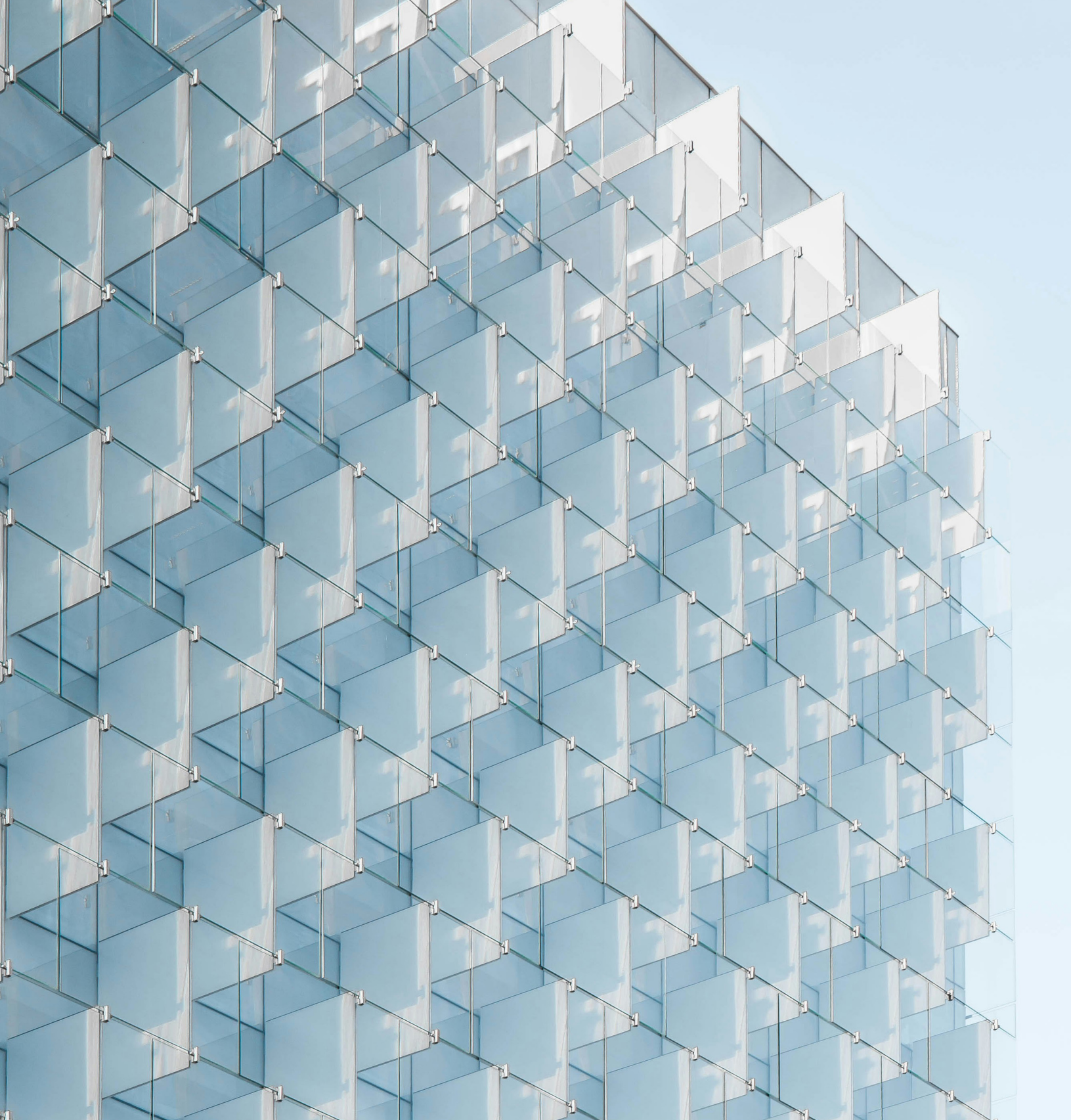




# **Futures Literacy dažādos sektoros: Praktiskā nozīme organizācijām**

Atziņas no mācību vizītes Norvēģijā

Autori:

Zuzanna Stańska, Martyna Gliniecka, Hilary Kalisiak

Pateicības:

Īpašs paldies Fremtenkt AS (Norvēģija), Åsane Kulturhus (Norvēģija), Fyllingsdalen vidusskolai (Norvēģija), NLA University College (Norvēģija) un Vestlandas apgabala padomes Izglītības departamentam (Norvēģija) par visiem noderīgajiem komentāriem un ieteikumiem šajā ziņojumā.

Grafiskais dizains: Hilary Kalisiak

Fotoattēlu avots: Unsplash / H. Busing, H. Jamil, Z. Li, J. Gonzalez, S. Erwing, A. Lisakov, Walls.io.

Šis ziņojums ir izstrādāts projekta „Future Forward. Nākotnes iedvesmoti izglītības resursi pieaugušo izglītojamo pilnvarošanai” ietvaros, ko finansē Eiropas Savienības programma „Erasmus+” (projekta nr. 2025-1-LV01-KA220-ADU-000360607). Projektu īstenoja MIHI (Latvija), Fremtenkt AS (Norvēģija) un CASE – Sociālo un ekonomisko pētījumu centrs (Polija).



**Finansē  
Eiropas Savienība**



CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych  
CASE – Center for Social and Economic Research

DOI: 10.5281/zenodo.20053937

ISBN: 978-83-67407-42-7

Atsauce:

Stańska, Z., Gliniecka, M., & Kalisiak, H. (2026). *Futures Literacy dažādos sektoros: praktiskā nozīme organizācijām*. CASE – Sociālo un ekonomisko pētījumu centrs. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20053937>

# Satura rādītājs

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Ievads</b>                                                                                      | <b>4</b>  |
| 1.1. Ziņojuma mērķis                                                                                  | 5         |
| 1.2. Ziņojuma uzbūve                                                                                  | 6         |
| 1.3. Par projektu                                                                                     | 7         |
| <b>2. Kas ir nākotnes izpratne un Nākotnes izpratnes laboratorija?</b>                                | <b>8</b>  |
| 2.1. Ievads nākotnes līgumu metodoloģijās                                                             | 8         |
| 2.2. Kas ir izpratne par nākotnes līgumiem?                                                           | 8         |
| 2.3. Nākotnes izglītības laboratorijas (FLL) metodika                                                 | 10        |
| 2.4. Kāpēc laika perspektīvas ir svarīgas (10, 25 vai 50 gadi)                                        | 14        |
| 2.5. Nākotnes prognozēšanas metodes un pārdomas par organizāciju, pilsētu, valstu un indivīdu nākotni | 15        |
| <b>3. Svešvalodu apguves praktiskā nozīme dažādos kontekstos</b>                                      | <b>17</b> |
| 3.1. Publiskā pārvalde                                                                                | 17        |
| 3.2. Izglītība                                                                                        | 23        |
| 3.3. Kultūra                                                                                          | 29        |
| 3.4. NVO                                                                                              | 35        |
| 3.5. Uzņēmējdarbība                                                                                   | 39        |
| <b>4. Ieteikumi par programmas Futures Literacy pielāgošanu Latvijas un Polijas kontekstam</b>        | <b>44</b> |
| 4.1. Ar nākotni saistītās problēmas, ņemot vērā šīs valstis                                           | 44        |
| 4.2. Radošas domāšanas nozīme, dodot cilvēkiem rīcības brīvību                                        | 45        |
| 4.3. Ieteikumi nākotnes izpratnes (FL) ieviešanai organizācijās                                       | 46        |
| <b>Atsauces</b>                                                                                       | <b>50</b> |

# 1. Ievads

Visā Eiropā gan indivīdi, gan iestādes saskaras ar pieaugošu nenoteiktību, kas saistīta ar tehnoloģisko attīstību, vides pārmaiņām, demogrāfiskajām izmaiņām un darba tirgus attīstību. Pieaugošajiem šīs dinamikas var ierobežot piekļuvi iespējām un apgrūtināt pārliecinošu plānošanu nākotnei. Izglītotāji un organizācijas, kas strādā ar pieaugošajiem izglītojamajiem, arvien biežāk meklē metodes, kas palīdzētu cilvēkiem orientēties šajā mainīgajā vidē, rīkojoties apzināti, pārdomāti un proaktīvi.

