

Czy da się przewidzieć przyszłość? Foresight strategiczny w służbie analizy międzynarodowej

Karol Wasilewski

Próby przewidzenia kształtu rzeczywistości międzynarodowej czy choćby dynamiki wewnętrznej w państwach należą do najbardziej karkołomnych zadań analitycznych. Z jednej strony, ze względu na ogromną złożoność relacji międzypaństwowych oraz ograniczoną wiedzę o aktorach i interesach, jaką dysponują nawet najznamienitsi eksperci w danym temacie, cel ten wydaje się wręcz niemożliwy do osiągnięcia. Z drugiej – nie da się od takich prób uciec. Ludzkość od zawsze starała się wyrzec poza horyzont teraźniejszości, by przygotować się na to, co nadejdzie, lub przynajmniej trochę oswoić niepewność. Nic zatem dziwnego, że dążą do tego także jedne z najbardziej skomplikowanych „organizmów społecznych” – państwa – które delegują to zadanie na różnej maści badaczy, w ich wiedzy czy intuicji pokładając nadzieję na zrozumienie otaczającego świata.

Czy jednak wykorzystanie ekspertów to aby na pewno idealna metoda przewidywania przyszłości? Czy to, co znajduje się daleko przed nami, da się w ogóle przewidzieć? Czy można pracować z przyszłością, zwłaszcza długoterminową, w sposób usystematyzowany, analityczny i realnie sprzyjający formułowaniu lepszej polityki, w tym zagranicznej i bezpieczeństwa? A może należałoby wreszcie spojrzeć prawdzie w oczy, raz na zawsze oznajmić, że funkcja prognostyczna instytucji analitycznych to bzdura, i dzielnie powtórzyć za wieszczem „szabel nam nie zabraknie, szlachta na koń wsiedzie, ja z synowcem na czele, i – jakoś to będzie!”?

Zanim zaczniemy odpowiadać na te pytania, jedno zastrzeżenie: ten esej będzie dotyczył głównie ustrukturyzowanej refleksji o przyszłości, szczególnie tej dalszej. Zagadnieniem przewidywań niezbędnych „na już” – np. w odpowiedzi na pilne zapotrzebowanie decydenta – zajął się w tym tomie Marek Menkiszak (*vide* rozdział *Sztuka pisania...*). Nie oznacza to, że przedstawione tu przestrogi czy drogi postępowania nie mogą wzbogacić prognoz krótkoterminowych, niejednokrotnie obwarowanych przez zamawiających specjalnymi warunkami. Warto jednak mieć na uwadze to rozróżnienie – choćby po to, żeby nadmiernie nie komplikować materiałów, które tego nie wymagają (i na odwrót – aby nie pójść na łatwiznę, gdy czekająca nas praca wydaje się wyjątkowo ambitna). Wszak – z czym zgodzi się chyba każdy pracownik Ośrodka Studiów Wschodnich – tekst napisany jest zawsze lepszy niż tekst wiecznie powstający. Pojmowanie tej różnicy przydaje się też do prowadzenia klarownej komunikacji ze zleceniodawcą – niejednokrotnie wytłumaczenie, co za pomocą analizy danego rodzaju może osiągnąć, a czego nie, pozwala uniknąć frustracji z powodu błędnych oczekiwań albo po prostu zbudować zaufanie pomiędzy nim a zespołem eksperckim.

Czym jest – i czym nie jest – badanie przyszłości?

Pamiętam swoje pierwsze poważniejsze zetknięcie z przyszłością na polu analitycznym. Doszło do niego na studiach, a przedmiot nazywał się „Prognozowanie w stosunkach międzynarodowych”. Na zaliczenie mieliśmy przygotować właśnie długoterminową prognozę, która w pierwszej kolejności powinna sprawiać wrażenie poważnej. No cóż, sprawiała. Byliśmy już studentami trzeciego roku – starymi wyjadaczami – a więc wiedzieliśmy, że kluczem do wykonania tego zadania jest zaimponowanie prowadzącemu. Dostał od nas grubą teczkę dotyczącą państwa, o którym nie wiedział zbyt dużo (prawdę mówiąc, my również). W środku znajdowały się rzeczy niemające niemal żadnego znaczenia, ale opowiedzieliśmy o nich tak, jakby były najważniejszymi odkryciami w dziedzinie stosunków międzynarodowych. Nasze pozorantstwo zostało nagrodzone zaliczeniem.

