

ANDRAGOGIKA

v praxi



Scénáře budoucnosti

Míha předpovědí
a prognóz

Autentický leadership

Vzdělávání dospělých
před rokem 1989

Obsah

Sonam Tsering – učitel a láma	4
Mlha předpovědí a prognóz	7
Aktuální trendy v oblasti celoživotního vzdělávání	9
ICOLLE 2019 - Udržitelnost ve vzdělávání: Minulost, současnost a budoucnost	10
Jak vypadalo vzdělávání dospělých před rokem 1989?	12
O scénářích budoucnosti pro (strategii a) vzdělávání	14
Víte, že...	16
Tisíc odstínů etikety – vizitky II.	17
Konference Strategie 2030+ ve vzdělávání dospělých S kým se setkáte?	18
Význam autentického leadershipu v současném pracovním světě	21
Knižní novinky	21
Komunikace se živým člověkem	22
Globální trendy na pracovním trhu	23
Kariérové poradenství na Úřadu práce ČR	24
Co nového se chystá v Evropě? Společný rámec pro mikrokredity!	26
Proč podporovat zájmové vzdělávání velkých i malých?	27
Jak poznat, že vzdělání potřebuji a jak poznat dobrého vzdělavatele – lektora?	28
Co by se měli dospělí učit v nejbližších 10 letech, aby uspěli v měnícím se světě? Případně proč?	29
Z výkonného výboru	30

ZKOUŠKA:

**Zkouška z profesní kvalifikace
Lektor dalšího vzdělávání**

- 15. 11. 2019

SEMINÁŘE (S) A LEKTORSKÉ DÍLNY (LD):

**(S) Nefinanční dary, DPH v ne-
zisku, benefiční prodeje a DPH**
- 5. 11. 2019

(S) Fytoterapie v životě lektora
- 19. 11. 2019

KONFERENCE:

**Strategie 2030+ ve vzdělávání
dospělých**

- 21. 11. 2019

Přihlášky na www.aivd.cz

Týdny vzdělávání dospělých 2019

Krajské konference a další akce:

Jihočeský kraj: 21. 10. až 27. 10. 2019

Jihomoravský kraj: 23. 10. 2019

**Královéhradecký kraj: 11. 11. až
15. 11. 2019**

**Pardubický kraj: 18. 11. až 22. 11.
2019, 26. 11. 2019**

Plzeňský kraj: 20. 11. 2019

Karlovarský kraj: 10. 12. 2019

Ústecký kraj: 25. 10. 2019

Praha: 21. 11. 2019

Další info:

www.tydneyvzdelavani.cz

**Další akce hledejte
na www.aivd.cz**

Citát na listopad:

**Naděje je stav ducha, který dává
smysl našemu životu.**

Václav Havel

O scénářích budoucnosti pro (strategii a) vzdělávání

Budoucnost je magické slovo, zahalené do závoje nejistoty, nejasností, tajemna, očekávání, obav, turbulencí, nadějí, otázek, vizí... V závislosti na víře, přesvědčeních a dalších faktorech se v různé míře snažíme tento závoj poodhrnout, nahlédnout za něj nebo prohlédnout skrze něj. Někdy je to závoj průsvitný, jindy těžký a neprůhledný.

Do rozmanitých dálek budoucnosti si jednotlivci i organizace utvářejí, stanovují či definují své rozmanité vize, konkrétnější záměry a specifické, termínované (SMART) cíle, stejně jako různorodé strategické cesty. Pro vzdělávání, rozvoj a růst má budoucnost jeden pikantní rozměr navíc. Čím přesněji a lépe odhadneme budoucnost a její příležitosti a potřeby, tím efektivněji můžeme začít přizpůsobovat naše znalosti, dovednosti a rozvoj tak, abychom s takovou budoucností byli (jako jednotlivci i organizace) v souladu.

Proto má budoucnost strategický význam. Přestože učení o vědomém a všímavém životě „tady a teď“ přichází s pravdivými předpoklady, že minulost už nelze změnit (lze se z ní ovšem poučit) a budoucnost ještě nenastala (lze však zvažovat její košaté varianty). Jste-li fatalisté, možná vás ani budoucnost nezajímá, protože jste v rukou předurčeného „Osudu“.

Stratégové, vizionáři a další budoucnost vnímají, přemýšlejí o ní a hledají cesty, jak do ní nahlédnout. Důvodem jsou minulé nečekané události a krize, jako například ta ropná, v 70. letech minulého století. Jako poučení mimo jiné přispěla ke vzniku a ukotvení „disciplíny“ a metodiky, která získala nálepku „scenario planning“ neboli plánování scénářů budoucnosti. Slůvko „plánování“ se může zdát poněkud matoucí. Nejde o plán, který je třeba dodržet, takže se spokojíme pouze se „scénáři budoucnosti“. Z mnoha rozličných důvodů se týkají i budoucnosti vzdělávání, učení, rozvoje lidí a jejich znalostí, dovedností a způsobilostí.