Projekts „Future Forward” tika izstrādāts, lai risinātu šīs vajadzības. Šis ziņojums ir daļa no plašākiem centieniem stiprināt pieaugušo izglītotāju un mācīties gribētāju spējas strādāt ar nākotnes orientētām prasmēm, īpašu uzmanību pievēršot nākotnes izpratnei (Futures Literacy, FL), kas ir gan strukturēta pieeja domāšanai par nākotni, gan apgūstama prasme izmantot šo pieeju, lai izpētītu iespējas un pieņemtu lēmumus šodien.



## 1.1. Ziņojuma mērķis

Šīs publikācijas mērķis ir sniegt praktisku un saprotamu pārskatu par to, kā nākotnes orientētas pieejas jau tiek īstenotas Eiropas kontekstā, un kā līdzīgas prakses varētu pielāgot izmantošanai Latvijā un Polijā. Tā ir paredzēta pedagogiem, pieaugušo izglītības speciālistiem, valsts sektora darbiniekiem, nevalstisko organizāciju pārstāvjiem un citām ieinteresētajām personām, kuras vēlas ieviest nākotnes izpratni savā darbā.

### Ziņojuma mērķis ir:

- sniegt konkrētus piemērus par to, kā nākotnes prognozēšanas metodes tiek izmantotas dažādās nozarēs,
- pierādīt to nozīmi pieaugušo izglītībā un organizāciju attīstībā,
- izklāstīt nosacījumus, kas veicina veiksmīgu īstenošanu,
- un sniegt ieteikumus par to, kā šīs pieejas pielāgot vietējiem apstākļiem Centrālajā un Austrumeiropā.

Šīs rokasgrāmatas izstrādes galvenais elements bija mācību vizīte Bergenā, Norvēģijā, kur pārstāvji no Polijas un Latvijas vairākas dienas pavadīja, mācoties no organizācijām, kas savā darbā jau izmanto uz nākotnes perspektīvām balstītas pieejas.

Trīs dienu laikā grupa novēroja un sarunājās ar komandām četrās dažādās vidēs — katrai no tām bija sava misija, mērķauditorija un izaicinājumi, taču visas tās vienoja pārliecība, ka alternatīvu nākotnes vīziju iztēlošanās var stiprināt kopienas jau šodien.

Kultūras centrā **Åsane Kulturhus** nākotnes instrumenti palīdz iestādei no jauna iztēloties, kāds var būt kultūras centrs. Darbinieki izmanto metodes, kas iedzīvotājus aicina iesaistīties, sapņot un pārveidot centra lomu apkaimē. Rezultāts ir atvērtāka, atsaucīgāka un kopienas vajadzībām pielāgota telpa, kur nākotne tiek veidota kopīgi, nevis vienkārši plānota no iestāžu puses.

**Fyllingsdalen vidusskolā** nākotnes perspektīvas ir pamatā starpdisciplinārās mācību nedēļai, kas veltīta ilgspējīgai attīstībai. Skolēni pēta iespējamās nākotnes un apsver savu lomu to veidošanā.

**NLA Universitātes** koledžā nākotnes iedvesmotie principi tiek izklāstīti akadēmiskā seminārā, kurā apvienotas sociālās zinātnes, dabaszinātnes un literatūra. Seminārs palīdz studentiem

skatīties uz pasauli no dažādiem skatpunktiem, mudinot viņus iztēloties nākotni, kas pārsniedz paredzamo un pazīstamo.

Visbeidzot, **Vestlandes apgabala padomes Izglītības departamentā** nākotnes prognozēšanas metodes palīdz politikas veidotājiem risināt sarežģītas sociālās problēmas. Spēja apšaubīt pieņemumus un iztēloties alternatīvus risinājumus palīdz politikas veidotājiem izstrādāt elastīgākas un iekļaujošākas izglītības stratēģijas.

Mācīšanās no iestādēm, kas jau ir izmēģinājušas nākotnes prognozēšanas metodes, sniedz divas galvenās priekšrocības. Pirmkārt, tā piedāvā konkrētus piemērus par to, kā abstrakti jēdzieni tiek pārvērsti praktiskās darbībās, lēmumu pieņemšanas procesos vai izglītības programmās. Tas ir īpaši vērtīgi pedagogiem un praktiķiem, kurus varētu interesēt nākotnes prognozēšana, bet kuri nezina, kā sākt.

Otrkārt, pieredzes apmaiņa starp valstīm parāda atšķirības organizāciju kultūrās, resursos un politikas vidē. Tā kā Latvija un Polija atšķiras no Norvēģijas ar administratīvajām struktūrām, sabiedrības dinamiku un pieredzes līmeni svešvalodu apguves jomā, ir būtiski noteikt, kuri elementi ir pārņemami un kuriem nepieciešama pielāgošana.

Papildus mācību vizītei un šajā nodaļā aprakstītajiem gadījumiem šī ziņojuma izstrāde balstījās uz akadēmiskās un pelēkās literatūras par nākotnes izpratni un uz nākotni vērstām pieejām pārskatu. Šis pārskats nodrošināja plašāku analītisko kontekstu, lai izprastu, kā šādas metodikas tiek apspriestas, pamatotas un īstenotas dažādās jomās. Tas arī palīdzēja atrast papildu Eiropas gadījumu izpēti piemērus ārpus Bergenā, tādējādi palīdzot šeit aprakstītos piemērus ievietot plašākā esošās prakses kontekstā.

## 1.2. Ziņojuma uzbūve

Ziņojums sākas ar pārskatu par nākotnes metodoloģijām, īpaši pievēršoties nākotnes izpratnei un „Nākotnes izpratnes laboratorijas” pieejai. Šajā sadaļā tiek iepazīstināti ar galvenajiem jēdzieniem, sniegta metodoloģijas pārskats un aprakstītas tās pielietošanas priekšrocības individuālā, organizācijas vai kopienas/politikas līmenī. Turklāt nākotnes domāšanas praktiskā pielietojamība ir aprakstīta piecās nozarēs: valsts pārvaldē, izglītībā, kultūrā, NVO un pilsoniskajā iesaistē, kā arī privātajā sektorā. Šie piemēri ietver atziņas no mācību vizītes Norvēģijā, kā arī citus Eiropas gadījumus. Pēdējā nodaļā sniegti ieteikumi par nākotnes orientētu prakšu pielāgošanu Latvijas un Polijas kontekstam.



### 1.3. Par projektu

Šis ziņojums ir viens no projekta „Future Forward. Nākotnes perspektīvām balstīti izglītības resursi pieaugušo izglītojamo pilnvarošanai” rezultātiem, ko finansē programma „Erasmus+”. Partnerībā iesaistītas organizācijas no Latvijas (MIHI), Polijas (Sociālo un ekonomisko pētījumu centrs – CASE) un Norvēģijas (Fremtenkt). Projekts ir vērsts uz pieaugušo izglītojamo atbalstīšanu, īpaši lauku apvidu iedzīvotājiem vai tiem, kam ir migrācijas pieredze, ieviešot uz nākotni vērstas kompetences, kas var palīdzēt viņiem orientēties nenoteiktībā un pieņemt apzinātus lēmumus. Tā mērķis ir arī stiprināt izglītotāju spējas integrēt nākotnes metodoloģijas savā darbā, nodrošinot šo pieeju ilgtermiņa un ilgtspējīgu izmantošanu vietējās kopienās.

Projektā apvienoti vairāki elementi: mācību vizīte, konsultācijas ar apmācāmajiem un pedagogiem, pasniedzēju apmācības programma, gatavu nākotnes scenāriju izstrāde, kā arī divas publikācijas, tostarp šis pārskats. Kopā šie komponenti veido pamatu, lai nākotnes izpratnes prasmes plašāk ieviestu pieaugušo izglītības vidē Latvijā un Polijā.