Epizod do zapomnienia, w sam raz na miarę zajęć, z których wyniosłem w zasadzie jedno – cytat z wykładowcy, że „prognozowanie jest niepewne, bo przyszłość jest niepewna”. Czy student – skupiony na ukończeniu studiów I stopnia wymagających poświęcenia uwagi sprawom fundamentalnym, zwłaszcza przygotowaniu pracy dyplomowej – mógł podejść poważnie do zadania, które od samego początku przedstawiano jako w zasadzie niewarte powagi?

Mógłby, gdyby wiedział, dlaczego i po co ma się nim zajmować. Podstawę sensownych rozważań nad przyszłością stanowi świadomość, do czego one

służą, co mogą dać, ale przede wszystkim – czego dać nie mogą. To fundament, którego niezrozumienie będzie skutkowało szeregiem nieporozumień, w tym newralgicznym – przekonaniem, że analiza czy badanie przyszłości dają łatwą do wypełnienia obietnicę jej przewidzenia.

Niestety, założenia dyscypliny od razu zabijają tę nadzieję. Podkreślają one trzy zasady:

1. **Przyszłości nie da się przewidzieć** – na jej kształtowanie wpływa zbyt wiele zmiennych niedających się ostatecznie zważyć, przynajmniej nie w ramach „oprogramowania”, które mamy w mózgach, bez wsparcia przykładowo doskonałej sztucznej inteligencji;
2. **Przyszłość nie jest zdeterminowana** – nie istnieje jeden czynnik, „Święty Graal”, bezwzględnie ją determinujący. Zarazem niektóre z jej ścieżek są bardziej prawdopodobne niż inne, choćby ze względu na zaznaczające się w rzeczywistości trendy, które im sprzyjają;
3. **Przyszłość może być częściowo kształtowana przez nasze wybory** – w niesprzyjających okolicznościach, zarysowanych przez dwa pierwsze punkty, jedyne, co możemy zrobić, to spróbować oddziaływać na nią w taki sposób, aby stała się nieco bardziej korzystna; zdefiniować – a później zdyskontować – tworzone przez nią szanse oraz określić związane z nią ryzyka i zabezpieczyć się przed nimi. Rzecz jasna ten punkt będzie miał inne znaczenie – i zastosowanie – w przypadku potężnych państw czy korporacji międzynarodowych, a inne w odniesieniu do jednostek. Odmienne podejść też do niego różne społeczeństwa – te nastawione fatalistycznie, przekonane o kluczowej roli przeznaczenia trudno będzie namówić do podjęcia jakichkolwiek działań, natomiast te o nieco bardziej entuzjastycznym usposobieniu zaczną mnożyć przykłady, jak należy formować przyszłość, choćby poprzez aktywizm na szczeblu wspólnot lokalnych.

Te trzy reguły wyznaczają dość skromne pole dla każdego, kto chce się zabrać za analizowanie przyszłości. Wskazują, że próby jej przewidzenia – czego nieraz domagamy się od ekspertów – są skazane na niepowodzenie. **Sens ma za to wysiłek zmierzający do zbadania elementów, które najpewniej wpłyną na przyszłość, rozważenie szans i zagrożeń, jakie się z nimi wiążą, a następnie zastanowienie się, jakie zająć wobec nich stanowisko.**