Strategické myšlení

V kruzích, zabývajících se (budoucností a) strategiemi, lze odlišit tři způsoby, jak k tvorbě strategií přistupovat.

- **Racionalistický přístup** – hledá optimální strategii ve vztahu k prostředí. Se zrychlujícím se a dynamizujícím prostředím posledních dekád to není snadné. Hranice mezi strategickým a operativním přístupem se může (zdánlivě) snadno setřít.
- **Evolucionistický přístup** – vnímá strategii jako něco, čemu lze porozumět teprve retrospektivně, zpětně. Je to určitý druh strategického „aha efektu“. Čekání na něj a „strategické nicnedělání“ se však nemusí vyplatit.
- **Procesní přístup** – reprezentuje pomyslnou „střední cestu“. V tomto duchu se vyvíjejí např. koncept Balanced Scorecard a formy strategické komunikace. Jde o určitý druh každodenního strategického managementu.

Ve všech případech záleží na tom, jak si klíčoví lidé, rozhodovatelé a zainteresované strany odpoví na otázku:

„Kolik úsilí v přemýšlení a kolik energie chceme/ jsme ochotni investovat do toho, kam se chceme dostat?“

Zde se skrývá východisko paradigmatu a pohledů na „strategické myšlení“, které je pro scénáře budoucnosti zásadní.

Nestor českých strategií profesor Souček definoval pro strategické myšlení řadu principů. Můžeme je parafrázovat následovně:

- Přemýšlejte ve variantách (... a aby byly kompatibilní) a scénářích
- Strategické řízení je permanentní proces (není to „jen někdy“ a „když je čas“)
- Přemýšlejte systémově a v celosvětovém měřítku („myslete globálně, jedněte lokálně“)
- Přemýšlejte interdisciplinárně (souvislosti a různorodé perspektivy, to je oč tu běží)
- Přemýšlejte tvůrčím způsobem (kreativita a neotřelá (legální!) řešení vítězí)
- Kombinujte exaktní a intuitivní myšlení (spojte vědu a intuici)
- Berte v úvahu čas (dynamiku z dlouhodobého hlediska, protože i malé krůčky a změny mohou přinést velký rozdíl)
- Berte v úvahu zpětnou vazbu (okolí a člověk/organizace se vzájemně ovlivňují, nefungujeme ve vakuu)
- Přemýšlejte agregovaně (ne v přílišných detailech)
- Koncentrujte zdroje a úsilí, nerozptylujte sílu a energii (kdo se snaží chytit příliš mnoho zajců...)
- Přemýšlejte eticky (možná by etika měla být na prvním místě)
- Buďte si vědomi nutnosti práce s rizikem (jistota, tedy nulové riziko neexistuje)

Správně (metodicky) pojaté plánování scénářů budoucnosti vyžaduje a zohledňuje v procesu přípravy a tvorby scénářů všechny uvedené principy.

Scénáře budoucnosti

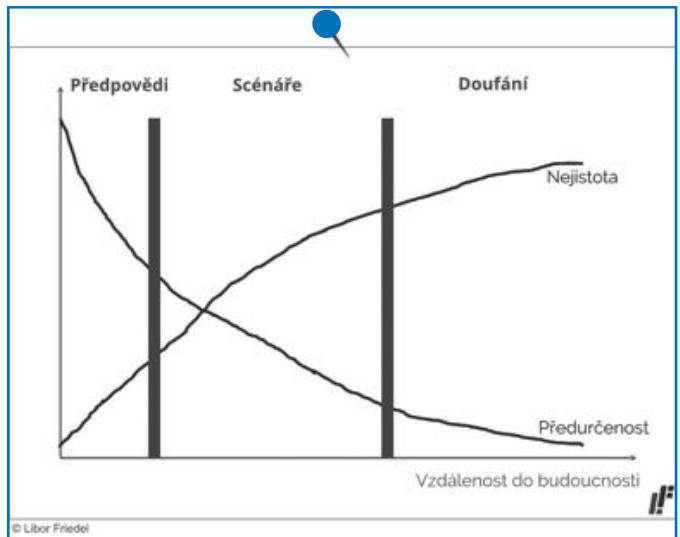
Poznávání a plánování budoucnosti je disciplína, která v sobě skrývá jistý magnetismus a přitahuje lidi, ať jde o osobní nebo organizační úděl.

Zažil jsem dětství, dospívání a několik let dospělosti za dob centrálního plánování a „pětiletka“, i to, jak skeptický otisk po sobě tato doba zanechala (a stále zanechává), byť jsme od jejího

konce vzdáleni 30 let. To je vhodná „scénářová perioda“. Scénáře budoucnosti jsou totiž vhledy, v nichž se díváme 20, 30, 50 a více let do rozostřené budoucnosti.