## 2. Kas ir nākotnes izpratne un Nākotnes izpratnes laboratorija?

### 2.1. Ievads nākotnes līgumu metodoloģijās

Kad domājam par nākotni, mums ir tendence to uztvert kā kaut ko jau iepriekš noteiktu, un mūsu uzdevums ir to paredzēt, plānot un attiecīgi sagatavoties. Šis nemainīgais nākotnes redzējums šķiet tik dziļi iesakņojies mūsu ikdienas dzīvē un kultūrā, ka lielākoties mēs to uztveram kā faktu. Domāšana par nākotni balstās uz pieņēmumu, ka šī nākotne patiesībā nemaz neeksistē. Tā vietā domāšana par nākotni uztver «nākotni» kā mūsu iztēles radītu konstrukciju, ideju un tēlu kopumu par to, kāda būs nākotne. Šīm idejām ir nozīme tajā, kā mēs saprotam mums apkārt esošo pasauli – un kā mēs rīkojamies. Tādējādi mūsu idejas par nākotni palīdz veidot to, kas patiesībā notiek. Domāšana par nākotni mudina pāriet no domāšanas par to, «ko nesīs nākotne», uz jautājuma uzdošanu: ko mēs vēlamies ņemt līdzi nākotnē? Saistībā ar to spēja izpētīt un iedomāties dažādas nākotnes palīdz mums saprast, kā mēs izmantojam nākotni tagadnē, un ļauj mums apzināti paplašināt to iespēju klāstu, ko mēs apsveram un pēc kurām rīkojamies.

Pat izmantojot šādu pieeju, nākotne neizbēgami paliek neskaidra. Domāšana par nākotni nemēģina cīnīties pret šo neskaidrību. Drīzāk, atverot mūs sarežģītībai un neskaidrībai, spēja „izmantot nākotni” var mainīt to, kā mēs izprotam un izmantojam cilvēka rīcības brīvību. Šī uzlabotā spēja novērtēt sarežģītību ļauj mums izstrādāt stratēģijas, kas stiprina noturību, apvienojot plānošanu ar radošu spontānumu un līdzsvarojot riska mazināšanu ar neskaidrības pieņemšanu.

UNESCO šo spēju „izmantot nākotni” dēvē par nākotnes izpratni (FL). Kopā ar citām pieejām nākotnes domāšanai nākotnes izpratne ļauj mums apšaubīt esošās domāšanas veidus, izkāpt no savas komforta zonas un paplašināt savu iztēli.

### 2.2. Kas ir izpratne par nākotnes līgumiem?

Nākotnes izpratne (FL) ir spēja apzināti „izmantot nākotni”, lai labāk izprastu tagadni. Tā izmanto mūsu iztēli, lai pašreizējās domāšanas un rīcības veidos iekļautu vēl neeksistējošas nākotnes. Nākotnes izpratne nav saistīta ar to, lai paredzētu, kas notiks, bet gan ar to, lai apzinātos, kā mūsu priekšstati par nākotni ietekmē to, ko mēs redzam un kā mēs interpretējam tagadni. Iztēlojoties

alternatīvas, pat radikāli atšķirīgas nākotnes, tā rada telpu jaunu iespēju un rīcības veidu atklāšanai. Praktizējot FL, piemēram, izmantojot Nākotnes izpratnes laboratorijas (FLL, sīkāk izskaidrots zemāk), mēs varam atpazīt slēptās pieņēmumus, paplašināt savu skatījumu un attīstīt radošu pieeju pārmaiņām.

Lemjot un izvēloties rīcības virzienu, cilvēki nepārtraukti „izmanto nākotni” tagadnē, paredzot konkrētu iznākumu. Pat mazi bērni izmanto vienkāršas prognozēšanas formas, piemēram, gaidot, ka viņus pabaros, kad viņi ir izsalkuši, vai sekojot līdzi priekšmetu kustībai. Šīs pamata prognozēšanas spējas kļūst par pamatu ikdienas lēmumiem, piemēram, lietussarga paņemšanai, ja mākoņainā dienā gaidām lietu, vai karjeras un dzīves ceļa plānošanai. Par piemēru var minēt arī augšanu. Novērojot mazu bērnu, mēs automātiski pieņemam, ka viņš drīzumā sāks staigāt, un šī doma nosaka to, kā mēs saprotam viņa pašreizējo uzvedību. Šādus neapzinātus prognozēšanas mehānismus var uzskatīt par iebūvētiem prognozēšanas sistēmām, kas veido mūsu uztveri un darbības, pirms mēs pat sākam par tām apzināti domāt. Lai gan mēs bieži to neapzināmies, šāda nākotnes izmantošana ir neatņemama cilvēka rīcības daļa tagadnē: tā ietekmē to, ko mēs uztveram, kā mēs interpretējam situācijas un kā izvēlamies starp dažādām iespējām.

Viens no galvenajiem FL elementiem ir atzīt, ka nākotne ir neparedzama. Mēs nerunājam par to, kā tā izskatīsies, bet gan par to, kā apzināti izmantot savu iztēli, lai uzlabotu savu situāciju un dzīvesveidu šodien. FL neparedzamību uztver kā resursu, kā jauninājumu avotu, nevis kā draudus (UNESCO, 2018).



## 2.3. Nākotnes izglītības laboratorijas (FLL) metodika

Nākotnes izpratnes laboratorija (FLL) tika izveidota, lai attīstītu nākotnes izpratni. Tā ir gan darbības metode, gan pētniecības instruments, kas palīdz veidot spēju apzināti izmantot nākotni. Tās uzmanības centrā ir izpratne par to, kā cilvēki iedomājas nākotni un kādas slēptas prognozējošas pieņēmumi ietekmē šo iztēli. FLL tika izveidota, lai padarītu šos pieņēmumus redzamus un palīdzētu dalībniekiem tos apšaubīt, padziļināt vai pārformulēt. Saskaņā ar UNESCO nākotnes izglītības vadītāju Rielu Milleru, sākumpunkts ir pieņēmums, ka lielākā daļa cilvēku ir „nākotnes analfabēti” (UNESCO 2018, 35). Šis termins nav pejoratīvs; tas neattiecas uz apzinātu neziņu, bet drīzāk uz cilvēkiem, kuri ikdienā izmanto nākotnes vīzijas, bet reti domā par to, no kurienes tās nāk un kāpēc mēs tās iedomājamies tieši tādā veidā. Mēs uzskatām nākotni par kaut ko pašsaprotamu, par dabisku plānošanas, prognozēšanas vai riska pārvaldības sastāvdaļu. Tomēr tas, ko mēs uzskatām par iespējamu, varbūtīgu, vēlamu vai neizbēgamu, ir mūsu pieņēmumu rezultāts par to, kā darbojas pasaule, par pārmaiņu tempu, mūsu rīcības spēju vai tās trūkumu, vērtībām, normām un pieredzi. FLL palīdz šos pieņēmumus izcelt, padarīt tos par pārdomu objektu un tad ļauj dalībniekiem eksperimentēt ar citiem veidiem, kā “izmantot nākotni”. Šajā nozīmē FLL nav tikai stratēģisks semināra formāts, bet process, kas maina gan mūsu ideju saturu, gan mūsu domāšanas veidu par nākotni.