Tym właśnie zajmuje się foresight strategiczny. Najprościej rzecz ujmując, to ustrukturyzowana refleksja o przyszłości, która służy podejmowaniu lepszych decyzji. Osobiście najbardziej lubię jego definicję proponowaną przez European Union Institute for Security Studies. Wskazuje ona, że foresight tworzą w istocie trzy elementy: wybór, decyzja oraz działanie, i nazywa go ćwiczeniem intelektualnym, projektowanym, aby:

- pomóc decydującym w dokonywaniu wyborów i decydowaniu;
- stawiać wyzwania utartym przekonaniom i szeroko akceptowanym teoriom czy doktrynom, które często stoją za błędnymi rozstrzygnięciami (któż z nas nie widział zaskoczonego decydenta argumentującego: „ale przecież zawsze było inaczej!”);
- pomóc skupić uwagę i zasoby – określić, co w przyszłości jest dla nas ważne, czego absolutnie nie wolno nam przegapić, na co musimy się przygotować, a co jest nieistotne lub wykracza daleko poza nasze możliwości oddziaływania;
- wspierać przewidywanie niektórych zdarzeń i zapobieganie im (najprostszy przykład z pokrewnej dziedziny stanowią procedury zarządzania ryzykiem).

Jak to się robi?

Dobry projekt foresightowy wymaga jak najdokładniejszego zdefiniowania zagadnienia badawczego. W ramach tego początkowego etapu warto poszukać odpowiedzi na dwa pytania: **przyszłość czego** interesuje decydenta i **jaki konkretnie aspekty tej przyszłości** uznaje za newralgiczne. Niezbędne jest również określenie, **jaki horyzont czasowy** ma być punktem odniesienia. W ten sposób zawężimy pole badawcze projektu i upewnimy się, że będzie on odpowiadał na potrzeby osoby go zlecającej.

Tę kwestię dobrze zobrazować przykładem. Gdyby w 2025 r. zapytać polskich rządzących, jaka kwestia związana ze stosunkami międzynarodowymi nie pozwala im spać po nocach, zapewne oznajmiliby, że przyszłość porządku międzynarodowego. To bardzo szerokie zagadnienie, w którym mieszczą się tak odległe od siebie tematy jak dystrybucja potęgi między głównymi mocarstwami, czynniki decydujące o jej posiadaniu czy to, do jakiego stopnia relacje te będą w ogóle sterowane przez człowieka. Próba doprecyzowania pytania skutkowałaby najprawdopodobniej zawężeniem listy wątków. Okazałoby się, że naszych decydentów interesują rzeczy najistotniejsze z punktu widzenia polityki zagranicznej i bezpieczeństwa państwa, jak obecność Stanów Zjednoczonych w Europie, przetrwanie i forma Unii Europejskiej oraz zasadniczo ładu politycznego na kontynencie czy kurs Rosji i Chin. To tak zwane **kluczowe niepewności**, czyli najbardziej zajmujące, najistotniejsze pytania dotyczące tego, co przed nami.

Zdefiniowanie pytania badawczego to pierwszy krok do planowania całego projektu. Zazwyczaj na to przedsięwzięcie składają się trzy elementy, które można opisać jako **badanie, scenariuszowanie i strategizowanie**. Scharakteryzujemy pokrótce każdy z nich.

Pierwszy etap – **badanie** – to długotrwały proces, w ramach którego analizuje się elementy mogące modyfikować przyszłość interesującego nas zjawiska. Niestety nie ma „złotej” zasady organizowania działań tego typu, którą dałoby się zastosować do każdego projektu. Szukając wspólnego mianownika, można powiedzieć, że foresighterów najczęściej interesują:

- Sygnały zmian – są najmniejszymi „dziećmi przyszłości”, czasem określanymi mianem przejawów przyszłości w teraźniejszości. To zmiany jeszcze niedojrzałe i niepowszechne, lecz zwiastujące, że dobrze nam znane zjawisko (metoda wykonywania czynności, produkt czy usługa, proces czy polityka) może niedługo wyglądać inaczej. Przykład? Choćby fala oburzenia, która zalała internet, gdy okazało się, że niektóre portale newsowe dostarczają czytelnikom treści generowane wyłącznie przez sztuczną inteligencję (dziś już nikogo to nie dziwi, ale jeszcze kilkanaście miesięcy temu, kiedy „pionierzy” tej praktyki przyznali się do jej stosowania, powszechnie pytano, czy tak może wyglądać przyszłość mediów);
- Trendy – wskazują długotrwały kierunek zmian już widocznych w rzeczywistości i mają potencjał dalszego przekształcania jej zgodnie z nim. Warto zwrócić szczególną uwagę na ten ostatni element – nieświadomość tego, że trendy posiadają jakiś wektor, sprawia, że niekiedy tym terminem błędnie nazywa się zjawisko, które ledwo się wyłoniło, lub po prostu modę. W przykładzie ze sztuczną inteligencją trendem mogłoby być coraz częstsze wykorzystanie jej do [tutaj wstawić dowolną czynność], poparte danymi potwierdzającymi ten wzrost. Należy dodać, że dobra analiza trendów wymaga też zastanowienia, jakie czynniki mogą je zaburzyć. W ten sposób można obejść skłonność do traktowania danego trendu jako pewnika, który musi być kontynuowany (przykładem pułapki, w jaką może wpędzić takie myślenie, jest mem, na którym mężczyzna z lat 60. ubiegłego stulecia siedzi w samolocie przy suto zastawionym stole i mówi do żony „skoro teraz jest tak bogato, to wyobraź sobie, jak będzie wyglądało latanie za 50 lat”);
- Nośniki zmian (ang. *drivers of change*) – zazwyczaj to szersze przemiany o charakterze społecznym, politycznym itp. napędzające trendy z innych sfer. Przykładowo „starzenie się populacji zachodnich” może być nośnikiem zmian dla trendów związanych z wydłużaniem obecności seniorów na rynku pracy, wzrostem znaczenia profilaktyki w systemie ochrony zdrowia itd. Z kolei nośnikiem zmian dla rosnącego wykorzystania sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach mogłaby być trudna sytuacja demograficzna w państwach Zachodu, a zwłaszcza niedobór rąk do pracy, wymuszający jej automatyzację.

W poszukiwaniu tych trzech zjawisk futurologicy udają się w analityczną podróż w różne obszary życia. Badają sferę polityczną, ekonomiczną, społeczną, technologiczną, prawną, środowiskową, a czasem nawet etyczną, jak również poszukują interakcji między nimi. Ponieważ do ważnych zadań foresightu należy podawanie w wątpliwość utartych przekonań, śledzą nie tylko trendy, lecz także bodźce, które mogą spowodować ich zaburzenie czy załamanie. Jest to zatem zazwyczaj proces długotrwały i szczegółowy. To kolejny powód, dla którego tak istotną rolę odgrywa zdefiniowanie w pierwszym kroku podstawowych obaw decydentów. Pozwalają one zawęzić materiał zgromadzony na etapie badania do spraw absolutnie dla nich pierwszoplanowych. Tę pracę wykonuje się najczęściej przy użyciu metod pozwalających przepuścić go przez filtry prawdopodobieństwa czy siły wpływu na podmiot zamawiający ekspertyzę.

Drugi etap – **scenariuszowanie** – definitywnie niesie największe kontrowersje i nieporozumienia. Zgodnie z popularnym przekonaniem warianty przyszłości winno się szeregować według prawdopodobieństwa (najbardziej prawdopodobny, średnio prawdopodobny, najmniej prawdopodobny) lub pożądalności (najlepszy, średni, najgorszy z perspektywy podmiotu zamawiającego).

