągnąć
- Sposób monitorowania postępów w realizacji strategii

Kiedy już ustalono strategiczne priorytety organizacji, przychodzi czas, by je wdrożyć. Zwykle strategię przekłada się na plany operacyjne, harmonogramy i programy pracy dla konkretnych zespołów w organizacji.

Warto efekty swojej pracy rozpowszechnić, prezentując je poszczególnym zainteresowanym grupom. W oczywisty sposób w najszerszym wymiarze strategia powinna być przekazana pracownikom organizacji czy jej wolontariuszom. Skuteczne wprowadzenie strategii wymaga najpierw dobrego jej zakomunikowania wewnątrz organizacji – upewnienia się, że wszyscy dobrze ją zrozumieli, by odegrali w niej swoje role.

Jednak także inni interesariusze, jak partnerzy czy jednostki finansujące, mogą być zainteresowani opracowanym planem. Aby skutecznie informować o swojej strategii, trzeba dostosować przekaz do publiczności – wiedząc, dlaczego chce się ją zaprezentować i co w ten sposób osiągnąć, łatwo stworzyć odpowiedni format. Mogą to być tak skrócone formy jak plakaty czy ulotki, jak i rozbudowane prezentacje i bezpośrednie rozmowy.

Przydatne narzędzia:

Mapa interesariuszy

Monitoring

Efektywny proces planowania wymaga monitorowania i ewaluacji działań, które w ramach opracowanej strategii są podejmowane. Mówiąc krótko – trzeba wyraźnie określić sposób, w jaki będzie można przekonać się, czy wszystko idzie jak należy. Ważne też, by z czasem, wraz ze zmieniającymi się warunkami, powracać do strategii. W dynamicznie zmieniającym się świecie możemy być pewni, że niektóre elementy planu będą wymagały zrewidowania.

Co zatem monitorować? Warto brać pod uwagę wszelkie mierzalne efekty strategii, ale też ocenić:

- Sam proces budowania strategii: czy udało się zamknąć w określonym harmonogramie, wypracować nowe pomysły, zaangażować odpowiednich ludzi w odpowiedni sposób?
- Komunikację strategii: czy odpowiedni ludzie wiedzą o strategii i rozumieją ją, czy zastosowane techniki komunikacji były efektywne?
- Wdrożenie strategii: czy zespół był w stanie opracować efektywne programy działań wynikające z planu strategicznego i czy realizuje się je w sposób odpowiedni do oczekiwanych rezultatów?
- Do poszczególnych etapów procesu planowania wraca się z różną częstotliwością. W biznesie cały proces powtarza się zwykle co kilka lat. Monitorując swoje działania na bieżąco organizacja będzie w stanie szybko zareagować na nagłe wyzwania i odpowiednio zmodyfikować swoje plany, by lepiej adaptować się do świata, w którym działa.

O Autorach

Edwin Bendyk

Dziennikarz, publicysta i pisarz, związany z tygodnikiem „Polityka”. Zajmuje się tematyką cywilizacyjną, wpływem rozwoju nauki i techniki na kulturę i życie społeczne, polityczne, gospodarcze. Kieruje Ośrodkiem Badań nad Przyszłością Collegium Civitas, wykłada także w Centrum Nauk Społecznych Polskiej Akademii Nauk. Od wielu lat zaangażowany w programy badawcze typu foresight, w Foresighcie Obywatelskim prowadził spotkanie poświęcone globalizacji, jest też autorem opublikowanych tu artykułów.

Marcin Dadel

Dyrektor Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT, członek Rady Działalności Pożytku Publicznego. Od lat związany z sektorem pozarządowym w Polsce, współtwórca m.in. portalu www.ngo.pl. Jako doświadczony trener współtworzył i prowadził odbywające się w ramach Foresightu Obywatelskiego warsztaty.

Paweł Hess

Doktorant w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, absolwent socjologii oraz studiów europejskich. W trakcie studiów przewodniczył kołu naukowemu, koordynował i realizował szereg badań społecznych, działał w organizacjach pozarządowych. Laureat Stypendium Miasta Krakowa za działalność na rzecz miasta oraz działalność naukową. Koordynował projekt Foresight Obywatelski, jest też autorem zamieszczonych w tej publikacji tekstów.