FLL mērķis ir radīt apstākļus, kuros dalībnieki var apzināties savus iepriekšējos pieņēmumus, jo lielākā daļa no tiem ir neredzami un neapzināti. Piemēri tam ir pieņēmumi, ka izglītība nodrošina labākus darbus, ka rītdiena būs tāda pati kā šodienas un ka noteikti rezultāti ir neizbēgami, bet citi – neiespējami. Darbnīca ļauj dalībniekiem arī redzēt, kā šie pieņēmumi ietekmē šodien pieņemtos lēmumus un kā priekšstatī par nākotni organizē mūsu rīcību: ko mēs gaidām, kam gatavojamies un ko vēlamies izvairīties. Izmantojot FLL, dalībnieki var iemācīties izmantot nākotni dažādos veidos, ne tikai plānošanas režīmā (kādu nākotni viņi vēlas) un prognozēšanas režīmā (kāda nākotne ir iespējama), bet arī, izpētot jaunas lietas un iespējas. Perspektīvu maiņu var panākt, izmantojot „pārformulēšanas scenāriju”. Pārformulēšanas scenārijs ir tādas nākotnes apraksts, kas nav ne obligāti iespējama, ne vēlama, bet gan iespējama, un kas apšaubā daļus no mūsu pieņēmumiem par to, kāda būs nākotne. Ar pārformulēšanas scenāriju palīdzību dalībnieki var pārvarēt esošos ierobežojumus un atklāt jaunas perspektīvas, paplašināt savu kolektīvo un individuālo iztēli, kā arī saskatīt jaunas rīcības iespējas. FLL palīdz mums saprast, ka nākotnei nav jābūt lineāram tagadnes turpinājumam un ka pārmaiņas un pārsteigumi var būt radoši resursi. Tas ļauj mums stiprināt spēju tikt galā ar mūsu realitātes nenoteiktību un sarežģītību. Kad mēs apzināties pieņēmumus, kas slēpjas aiz mūsu izvēlēm, mēs varam tos mainīt vai pielāgot un



pieņemt apzinātākus un precīzākus lēmumus, tādējādi veicinot dalībnieku elastīgumu un noturību pret pārmaiņām (UNESCO, 2018).

Nākotnes izpratnes laboratorija sastāv no četriem galvenajiem posmiem, taču ir vērts atzīmēt, ka katra laboratorija ir jāpielāgo konkrētajai tēmai, dalībniekiem un grupas dinamikai, ilgumam, kā arī organizācijas kultūrai. Katram posmam ir svarīga loma, un tas balstās uz pieredzes mācīšanās mehānismiem.

## 1. posms: Ideju izklāstīšana

Šis ir pirmais un izšķirošais solis, kurā dalībnieki izklāsta savas sākotnējās idejas par konkrētās tēmas nākotni. Divas visbiežāk izmantotās pieejas ir:

- Vēlamā nākotne – ko mēs vēlamies, lai notiktu?
- Iespējamā nākotne – ko, mūsaprāt, notiks?

Šie divi skatījumi ir noderīgi, jo tie atspoguļo dominējošos veidus, kā domāt par nākotni: **plānošanu** (balstoties uz cerībām un mērķiem) un **sagatavošanos** (balstoties uz gaidām un prognozēm).

Tā kā mēs esam pieraduši domāt par to, ko vēlamies un ko gaidām, „Atklāšanas” fāze kalpo kā viegli pieejams sākumpunkts darbnīcā. Vienlaikus tā palīdz apzināties, ka atšķirīgi domāšanas veidi rada atšķirīgus nākotnes tēlus. Tā arī ļauj mums atklāt slēptos pieņēmumus par to, ko uzskatām par iespējamu, nemainīgu, pašsaprotamu vai loģisku. Šī atklāšanas fāze ir sākumpunkts, lai turpmākajos posmos vēl vairāk paplašinātu mūsu skatījumu.

## 2. posms: Pārskatīšana

Šis posms ir FLL metodoloģijas pamatā. Dalībnieki saņem pārformulētu **scenāriju**, kurā aprakstīta iespējama, lai gan ne vienmēr vēlama vai ticama nākotne. Šis scenārijs ir apzināti izstrādāts, lai:

- atkāpties no standarta priekšstatiem par nākotni,
- apšaubīt pieņēmumus, kurus dalībnieki uzskata par pašsaprotamiem,
- paver jaunas iespējas,
- rosināt garīgos eksperimentus.

Scenārijs kalpo kā kognitīvs instruments, kas paredzēts, lai dalībnieku vidū radītu kognitīvo disonansi. Tas liek viņiem iekļūt domāšanas veidā, ko viņi izmanto reti: izpētīt to, kas ir iespējams, pat ja tas šķiet neintuitīvs vai dīvains.

Pārformulēšanas scenārijs darbojas kā intelektuāls katalizators, kas izjauc dominējošos domāšanas modeļus, un tas mudina dalībniekus apšaubīt savus pieņēmumus un konfrontē viņus ar atšķirīgu loģiku nākotnes izmantošanā. FLL scenāriji nav prognoze vai nākotnes plāns; tie ļauj dalībniekiem redzēt, cik ierobežota var būt viņu perspektīva plānošanā un prognozēšanā, un dod iespēju izklūst no standarta domāšanas modeļiem un atbrīvot savu radošumu. Tieši šajā posmā dalībnieki sāk pamanīt, ka nākotne var darboties kā kognitīvs instruments, veids, kā pārinterpretēt tagadni un mūsu cerības.

### 3. posms: Pārdomāt

Pēc tam, kad iepriekšējās divās fāzēs dalībnieki ir iepazinuši divus atšķirīgus veidus, kā domāt par nākotni, viņi pāriet uz jēgas piešķiršanas posmu. Šajā posmā var salīdzināt dažādus nākotnes tēlus, un dalībnieki var saprast, kā perspektīvas maiņa ir ietekmējusi viņu domāšanu un emocijas. Tieši šajā brīdī dalībniekiem vajadzētu pamanīt atšķirības tajā, kā viņi „izmanto nākotni”, un apzināties savus prognozējošos pieņēmumus. Tas ļaus viņiem pārvērst savu pieredzi jaunās atziņās par tagadni.

Šis ir posms, kurā rodas galvenie „atklāsmes brīži”, kad dalībnieki saprot, cik lielā mērā viņu domāšanu ir ietekmējuši neredzami pieņēmumi. 3. posms: Jēgas meklēšana var tikt veikta atsevišķi vai iekļauta 1. posmā: Atklāšana un 2. posmā: Pārformulēšana, šajos posmos jautājot dalībniekiem par viņu pieredzi un sajūtām, vai „iespējamais” viņiem bija vieglāks vai grūtāks nekā „vēlamais”, un kā viņi jūtas par perspektīvas maiņas scenārijiem. Dalībnieku mudināšana runāt par šīm atšķirībām palīdz ilustrēt faktu, ka ikvienam ir sava pieeja jautājumiem par nākotni.

## 4. posms: Turpmākie soļi

Šo posmu bieži izlaiž laboratorijās, kas strādā tikai pētniecības jomā, taču tas ir ļoti svarīgs, ja mērķis ir pētījumu rezultātus pielietot praksē. Šajā posmā dalībnieki, ņemot vērā savu izpratni par iepriekšējiem pieņēmumiem, analizē, ko viņi var darīt citādi. Viņi apsver, kā jaunas perspektīvas ietekmē viņu uztveri par problēmām un iespējām, un kādas darbības tagadnē varētu izrietēt no laboratorijas pieredzes. Mērķis nav vienkārši izstrādāt „rīcības plānu”, bet gan jaunu loģiku rīcībai, kas balstās uz jaunu, dziļāku izpratni par to, kā izmantot nākotni.

Avots: (Sundfør Sivertsen S., Nabben R., 2021).

Ikdienā mēs par nākotni domājam galvenokārt tādā kontekstā kā „kā sasniegt to, ko vēlos” vai „kā sagatavoties tam, kas varētu notikt”. Scenāriji ļauj mums palīdzēt dalībniekiem izkāpt ārpus šīs loģikas. Ar to palīdzību mēs varam pāriet uz trešo režīmu – iespēju izpēti. Šis režīms tiek izmantots reti, taču tas ir ļoti svarīgs, lai attīstītu nākotnes izpratni. Radot scenārijā nākotni, ko dalībnieki nebija iedomājušies, bet kas ir iekšēji saskaņota un loģiski reālistiska, mēs atveram telpu jauninājumiem un pārsteigumiem. Savukārt, ja scenārijs izjauc kaut ko, ko mēs uzskatām par nemainīgu, tas ļauj mums atpazīt savus iepriekšējos pieņēmumus un saprast, kādi tie ir. Piedāvājot dalībniekiem drošu telpu eksperimentēšanai gatava scenārija veidā, mēs atbrīvojam viņus no reālistisku ideju važām un ļaujam domāt neierastās kategorijās, atverot viņiem alternatīvus domāšanas veidus. FLL galvenais mērķis nav aprakstīt rītdienu, bet atklāt, kā to nosaka šodienas domāšana. Tādējādi scenārijs kalpo kā epistemoloģisks instruments, ar kura palīdzību dalībnieki uzzina, ka nākotnes tēli nav prognozes, bet konstrukti, kurus var izmantot, lai labāk izprastu šodienas pasauli (UNESCO, 2018).