W odniesieniu do analizy długoterminowej podejście to nie wydaje się najrozsądniejsze co najmniej z dwóch przyczyn. Pierwsza wynika ze wspomnianych podstaw dyscypliny – skoro przyszłości nie da się przewidzieć, to jaki sens ma układanie jej scenariuszy pod kątem prawdopodobieństwa? Druga jest bardzo pragmatyczna – ludzie z reguły skupiają się tylko na jednym wariantcie, oczywiście tym najbardziej prawdopodobnym czy najbardziej pożądanym – co powoduje, że cała analiza staje się w sumie niepotrzebna. Dzieje się tak, ponieważ:

- ciążą ku scenariuszom potwierdzającym ich intuicję (co z obalaniem ich uprzedzeń i błędnych teorii?);
- koncentrują się na tym, co już wiedzą i rozumieją (co z pomocą w podejmowaniu lepszych decyzji?);
- ignorują te zdarzenia, które mogą ich zaskoczyć, gdyż uznają je za tak nieprawdopodobne, że niewarte uwagi (co z antycypacją i przygotowaniem?).

Badacze przyszłości długo zmagali się z tymi przeszkodami. Przewyciężyło je tzw. **podejście oxfordzkie**, które wyznaczyło kilka zasad opracowywania scenariuszy. Przede wszystkim powinny one: być trudne do wykluczenia i wiarygodne, traktować o otoczeniu (a nie o podmiocie zainteresowanym ekspertyzą), być przydatne i jednorazowe, a więc ściśle dopasowane do celu strategicznego, oraz stanowić wsparcie w refleksji nad sytuacją decyzyjną. Wdrożenie tych wskazówek ma sprawić, że warianty te lepiej wypełnią szereg zadań stawianych przed foresightem strategicznym. Takie podejście determinuje też inną ich formę niż ta „popularna”. Mówi o tym, że scenariusze powinny zarysowywać

szerokie spektrum możliwych przyszłości, idealnie o w miarę wyrównanym stopniu prawdopodobieństwa i pożądalności. Przygotowanie ich w taki sposób wymaga sporych kombinacji analitycznych i uważności. Wysiłek jest jednak wart zachodu, jako że zdejmuje z nich odium materiałów służących przewidywaniu i przenosi ciężar projektu foresightowego na jego kolejny krok, co oznacza, że **warianty stają się wyłącznie narzędziem strategizowania**.

Warto naprawdę mocno wziąć sobie do serca ten ich instrumentalny charakter, gdyż przywiązanie do triady „najbardziej prawdopodobny – średnio prawdopodobny – najmniej prawdopodobny” jest ogromne. Nie zliczę przypadków, w których tłumaczyłem zleceniodawcom, że scenariusze mają naszkicować szerokie spektrum możliwych przyszłości, bo ich celem jest wspomaganie procesu strategicznego, a nie zaspokojenie ego opracowującego je analityka; dobrobyt podmiotu pragnącego wykorzystać foresight, by przemyśleć działania organizacji, a nie spełnienie niedoścignionego marzenia badacza o tym, żeby mógł wyjąć je z szuflady za 10 lat i powiedzieć „oho, ależ trafnie to przewidziałem!”. Niemal przy każdym takim projekcie moje starania kończyły się fiaskiem jeszcze w jego trakcie – choć przyznam, że niejednokrotnie miewałem pokusę wejścia w rolę certyfikowanego szamana (wszak z doktoratem!) – lecz owocowały później, po zakończeniu pracy, tak zwanym „momentem aha”, tym wspaniałym przełomem zrozumienia uwidaczniającym się dopiero po przedstawieniu ostatecznego raportu.

Do trzeciego etapu – serca projektu foresightowego – przystępuje się wyposażonym w ogrom wiedzy zgromadzonej w trakcie badania oraz zestaw scenariuszy zarysowujących szeroką gamę potencjalnych przyszłości. Wszystkie te materiały zbiera się w sensowną całość, po czym analizuje przez pryzmat szans i ryzyk, jakie poszczególne warianty mogą rodzić dla podmiotu zainteresowanego ekspertyzą, ale też tego, co leży w jego gestii, a co pozostaje poza zasięgiem jego oddziaływania. **Strategizowanie ma zatem pomóc mu skoncentrować uwagę i zasoby na tym, by – lepiej poinformowany i bardziej świadomy okoliczności, które na niego wpływają – podejmował lepsze decyzje**. Optymalna faza końcowa każdego projektu polega na wypracowaniu strategii – dokumentu pokazującego, jak dany zleceniodawca może lepiej przygotować się na przyszłość, wykorzystać szanse, jakie ona rodzi, i zabezpieczyć się przed związanymi z nią ryzykami.