Anna Giza-Poleszczuk

Prezes Zarządu Stoczni, pełni także funkcję Prodziekana Wydziału Filozofii i Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Poza sferą akademicką – przez lata pracowała w dziedzinie badań rynkowych, marketingu i komunikacji. Doświadczenie wyniesione z badań społecznych stara się wykorzystać na rzecz zbliżenia nauki i „praktyki”, a w szczególności na rzecz zwiększenia publicznej wiedzy o kwestiach społecznych. W Foresighcie Obywatelskim wraz z Marią Rogaczewską prowadziła spotkanie poświęcone społeczeństwu, jest też współautorką zamieszczonego w tej publikacji artykułu.

Marcin Klaus

Trener i facylitator warsztatów strategicznych skierowanych zarówno do biznesu, jak i trzeciego sektora. Prowadził zajęcia związane z terapią grupową, pracował jako badacz jakościowy i moderator do zadań specjalnych. Od kilku lat zajmuje się strategią, najpierw w Stratosferze, a następnie we własnej firmie – Insight Shot. W Foresighcie Obywatelskim prowadził warsztaty i współtworzył ich scenariusz.

Maria Rogaczewska

Doktorantka w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, członkini zespołu Pracowni Kapitału Społecznego i Projektu Społecznego 2012. Zajmuje się psychologią społeczną, kapitałem społecznym oraz rolą religii w sferze publicznej. Prowadziła szereg badań dla instytucji polityki społecznej i trzeciego sektora w Polsce. W ramach Foresightu Obywatelskiego wraz z Anną Gizą-Poleszczuk prowadziła spotkanie poświęcone społeczeństwu, wspólnie z nią przygotowała zamieszczony w tej publikacji artykuł.

Alek Tarkowski

Doktor socjologii, pracuje w Interdyscyplinarnym Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego na Uniwersytecie Warszawskim. Koordynator projektu Creative Commons Polska, członek Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów. Zajmuje się relacjami między kulturą i systemem własności intelektualnej, kulturą remiksu i cyfrową kulturą popularną oraz socjologią nowych mediów i technologii. W Foresighcie Obywatelskim prowadził spotkanie dotyczące technologii, jest autorem poświęconego temu obszarowi tekstu.

Kuba Wygnański

Wiceprezes Zarządu Stocznii, wiceprzewodniczący Rady Działalności Pożytku Publicznego. W latach 80. działał w „Solidarności” i Komitetach Obywatelskich, uczestniczył także w obradach Okrągłego Stołu. Z polskim sektorem pozarządowym związany jest od początku jego istnienia – współtworzył m.in. Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych i Bank Danych o Organizacjach Pozarządowych Klon/Jawor. Prowadził spotkanie dotyczące przyszłości obywatelstwa w ramach Foresightu Obywatelskiego, czuwał też nad jego merytoryczną stroną.

Podziękowania

Chcieliśmy podziękować wszystkim osobom, które uczestniczyły w wydarzeniach organizowanych w ramach Foresightu Obywatelskiego - spotkaniach tematycznych i warsztatach, a także osobom, które wsparły nas w działaniach przygotowawczych.

Dziękujemy za pomoc w organizacji warsztatów

- ▶ Dolnośląskiej Federacji Organizacji Pozarządowych
- ▶ Fundacji Rozwoju Wolontariatu
- ▶ Regionalnemu Centrum Informacji i Wspierania Organizacji Pozarządowych
- ▶ Regionalnemu Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych
- ▶ Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT
- ▶ Stowarzyszeniu Szkoła Liderów

Przydatne zasoby

Strony internetowe w języku polskim

■ Projekty typu foresight

www.foresightobywatelski.pl Realizowany przez Pracownię Badań i Innowacji Społecznych Stocznia projekt Foresight Obywatelski	www.prz.edu.pl/foresight Projekt „Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego”
www.polska2030.pl Raport „Polska 2030” Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów	www.formazovia.pl Projekt „Monitorowanie i prognozowanie (Foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego”
www.foresight.polska2020.pl Narodowy Program Foresight „Polska 2020”	www.foresight.msap.pl Projekt „Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski”
www.pomorze2030.pl Foresight regionalny poświęcony przyszłości Pomorza	www.roz4.woiz.polsl.pl/foresight Projekt „Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa śląskiego”
www.tu.kielce.pl/foresight Projekt „Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa świętokrzyskiego”	