## 2.4. Kāpēc laika perspektīvas ir svarīgas (10, 25 vai 50 gadi)

FLL ietvaros dalībniekiem tiek norādīts laika periods – konkrēts brīdis nākotnē, kas kalpo par atskaites punktu, lai iztēloties konkrēto tēmu. Ir svarīgi izvēlēties pareizo datumu, par kuru dalībniekiem jādomā, lai tas nebūtu ne pārāk tuvu, ne pārāk tālu. Tas var būt apaļš datums, piemēram, 2050. gads, bet arī konkrēts gadu skaits no šodienas, piemēram, 50 gadi. Datums nedrīkst būt pārāk tuvu nākotnei, jo tas ierobežo dalībnieku brīvību iztēloties nākotni, uztverot to caur personī-

gām un sociālām prognozēm un gaidām par to, kāda tā izskatīsies, un ierobežo viņu iztēli, liekot viņiem apstāties pie vīzijām, kas no šodienas perspektīvas šķiet ticamas. No otras puses, nākotne, kas no dalībnieku perspektīvas ir pārāk tāla, var likt dažiem cilvēkiem zaudēt interesi: vai nu tāpēc, ka viņi jūt, ka nespēj iedomāties tik tālu nākotni, vai arī tāpēc, ka nespēj saprast, kāpēc tai būtu jābūt viņiem svarīgai. Pamatojoties uz „Futures Literacy Laboratory Handbook” autoru pieredzi, laika posms no 2040. līdz 2050. gadam darbojas ļoti labi (Sundfør Sivertsen, Nabben, 2021). Protams, laika uztvere ir subjektīva, un katrs dalībnieks var atšķirīgi uztvert norādīto laika periodu. Piemēram, daži cilvēki 25 gadus uzskata par īsu laika posmu un tādēļ neparedz nekādas būtiskas izmaiņas. Citiem nav grūti paredzēt milzīgas pārmaiņas tajā pašā laika periodā. Nav vienīgā pareizā veida, kā izvēlēties laika periodus, taču izvēle var ietekmēt to, kā FLL dalībnieki domā par nākotni. Un ne tikai tāpēc, ka dažādiem cilvēkiem ir atšķirīgs izpratne par pārmaiņu tempu: cilvēki arī mēdz pieiet jautājumiem par tālāko nākotni vienā no diviem veidiem: daži aprēķina, cik vecs viņi būs, un izmanto savu personīgo perspektīvu kā atskaites punktu, lai domātu par nākotni. Citi nākotni uztver nepersoniskāk, koncentrējoties, piemēram, uz sabiedrības pārmaiņām. Pētnieciskajā literatūrā to dēvē par atšķirību starp personīgo un kolektīvo mentālo ceļošanu laikā (sk., piem., Shrikanth, Szpunar & Szpunar, 2018). Apzināties šīs atšķirības tajā, kā cilvēki domā par nākotni, var būt noderīgi, vadot FLL. Piemēram, ja vēlaties, lai cilvēki domātu par tālāku nākotni, kurā viņi varbūt vairs nebūs dzīvi, varat viņiem skaidri teikt, lai iedomātos personu, kura tajā nākotnē ir viņu pašreizējā vecumā.

## 2.5. Nākotnes prognozēšanas metodes un pārdomas par organizāciju, pilsētu, valsti un indivīdu nākotni

Viena no galvenajām FLL priekšrocībām ir kopīga jēgas meklēšana. Pareizi izstrādātā procesā dalībnieki kopīgi atklāj savus slēptos pieņēmumus par nākotni: to, ko viņi uzskata par iespējamu, ticamu vai vēlamu. Tas, kas iepriekš bija neizteikts uzskats vai „acīmredzamība”, kļūst par pārdomu un dialoga tematu. Tas ļauj grupai atzīt, ka dažādi cilvēki izmanto atšķirīgus „nākotnes tēlus”, lai pieņemtu lēmumus. Šo pieņēmumu atklāšana paplašina domāšanas lauku un ļauj pieņemt bagātīgākus, mazāk stereotipiskus lēmumus, kas nav ierobežoti ar vienu dominējošu naratīvu par nākotni.

Indivīda līmenī nākotnes izpratne stiprina rīcības spējas sajūtu. Tā vietā, lai reaģētu ar bailēm vai nedrošību, cilvēki iemācās uztvert nākotni kā iespēju telpu, nevis draudu avotu. Spēja apzināties

savu skatījumu uz nākotni palīdz labāk tikt galā ar nedrošību, pieņemt apzinātākus dzīves lēmumus un plānot elastīgi. Nākotne vairs nav kaut kas no ārpuses uzspiests, bet kļūst par resursu pārdomām un rīcībai.

Nākotnes izpratnes metodoloģijas atbalsta arī stratēģiskas inovācijas un ilgtermiņa domāšanu organizācijās. Organizācijas bieži vien nonāk „tuneļa redzējumā”, koncentrējoties vienīgi uz īstermiņa mērķiem, rādītājiem un riskiem. Nākotnes izpratne palīdz pārvarēt šo modeli, ļaujot izpētīt alternatīvas nākotnes, tostarp tās, kas neizriet tieši no pašreizējām tendencēm. Tas ļauj organizācijām labāk sagatavoties pārmaiņām, identificēt jaunus attīstības virzienus un izvairīties no stratēģiskiem pārsteigumiem.

„Futures Literacy” veicina arī nākotnes domāšanas demokratizāciju vietējās kopienās un pilsētās. Tā vietā, lai attīstības vīzijas atstātu vienīgi ekspertu vai lēmumu pieņēmēju ziņā, „Futures Literacy” iesaista iedzīvotājus procesā, kurā kopīgi tiek iztēloti alternatīvi attīstības ceļi. Šī pieeja stiprina kopīgas atbildības sajūtu un ļauj labāk ņemt vērā iedzīvotāju daudzveidīgās vajadzības, pieredzi un vērtības. Kopienas nākotne kļūst par dialoga rezultātu, nevis vienkārši par tehnokrātisku plānošanu.

Valdības un valsts politikas līmenī domāšana par nākotni atbalsta ilgtermiņa noturību un ilgtspējīgu attīstību. Politika, kas balstās vienīgi uz īstermiņa perspektīvām, bieži nespēj risināt dziļas sociālās, tehnoloģiskās vai klimata pārmaiņas. Nākotnes izpratne ļauj labāk pārvaldīt sistēmiskas pārmaiņas, piemēram, enerģētikas pāreju, demogrāfiskās izmaiņas vai darba tirgus nākotni. Valsts, kas apzināti spēj „pieņemt nākotni”, ir labāk sagatavota nenoteiktībai un spēj izstrādāt ilgtermiņa politikas plānus, kas ir noturīgi pret potenciālajiem izaicinājumiem (UNESCO, 2018).

## 3. Svešvalodu apguves praktiskā nozīme dažādos kontekstos

### 3.1. Publiskā pārvalde

#### Kāpēc nākotnes līgumu metodika ir nozīmīga šajā nozarē?

No valsts pārvaldes iestādēm tiek sagaidīts, ka tās nodrošinās stabilitāti, taisnīgumu un ilgtermiņa vērtību pasaulē, kas šķiet visai nestabila. Valdībām jau šodien jāpieņem lēmumi, kuriem būs nozīme vēl pēc gadiem (dažkārt pat desmitgadēm). Tomēr vidi, kurā šie lēmumi tiek pieņemti, arvien vairāk ietekmē straujas tehnoloģiskās pārmaiņas, globālās krīzes, demogrāfiskās pārmaiņas un negaidīti satricinājumi. Šādā kontekstā tradicionālie plānošanas rīki bieži vien izrādās nepietiekami. Nākotnes metodoloģija, tostarp nākotnes izpratne, piedāvā valsts iestādēm praktisku un nepieciešamu veidu, kā pārvarēt nenoteiktību ar pārliecību, radošumu un atbildību.