A po co nam ta przyszłość?

Trudno przekonująco udowadniać, że budowanie strategii w oparciu o analizę przyszłości to potrzeba pierwszego rzędu. W otaczającej nas rzeczywistości bez problemu odnajdziemy wystarczająco dużo przykładów potwierdzających,

że da się żyć zgodnie z umieszczonym we wstępie cytatem z Mickiewicza. Bez wątpienia można prowadzić działalność gospodarczą – ba, nawet rządzić państwem! – bez głębszego namysłu nad tym, co czeka nas za rok, pięć czy dziesięć lat, i bazującego na nim planowania. Podejście takie to jednak prosta droga do obniżenia jakości procesów decyzyjnych, a co za tym idzie – szans na sukces lidera i rozwój organizacji, której przewodzi.

Nic więc dziwnego, że foresight strategiczny stosują administracje licznych państw uważanych za rozwinięte, jak USA (raport *Global Trends*), Wielka Brytania (przedsięwzięcia rządowego Biura ds. Nauki) i Francja (specjalna jednostka przy Ministerstwie Rolnictwa). Jako instrument usprawniający projektowanie polityk publicznych promuje go też Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), a jego zalety dostrzegła również Polska, gdzie powstał projekt Koncepcji Rozwoju Kraju 2050. Jakie podstawowe korzyści płyną z wdrażania ustrukturyzowanej refleksji o przyszłości?

Po pierwsze pomaga ona lepiej pojąć kluczowe czynniki mogące pozytywnie lub negatywnie wpłynąć na dobrobyt analizującego. W ramach rozbudowanego przewodu badawczego rozważa się bogatą paletę zmiennych i powiązania między nimi, a do tego waży ich znaczenie i ogranicza „widzenie tunelowe”, nierzadko kierujące uwagę zamawiających ekspertyzę wyłącznie na jeden – niekoniecznie najważniejszy – aspekt problemu. Ostatecznie ma to służyć podejmowaniu przez nich bardziej świadomych decyzji i szybszemu adaptowaniu się do zmieniającego się otoczenia.

Po drugie foresight porządkuje procesy decyzyjne. Kompleksowa analiza bodźców, które będą oddziaływały na przyszłość danego zjawiska, umożliwia wyznaczenie ich hierarchii. W trakcie projektu ustala się, co stanowi nową jakość, a co zaledwie powtarza motywy znane z historii. Próbuje się też dojść do tego, co ma znaczenie teraz, jakie są szanse na to, że to znaczenie się utrzyma, a jakie na to, że wyblaknie wskutek innych, dużo ważniejszych czynników – choćby ze względu na ich strukturalny charakter.

Trudno przecenić zalety takiego podejścia dziś, gdy opinia publiczna – a wraz z nią decydenci i doradczający im eksperci – jest nieustannie bombardowana wydarzeniami, na które ludzkość nie zwróciłaby najmniejszej uwagi, gdyby nie zostały one opakowane w sensacyjne i ostre sformułowania, aby przypodobać się bożkom współczesności – algorytmom. W tym sensie ustrukturyzowane rozważania nad przyszłością pozwalają uczestniczącym w nich ludziom odzyskać utracony przez większość z nas zasób – uwagę. Jak przekonuje książka Johanna Hariego pt. *Złodzieje. Co okrada nas z uwagi, bez niej i bez zdolności dłuższego skupienia nie ma mowy o rozwiązywaniu problemów i strategizowaniu*.