■ Źródła danych i informacji

www.ngo.pl Portal organizacji pozarządowych, na którym znaleźć można szereg informacji istotnych dla trzeciego sektora w Polsce – wiadomości, danych, artykułów	www.diagnoza.com Wyniki badań dotyczących warunków i jakości życia Polaków, prowadzonych cyklicznie od 2000 roku
--	---

www.mojapolis.pl

Repozytorium danych dotyczących społeczności lokalnych, pochodzących z zasobów Stowarzyszenia Klon/Jawor oraz wielu instytucji publicznych

www.stat.gov.pl/gus

Informacje dotyczące szeregu tematów ekonomicznych i społecznych, podejmowanych w badaniach Głównego Urzędu Statystycznego

www.cbos.pl

Strony Centrum Badania Opinii Społecznej, na których znaleźć można raporty z prowadzonych przez CBOS badań

Strony internetowe w języku angielskim

■ Projekty typu foresight

www.3s4.org.uk

Portal organizacji pozarządowych, na którym znaleźć można szereg informacji istotnych dla trzeciego sektora w Polsce – wiadomości, danych, artykułów

www.scvo.org.uk/futures

Materiały podsumowujące prowadzony przez SCVO projekt dotyczący przyszłości Szkocji

www.futuresforcivilsociety.org

Projekt poświęcony przyszłości społeczeństwa obywatelskiego, zrealizowany przez Carnegie UK Trust

www.foresight.gov.uk

Brytyjska inicjatywa rządowa, która ma na celu wsparcie polityków i administracji w planowaniu strategicznym

■ Źródła danych i informacji

www.shapingtomorrow.com

Zbiór sił i trendów, które mogą kształtować przyszłość (portal wymaga rejestracji)

www.glimpses.community.librios.com

Baza analiz i refleksji na temat kwestii społeczno-ekonomicznych oraz możliwych kierunków ich rozwoju w perspektywie 20 lat (portal wymaga rejestracji)

www.sigmascan.org

Opisy zagadnień, które warto wziąć pod uwagę w myśleniu strategicznym

www.scenariothinking.org

Otwarty, oparty o mechanizm wikipedii portal poświęcony możliwym scenariuszom przyszłości i czynnikom, które mogą ją kształtować

Spis treści

Co można znaleźć w tej publikacji?	03
Zamiast wstępu: Paradoxy społecznego działania	05
Część I: Foresight i myślenie o przyszłości	11
Refleksje nad przyszłością Polski	17
Inicjatywy sektorowe i obywatelskie	27
Część II: Czynniki wpływające na aktywność obywatelską i sektor pozarządowy	41
Czynniki społeczne	45
Czynniki technologiczne	52
Czynniki ekonomiczne	61
Czynniki ekologiczne	65
Czynniki polityczne	70
Czynniki organizacyjne	77
Część III: Scenariusze przyszłości - warsztat	83
Część IV: Głosy na temat przyszłości sektora	105
Wiele wymiarów globalizacji	107
Technologie i trzeci sektor	114
Przestrzenie obywatelskie w Polsce - podaż i popyt	122
Aneks – Podstawy planowania strategicznego	137
O Autorach	155
Podziękowania	157
Przydatne zasoby	158



Na szczęście przyszłości nie da się przewidzieć dokładnie, ale tym bardziej powinniśmy o niej myśleć i brać pod uwagę różne jej warianty – o jednych myśląc z nadzieją, o innych z obawą. Jedno jest pewne – będzie inaczej. Trzeba ufać, że organizacje pozarządowe będą częścią tej przyszłości, ale nie wiemy, w jakim charakterze wystąpią. Rola ich liderów nie polega na administrowaniu codziennymi sprawami (choć i tak się zdarza), ale przede wszystkim na tym, żeby przygotować organizacje na to, co dalej, za horyzontem. To dla nich przede wszystkim jest ta książka. Mamy nadzieję, że pomoże organizacjom trafniej przewidzieć to, co w przyszłości napotkają. Kto wie – może nawet pozwoli im na nadchodzące wydarzenia choć odrobinę wpłynąć, a w każdym razie lepiej się do nich przygotować.

Kuba Wygnański