Būtībā nākotnes prognozēšanas metodika palīdz valdībām pāriet no reaģēšanas uz pārmaiņām uz to paredzēšanu un veidošanu. Kā uzsver Apvienotās Karalistes Zinātnes birojs (2025), politikas virzieni, kas izstrādāti, balstoties vienīgi uz šodienas apstākļiem, bieži vien zaudē spēku, mainoties apstākļiem. Turpretim nākotnes prognozēšanas instrumenti, piemēram, perspektīvas izvērtēšana, scenāriju izpēte un tendenču kartēšana, mudina politikas veidotājus apsvērt vairākus iespējamus nākotnes scenārijus, nevis likt uz vienu prognozi. Šī vienkāršā pārmaiņa palīdz atklāt aklo zonu, pārbaudīt stratēģijas stresa apstākļos un izcelt iespējas, kas citādi varētu palikt nepamanītas.

Valsts pārvaldei ir īpaša atbildība: politiskie lēmumi ietekmē vairākas paaudzes. Vašingtons (2023) uzskata, ka valdībām ir jāspēj „rūpēties par rītdienu”, izveidojot politikas sistēmas, kas spēj risināt gan ilgtermiņa riskus, gan īstermiņa problēmas. Domāšana par nākotni stiprina šo rūpēšanās lomu. Tā mudina amatpersonas jautāt ne tikai „Kas ir iespējams?”, bet arī „Kas varētu notikt?”, „Ko mēs gribam, lai notiktu?” un „Kā mēs gatavojamies dažādām iespējām?”. Šie jautājumi palīdz nodrošināt, ka sabiedriskie lēmumi paliek stabili un atbilstoši pat tad, ja sabiedrība attīstās.

## Vestlandas pašvaldības lieta, Norvēģija

Vestlandes apgabala darbs pie nākotnes izpratnes veicināšanas tika uzsākts, pamatojoties uz praktiskām problēmām. Apgabala administrācijas vadītāji saskaras ar vairākām vienlaicīgām pārmaiņām: demogrāfiskajām izmaiņām, darbaspēka un prasmju trūkumu tādos galvenajos sektoros kā izglītība, veselības aprūpe un rūpniecība, ar klimatu saistītu spiedienu, straujām tehnoloģiskajām pārmaiņām, kā arī vispārējo izaicinājumu tikt galā ar nenoteiktību. Šīs problēmas skar vairākas struktūrvienības un apgrūtina ilgtermiņa plānošanu. Nākotnes izpratnes veicināšana tika ieviesta kā veids, kā šos jautājumus risināt sistemātiskāk.

Process sākās ar apgabala administrācijas vadītājiem. Viņu līdzdalība galvenokārt bija vērsta uz ilgtermiņa attīstības apspriešanu un atziņu, ka daudzas no problēmām, ar kurām viņi saskārās, bija kopīgas visai iestādei. Semināri, kurus vadīja bezpeļņas nākotnes aģentūra „Fremtenkt”, deva vadītājiem iespēju atklāti apspriest, kas mainās viņu reģionā un kāpēc, kā arī apsvērt, kā viņu pieņēmumi par nākotni ietekmē lēmumu pieņemšanu.

Pēc tam darbs tika nodots Izglītības un apmācības departamentam. Šis departaments pārrauga vidējo izglītību, profesionālo apmācību, pēcskolas pakalpojumus un skolu attīstību 42 valsts vidusskolās, kurās mācās vairāk nekā 21 000 skolēnu un apmēram 6500 praktikanti. Visi departamenta darbinieki piedalījās divu dienu seminārā, ko vadīja Fremtenkt, kurā tika izpētīta vidējās izglītības pašreizējā situācija un iespējamā nākotne Vestlandā. Šīs sesijas veicināja saskaņotākas sarunas un palīdzēja mazināt sadalījumu, jo dalībnieki no dažādām apgabala izglītības pārvaldes daļām varēja strādāt ar vieniem un tiem pašiem jautājumiem un problēmām.

Pēc tam „Futures Literacy” aktivitātes nonāca tieši skolās, organizējot divu dienu „Futures Literacy Lab” pasākumu, kurā piedalījās 300 skolu vadītāji no visām Vestlandas vidusskolām. Šajā laboratorijā, ko arī vadīja Fremtenkt, tika izpētīta izglītības un veidošanās (bildung) tēma nākotnē, un tā ļāva skolu direktoriem, nodaļu vadītājiem, administratīvajai vadībai un citiem vadītājiem dalīties ar savām vīzijām par izglītības nākotni un apšaubīt citu pieņēmumus par to, kā pārbaudes, mācīšana un administratīvais atbalsts var veicināt mācīšanos ne tikai nākotnē, bet arī nākotnes labā jau šodien.

Valsts pamatzglītības programma nodrošināja skaidru atsauces sistēmu šajā darbā. Tajā izvirzīts divkāršs skolas uzdevums – izglītība un audzināšana –, kā arī sešas pamatvērtības: cilvēka cieņa, identitāte un kultūras daudzveidība, kritiskā domāšana un ētiskā apziņa, radošums un izziņas kāre, cieņa pret dabu un vidi, kā arī demokrātija un līdzdalība. Tajā arī izcelti trīs starpdisciplinārās tēmas – veselība un dzīves prasmes, demokrātija un pilsoniskums, kā arī ilgtspējīga attīstība. Šīs vērtības, prasmes un tēmas nodrošināja kopēju pamatu diskusijai par to, kādai nākotnei Vestlandes skolas būtu jāgatavo skolēnus.

Nākamais iespējamais solis novadā ir paplašināt šo darbību, piedāvājot „Futures Literacy” apmācības plašākam skolu personālam, tostarp skolotājiem. Tas ļaus visās skolās vienotāk piemērot šo pieeju un veicinās ilgstošu sadarbību starp izglītības sistēmas dažādiem līmeņiem.

Avots: autora analīze, balstīta uz mācību vizīti.

Papildus stratēģiskajai domāšanai nākotnes izpratne paplašina politikas veidošanas faktu bāzi. Vašingtons (2022) uzsver, ka laba politika balstās ne tikai uz datiem un iepriekšējo pieredzi. Tai nepieciešama arī izpratne, iztēle un spēja rīkoties neskaidrības apstākļos. Prognozēšana kļūst par daļu no plašākas politikas „infrastruktūras”, kas nodrošina kvalitatīvus ieteikumus. Tā papildina novērtēšanu, reālo pieredzi, ieinteresēto pušu viedokļus un analītiskās metodes. Kad nākotnes prognozēšanas instrumenti tiek integrēti ikdienas politikas darbā, amatpersonas var labāk formulēt problēmas, savlaicīgi identificēt jaunas problēmas un izstrādāt pasākumus, kas laika gaitā pielāgojas situācijai.

Būtiski ir tas, ka nākotnes prognozēšanas pieejas ir arī sadarbības un demokrātiskas. Tās palīdz veicināt atklātu dialogu starp valsts iestādēm, nozarēm, ekspertiem un kopienām. Apvienotās Karalistes Zinātnes birojs (2025) norāda, ka līdzdalības metodes nākotnes prognozēšanā ļauj apvienot dažādas perspektīvas, veicinot daudzveidīgākas diskusijas par to, kādu nākotni cilvēki vēlas — un kādu vēlas izvairīties. Tas ir īpaši svarīgi, jo valsts iestādes cenšas atgūt sabiedrības uzticību un nodrošināt, ka politikas veidošana atspoguļo reālās sabiedrības vajadzības.