Ta zaleta i związane z nią bolączki wiążą się ściśle z następnym zagadnieniem. Otóż żyjemy w okresie głębokich zmian, dokonujących się w zasadzie

we wszystkich obszarach rzeczywistości. Trudno znaleźć jednoznaczne odpowiedzi nawet na tak ważne pytania, jak te o przyszłość zaangażowania Stanów Zjednoczonych na świecie, globalizację (która dotychczas wyznaczała kierunek ewolucji gospodarczej), sposób, w jaki ludzkość będzie wytwarzała energię, „nadchodzącą falę” technologii – posługując się słowami Mustafy Suleymana, popularyzatora tego pojęcia – i jej oddziaływanie na człowieka i zbiorowości czy wreszcie o to, jak w obliczu tych wszystkich nowych uwarunkowań będzie wyglądał ład polityczny na świecie. To nagromadzenie punktów krytycznych w rozmaitych sferach funkcjonowania państw i społeczeństw próbuje się zaprezentować za pomocą różnych etykiet, przy czym te najpopularniejsze to chyba „polikryzys” i „problemy związane” (ang. *wicked problems*). Mają one odzwierciedlać wzajemne powiązania tych obszarów i fakt, że próby rozplątania węzłów w jednym (np. energetyki) pociągną za sobą kłopoty w innym (gospodarczym lub społecznym).

Niektórzy badacze nazywają teraźniejszość czasami „radykałnej niepewności” i twierdzą, że kluczem do ustrukturyzowania – celowo nie piszę „rozwiązania” – wspomnianych problemów jest użycie metod dających szansę na przygotowanie się do możliwie wielu wariantów przyszłości. Taka analiza pozwala dostrzec, że rzeczywistość nie jest jak puzzle, które da się ułożyć tylko w jeden właściwy sposób. Umożliwia przetestowanie różnych opcji, którymi może zaowocować nawarstwienie się daleko idących przeobrażeń społecznych, politycznych, ekonomicznych, technologicznych itd., oraz ich wizualizację w ramach procesu scenariuszowego. W kolejnym kroku badacz zauważa, które z tych ścieżek mogą prowadzić do szczególnych ryzyk, a ostatecznie – potrafi zaprezentować polityki, dzięki którym decydenci zwiększą prawdopodobieństwo wykorzystania szans generowanych przez te zmiany i ochrony obywateli przed związanymi z nimi zagrożeniami.

Ostatni walor ustrukturyzowanej refleksji o przyszłości, na który zwrócę uwagę w tym eseju, to jej przydatność w kontekście redukcji największej ułomności ekspertów – niezbyt wprawnego/zręcznego radzenia sobie z przewidywaniem. Owej ułomności dowiodły choćby badania Philipa Tetlocka z początku tego stulecia. To niezwykle skomplikowane zagadnienie, na które składa się również ciekawy wyjątek od reguły w postaci personelu Biura Wywiadu i Badań Departamentu Stanu USA służącemu tamtejszym dyplomatom. Na potrzeby niniejszego tekstu wspomnę tylko, że na szczęście późniejsza działalność tego amerykańskiego analityka przyniosła wskazówki, jak możemy zwiększyć skuteczność swej analizy przyszłości i zyskać status „superprzepowiadaczy”. Tetlock radzi m.in. gromadzić dane z różnych źródeł, myśleć w kategoriach prawdopodobieństwa, pracować zespołowo oraz uczyć się zdolności absorbowania nowych informacji i przyznawania się do błędów. Wszystkie te działania

powinni realizować eksperci nowoczesnej instytucji badawczej chcącej wykorzystywać foresight strategiczny i jego metody.

Po co to nad Wisłą?

Polska należy do grona państw określanych w stosunkach międzynarodowych mianem „potęg średnich”. Termin nie jest może zbyt atrakcyjny, lecz oznacza istotną grupę aktorów, których postrzega się jako stabilizatorów porządku międzynarodowego. To oni – przez uczestnictwo czy dostosowywanie się – legitymizują zasady i instytucje kreowane przez światowe mocarstwa, niejednokrotnie znajdując sobie zarazem przestrzeń do zwiększonej aktywności zewnętrznej w dziedzinach pozostających na uboczu uwagi gigantów.