Pokud jste zažili rok 1989, co jste si tehdy mohli pomyslet o roce 2019? Co jste si pomysleli o roce 2019, když jsme vstupovali do nového tisíciletí? Jaké bylo vzdělávání tehdy a jaké je teď? Co je pro vás překvapivé? Co ze současného dění je očekávané? Jak se to vše změní do roku 2030, 2040, 2050...? Takové otázky provokují a zvednou (ne)snadnost přemýšlení o dlouhodobých perspektivách.

Obr. Ve scénářích jde mimo jiné o to, co považujeme za nejisté a co považujeme za předurčené/dané.



Zdroj: adaptováno podle van der Heijdena (1996)

Michael Porter (1985) definoval scénáře jako „určité, vnitřně logicky skloubené pohledy na to, jak by se mohla vyvinout budoucnost. Nejsou to předpovědi, ale jeden z možných budoucích výsledků“.

Bývalá britská firma ICL (v roce 2002 fúzovala s firmou Fujitsu) definovala plánování scénářů jako „část strategického plánování, která náleží k nástrojům a technologiím pro řízení neurčitosti v budoucnu“.

Plánování scénářů budoucnosti je stále relativně mladá disciplína. V literatuře najdete kolem dvaceti různých definic scénářů budoucnosti a zhruba deset různých přístupů k procesu utváření scénářů. Není to ovšem tak, že by scénáře budoucnosti byly roztříštěnou disciplínou.

„Pragmaticky“ scénáře definoval Wilson (2000): „Scénáře jsou nástrojem řízení, který se používá ke zlepšení kvality rozhodování a pomáhá výkonným pracovníkům činit lepší a odolnější strategická rozhodnutí.“

Účelem tvorby scénářů není (před)určovat či věštit budoucnost, ale zviditelnit a zlepšit způsob chápání klíčové dynamiky, která budoucnost utváří. Promítají se do toho naše mentální modely vnímání a porozumění současného i budoucího světa. Jde o uvědomění si, jak mohou různé (hybné) síly utvářet budoucnost, pravděpodobně mnoha různými směry. To, co se děje ve scénářích vnějšího světa, je v podstatné míře mimo naši kontrolu.

Úžitek vytváření (plánování) scénářů tkví v možnosti předjímat různé „varianty“ budoucnosti a připravit se (nebo se začít připravovat) na rozmanité alternativy. Jestliže se pak budoucnost začne ve směru určitého scénáře naplňovat, a organizace zachytí signály, které ve scénářích identifikovala, zvýší se její schopnost lépe na dění a budoucnost reagovat. V praxi se scénáře mohou podobat např. historikám, které jsou sestavovány okolo pečlivě vykonstruovaných „zápletek“.

Tyto scénáře pro vzdělávání přicházejí s technologickým rozvojem (digitalizace, automatizace, průmysl 4.0, umělá inteligence, virtuální realita...), demografickým a migračním vývojem, propojováním vědeckých a průmyslových odvětví, změnami a dopady v životním prostředí (klima, omezené zdroje...). Všudypřítomné jsou politické a ekonomické hrozby.

Úspěšné „zacházení“ s nejistou budoucností vy-

žaduje vhléd (proniknutí do podstaty), intuici a tvořivost. Od předpovědi se tvorba scénářů liší, neboť předpověď (forecasting) extrapoluje současné trendy do budoucnosti. Zkušenosti však ukazují, že se takové přímé projekce většinou ne-realizují.

Žít pouze v naději a doufání není na druhé straně také zrovna to, co by nás zbavovalo stresu. Scénáře budoucnosti jsou jedním z nástrojů, které naznačují cestu.

Metodiku postupu tvorby scénářů budoucnosti přinese článek v příštím čísle.

Literatura:

- CHERMACK, Thomas, J. *Scenario Planning in Organizations. How to Create, Use and Assess Scenarios*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011. 272 s. ISBN 978-1-60509-413-7.
- KAPLAN, S. Robert, NORTON, P. David. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
- SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku*. Praha: C.H.Beck, 2015. 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.
- Van der HEIJDEN, Kees. *Scenarios: the Art of Strategic Conversation*. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 305 s. ISBN 0-471-96639-8.
- WILSON, Ian. *From scenario thinking to strategic action. Technological Forecasting and Social Change*, 2000, 65(1), 23–29.



Libor Friedel
konzultant, kouč a lektor

Víte, že...

... v projektu POVEZ II (Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců) zbývá aktuálně cca 620 milionů korun na vzdělávání pracovníků?

Alokace III. výzvy: **1 500 000 000 Kč**

Přijem žádostí: **aktivní**

0 10 20 30 40 50 60 70