UNESCO (2022) šo ideju attīsta vēl tālāk, raksturojot nākotnes izpratni kā spēju, kas piemīt ikvienam, nevis tikai speciālistiem. Nākotnes izpratne palīdz gan indivīdiem, gan organizācijām saprast, kā tie iedomājas nākotni un kā šie pieņēmumi ietekmē to, kam tie pievērš uzmanību šodien. Mācoties apšaubīt ierastos domāšanas veidus, valsts ierēdņi var kļūt inovatīvāki un atvērtāki alternatīviem risinājumiem. Šāda kognitīvā elastība ir nenovērtējama pasaulē, kurā vakardienas risinājumi reti kad der rītdienas izaicinājumiem.

Nākotnes prognozēšanas metodika ir nozīmīga valsts pārvaldei, jo tā ļauj valdībām darboties ar lielāku skaidrību, elastīgumu un mērķtiecību. Tā veicina interesi par pārmaiņām, nevis bailes no tām. Tā paplašina faktu bāzi, uzlabo stratēģisko lēmumu kvalitāti un stiprina saikni starp valsts politiku un sabiedrības vērtībām. Visbūtiskāk ir tas, ka tā dod iestādēm iespēju ne tikai sagatavoties nākotnei, bet arī aktīvi to veidot to kopienā labā, kurām tās kalpo.

## Ribņikas gadījums, Polija

Ribņikas stratēģijas izstrādes process parāda, kā uz nākotni vērstas metodes var kļūt par praktisku un nozīmīgu sastāvdaļu pilsētas ilgtermiņa virziena veidošanā. Ribņika, tāpat kā daudzas vidēja lieluma rūpniecības pilsētas Dienvidpolijā, saskaras ar strukturālām pārmaiņām: iedzīvotāju novecošanos, tradicionālo nozaru pārveidi, pieaugošu spiedienu piesaistīt un noturēt jaunākus iedzīvotājus, kā arī arvien lielāku neskaidrību par to, kā automatizācija, digitalizācija un klimata pāreja ietekmēs nodarbinātību reģionā. Tādējādi darba nākotne ir cieši saistīta ar pilsētas sociālo kohēziju, ekonomisko noturību un vispārējo dzīves kvalitāti.

Projektēšanas procesa laikā pašvaldība uzsāka atklātu, anonīmu aptauju, aicinot iedzīvotājus, uzņēmējus un vietējās organizācijas izteikt savas domas par pilsētas nākotni. Tā mudināja cilvēkus brīvi izteikties par redzamajām iespējām, bažām un to, kādu Ribniku viņi vēlas atstāt nākamajām paaudzēm.

Lai papildinātu šo plašo sabiedrības viedokli, pilsēta organizēja nākotnes izglītības laboratoriju ar nosaukumu „Rybnik w pracy 2050” (latv. „Rybnik darbā 2050”). Laboratorija bija paredzēta uzņēmējiem, darba devējiem, izglītotājiem, darba tirgus starpniekiem un vietējās attīstības speciālistiem. Šo grupu apvienošana radīja kopīgu telpu dialogam starp tiem, kas izstrādā politiku, tiem, kas rada darbavietas, un tiem, kas atbalsta darbaspēka attīstību.

Darbnīca bija veltīta darba nākotnei, taču tās ietekme sniedzās tālu ārpus darba tirgus robežām. Dalībnieki pētīja, kā varētu attīstīties darbs, prasmes un darba vietas, un kā šīs pārmaiņas varētu pārveidot dzīvi Ribnikā līdz 2050. gadam. Laboratorijas mērķis nebija prognozēt nākotni. Tā drīzāk mudināja cilvēkus apšaubīt savus pieņēmumus, iztēloties alternatīvus scenārijus un eksperimentēt ar perspektīvām, kuras viņi parasti neņemtu vērā. Šis radošais, dažkārt pārsteidzošais process paplašināja pilsētas izpratni par to, kāda varētu izskatīties noturīga un pievilcīga Rybnika ilgtermiņā.

Abas aktivitātes tika tieši iekļautas oficiālajā stratēģijas izstrādes procesā. Aptaujas un darbnīcas rezultāti tika izmantoti, izstrādājot vairākus ilgtermiņa scenārijus, kas palīdzēja pilsētai izvērtēt dažādus attīstības virzienus un salīdzināt reālistiskas nākotnes perspektīvas ar vēlamu vīziju, kas izkristalizējās sabiedriskajās diskusijās. Šīs pārdomas palīdzēja noteikt galvenās problēmas, stratēģiskās prioritātes un attīstības mērķus līdz 2030. gadam, kā arī kopīgo virzienu līdz 2050. gadam.

Avots: (4CF, 2020a; 4CF, 2020b).

## Citu organizāciju pieredze, gūtās atziņas, ideju avoti

Pārvaldes iestādēm ir nepieciešamas pieejas, kas palīdzētu tām strādāt neskaidrības apstākļos, paplašināt izpratni par jaunākajām tendencēm un iekļaut vairāk perspektīvu ilgtermiņa virziena veidošanā. Nākotnes izpratne atbilst šai vajadzībai, paplašinot veidus, kā organizācijas vāc un interpretē datus, veicinot pārdomu procesu par saviem pieņēmumiem un atbalstot elastīgāku un pielāgojamāku politikas plānošanu.

Vestlandas un Rybnikas piemēri parāda, kā šīs idejas tiek īstenotas praksē. Abos gadījumos nākotnes izpratne tika ieviesta, lai risinātu konkrētas problēmas: demogrāfiskās izmaiņas, prasību izmaiņas attiecībā uz prasmēm, sabiedrības gaidas attiecībā uz sabiedriskajiem pakalpojumiem un nepieciešamību pēc skaidrām ilgtermiņa stratēģijām. Šī saikne ar konkrētām problēmām padarīja nākotnes prognozēšanas metodes tūlītēji nozīmīgas iesaistītajām organizācijām. Tā vietā, lai veiktu abstraktus vingrinājumus, „Nākotnes izpratne” kļuva par daļu no pastāvīgajām disku-

sijām par to, kā organizēt pakalpojumus, kā koordinēt darbu starp struktūrvienībām un kā sadarboties ar kopienām.

Galvenā atziņa, ko var izdarīt no abiem gadījumiem, ir vadības iesaistīšanās nozīme. Nākotnes izpratne sniedz iespēju padarīt ilgtermiņa jautājumus konkrētākus, neļaujot tiem palikt iepriekšējo pieņēmumu ēnā. Vestlandā, sākot ar augstākā līmeņa vadītājiem, tika radīta telpa atklātai sarunai un veicināta kopīga izpratne par gaidāmajiem izaicinājumiem. Šis pamats ļāva šo pieeju paplašināt visās izglītības struktūrvienībās un galu galā arī skolās.

Līdzās vadības lomai īpaši izceļas arī plašākas sabiedrības līdzdalība. Rybnikā, apvienojot atklātu aptauju un nākotnes darbnīcu, iedzīvotājiem, uzņēmējiem un kopienas locekļiem tika dota iespēja iekļaut savus viedokļus stratēģiskajās diskusijās. Tas atspoguļo arvien plašāku atziņu, ka ilgtermiņa plānošanai ir noderīgi dažādi viedokļi, nevis tikai ekspertu ieteikumi. Šāda iesaistīšanās arī padziļina stratēģisko lēmumu leģitimitāti un stiprina uzticību valsts iestādēm.

Visbeidzot, abas organizācijas atzina nepārtrauktības un mēroga paplašināšanas nozīmi. Vestlandas lēmums iesaistīt 300 skolu vadītājus programmā „Futures Literacy” un Rybnikas nodoms izmantot nākotnes prognozes visā stratēģijas ciklā liecina, ka programma „Futures Literacy” ir visefektīvākā tad, ja tā kļūst par ikdienas praksi vai daļu no iedibinātas rutīnas, nevis par neregulāru pasākumu.