Z tą pozycją wiąże się też jednak niedogodności, z których przynajmniej dwie należałoby uznać za newralgiczne. Pierwsza, ta oczywista, dotyczy ograniczonych zasobów – państwa średnie, w przeciwieństwie do tych najsilniejszych, nie są w stanie wyraźnie zaznaczać swej obecności w każdym obszarze stosunków międzynarodowych. Druga polega na tym, że ich sytuacja pogarsza się, gdy dotychczasowy porządek – a zwłaszcza stanowiące jego część normy i instytucje – „trzeszczy”, a mocarstwa przystępują do jego renegotjacji. W najlepszym wypadku potęgi średnie mogą wówczas stać się adresatami „ofert” przedstawianych im przez strony sporu o przyszłość porządku międzynarodowego. W najgorszym – czekają na jego wyłonienie się z konfrontacji potęg, które przynajmniej tymczasowo mają inne priorytety niż kuszenie i pozyskiwanie sojuszników. W 2025 r. brzmi to niezwykle znajomo, nieprawdaż?

Foresight strategiczny wdrożony na potrzeby polityki zagranicznej i bezpieczeństwa niweluje niedostatki wynikające z obu tych niedogodności. Pierwsza oznacza w gruncie rzeczy, że państwa średnie muszą być przy podejmowaniu decyzji „mądrzejsze” – lepiej rozumieć szanse i ryzyka płynące z poszczególnych sfer czy kierunków, a następnie alokować zasoby i wysiłki tam, gdzie będą one miały największe szanse przełożyć się na sukces. Druga wymaga zarówno bieżącej orientacji w głównych osiach sporu pomiędzy czołowymi mocarstwami, jak i starań o „przewidzenie” tego, jak się owe osie ułożą w poszczególnych obszarach, i zabezpieczenia się przed związanymi z tym ryzykami.

W scenariuszu najbardziej optymistycznym – i chyba najbardziej pasującym do obecnej sytuacji Polski, poszukującej choćby sposobów pozytywnego oddziaływania na przemysłiwujące przyszłość własnego zaangażowania w bezpieczeństwo europejskie Stany Zjednoczone – zastosowanie metod foresightowych może wzmocnić możliwości oddziaływania potęg średnich w momencie globalnej zmiany. Mogłoby temu służyć dookreślenie przez nie narzędzi oraz projektowanie ofert, które mocarstwa mogłyby uznać za korzystne dla ich interesów.

Nietrudno wyobrazić sobie konkretne przedsięwzięcia mogące uczynić RP odporniejszą na aktualne zawirowania globalne. Foresight obecności USA na Starym Kontynencie, mapa szans i ryzyk przedstawiająca podstawowe trendy wpływające na przyszły kształt porządku międzynarodowego (polityczne, gospodarcze, społeczne, technologiczne itd.), badanie zmian technologicznych, które przeorientują dotychczasowe sposoby funkcjonowania dyplomacji i zasadniczo przeobrażą stosunki międzynarodowe czy analiza scenariuszy konfliktów zbrojnych wspomagająca przemyślenia nad tym, jak powinna wyglądać armia przyszłości, to najbardziej oczywiste propozycje.

Ich realizacja miałaby jeszcze dodatkową zaletę: przy mądrym poukładaniu projekty te – a raczej wypracowywane w ich ramach strategię – mogłyby pośrednio wesprzeć namysł i prace nad nowym modelem rozwojowym Polski. Opartym nieco mniej na Mickiewiczowskim spontanie, a bardziej na zasobie, którego w ciągu ostatnich 30 lat dorobiło się nasze państwo – kapitale intelektualnym instytucji analitycznych i, jak to w przypadku foresightu bywa, ich współpracy.