## Galvenie secinājumi valsts iestādēm

1. Prasme izprast nākotnes perspektīvas ir visefektīvākā, ja tā ir saistīta ar konkrētām un nozīmīgām organizācijas problēmām.
2. Vadības iesaistīšanās rada iespēju ilgtermiņa pārdomām un stiprina iekšējo saskaņotību.
3. Iekļaujoša līdzdalība bagātina stratēģisko domāšanu un veicina pamatotākas un leģitīmākas politikas izveles.
4. Nākotnes prognozēšanas metodes palīdz organizācijām koordinēt darbību starp struktūrvienībām un uzlabot kopīgo izpratni.
5. Pastāvīga kapacitātes stiprināšana nodrošina, ka nākotnes prognozēšanas prasmes kļūst par ikdienas organizācijas prakses sastāvdaļu.

## 3.2. Izglītība

### Kāpēc nākotnes līgumu metodika ir nozīmīga šajā nozarē?

Nākamo paaudžu labklājība ir galvenā prioritāte gan indivīdiem, gan iestādēm. Iztēloties, kāda izskatīsies pasaule nākotnē, ir īpaši svarīgi, jo tā ir vide, ko mantošot mūsu bērni. Nākotnes orientētu metožu ieviešana izglītībā – gan skolēniem, gan skolotājiem – var palīdzēt skolām pielāgoties straujajām pārmaiņām, kas ietekmē gan bērnus, gan sabiedrību. Lai gan ceļš uz priekšu ir pilns ar nenoteiktību, lielākā daļa pašreizējo izglītības sistēmu nav veidotas, balstoties uz nākotnes domāšanu, tāpēc, lai saglabātu savu nozīmi, ir būtiski ieviest vairāk uz nākotni vērstas aktivitātes un sistēmas.

Izglītība kalpo kā strukturēts mehānisms zināšanu nodošanai no paaudzes paaudzē un to kopīgai radīšanai (UNESCO, 2021). Mācību procesā skolēni iepazīst jaunas koncepcijas un iespējas, kas ietekmē gan viņu pašu nākotni, gan sabiedrību kopumā. Ir būtiski, lai izglītības sistēmas attīstītos, reaģējot uz jaunām problēmām un iespējām, tādējādi palīdzot veidot kopīgu pasauli un ilgtspējīgu nākotni pašreizējai un nākamajām paaudzēm. Iespējamo nākotnes scenāriju izvērtēšana ne tikai atvieglo stratēģisko plānošanu, bet arī veicina kritisku pārdomu par pašreizējām darbībām un ļauj atbilstoši pielāgot uzvedību.

#### Fyllingsdalen vidusskolas gadījums, vidusskolas iestāde, Norvēģija

Fyllingsdalen vidusskola ir vidusskola Bergenā, Norvēģijā, kas piedāvā jauniešiem vispārējo un profesionālo izglītību. Fyllingsdalen vidusskola ieviesa progresīvas metodes, reaģējot uz 2019. gadā Norvēģijā veiktajām izmaiņām mācību programmā, kuru mērķis cita starpā bija ieviest Norvēģijas izglītības sistēmā vairāk starpdisciplinārās mācības.

Gada laikā Fyllingsdalen vidusskola rīkoja virkni tikšanos ar bezpeļņas nākotnes aģentūru „Fremtenkt”, kurās notika darbnīcas, kurās piedalījās gan skolēni, gan skolas personāls. Sākumā skolotāji un darbinieki piedalījās iekšējās nākotnes darbnīcās, lai uzlabotu skolas stratēģisko pieeju izglītībai un skolas attīstībai. Pedagogi sāka integrēt nākotnes metodoloģijas arī savās klasēs. Šo darbnīcu laikā dalībnieki izstrādāja utopiskus scenārijus, kas lika vairāk koncentrēties uz ilgtspējības tēmu kā galveno nākotnes aktivitāšu tēmu. Nākotnes domāšanas un ilgtspējības integrācija kļuva par daudzu skolas iniciatīvu centrālo elementu.

Pēc tam skola ieviesa iniciatīvu skolēniem ar nosaukumu „Ilgtspējas nedēļa”. Nedēļas garumā tiek pārtrauktas parastās pamatprogrammas nodarbības, lai skolēni varētu piedalīties starp

disciplinārās aktivitātēs, kas veicina pašrefleksiju un pārdomas par ilgtspēju un sabiedrību. Sākumā projektā brīvprātīgi iesaistījās vairāki skolotāji, bet tagad „Ilgtspējas nedēļa” notiek katru gadu visiem pirmklasniekiem, un tajā piedalās visi skolotāji. Iniciatīva veiksmīgi darbojas jau piecus gadus.

2026. gadā Fyllingsdalen vidusskola atkal sadarbojās ar organizāciju „Fremtenkt”, lai apmācītu visu skolas personālu „Futures Literacy Lab” metodes lietošanā. Šobrīd skola izmanto šo metodi, lai „Ilgtspējas nedēļu” pārveidotu par plašāku „Danningsveke” (izglītošanas/ Bildung nedēļu), tādējādi stiprinot šīs iniciatīvas reflektīvo un starpdisciplināro dimensiju.

Izglītības un ilgtspējas nedēļas ietvaros notiek darbnīcas, pasākumi un aktivitātes, kas veltītas jauniešu nākotnei un sabiedrības labklājībai, veicinot ilgtspēju, vienlīdzību un demokrātisku līdzdalību. Tajā tiek izmantotas tādas metodes kā nākotnes metaforas un darbnīcas nākotnes veidošanai, kas vērstas uz kritisku domāšanu un utopijas iztēlošanu. Dažas no studentu nākotnes vērstajām idejām tiek īstenotas dzīvē, piemēram, vintage apģērbu apmaiņa, dekorācijas no pārtikas atkritumiem, ilgtspējīgas modes skates, kukaiņu mājiņas un kopienas talkas.

Galvenā pārmaiņa, kas izrietēja no nākotnes domāšanas pieejas ieviešanas Fyllingsdalen vidusskolā, bija skolas darbības pārstrukturēšana. Pamata mācību programmas apturēšana uz nedēļu, lai dotu priekšroku elastīgākām mācību metodēm, no skolotājiem un personāla prasa gan drosmi, gan izdomu. Sākumā plānošanā iesaistījās brīvprātīgie skolotāji, taču pakāpeniski šajā procesā iesaistījās viss skolas personāls, padarot viņu līdzdalību par būtisku sastāvdaļu.

Rezultātā skolas pieeja ilgtspējībai un nākotnes izpratnei ir kļuvusi par neatņemamu tās vērtību daļu, ļaujot gan personālam, gan skolēniem izpētīt aktuālas sabiedrības problēmas, izmantojot radošas un starpdisciplinārās metodes. Pievēršoties šim dinamiskajam modelim, Fyllingsdalen vidusskola ir nostiprinājusi savu pozīciju kā tālredzīga izglītības iestāde, sagatavojot savu kopienu, lai tā spētu orientēties rītdienas nenoteiktībā, vienlaikus saglabājot atbalstošu vidi, kas ir atvērta novatoriskām izglītības metodēm.

Avots: autora analīze, balstīta uz mācību vizīti.

Jauniešu nākotni veido pašreizējās mācību programmas un mācību metodes, kas bieži vien mainās lēni un ir grūti pielāgojamas. Tradicionālās mācīšanas un mācīšanās pieejas tiek uzskatītas par visefektīvākajām, tāpēc pedagogi turpina tās izmantot, pat ja tās, iespējams, nesagatavo skolēnus nākotnes prasībām. Rezultātā skolēni bieži apgūst novecojušas prasmes, kas drīz var kļūt nevajadzīgas (Bednarczyk et al., 2018). Reaģējot uz to, arvien lielāka uzmanība tiek pievērsta transversālām prasmēm – piemēram, kritiskajai domāšanai, komandas darbam, stratēģiskajai domāšanai un starpdisciplinaritātei –, kas var būt visā dzīves garumā noderīgas prasmes, kuras var pielietot dažādās jomās un situācijās. Uz nākotni vērstas metodes, piemēram, nākotnes izglītība, var nodrošināt sistēmas, kurās skolēni var attīstīt šīs transversālās prasmes.

Skolotāju loma nākotnes domāšanas prasmju attīstīšanā ir izšķiroša izglītības pārveidošanā (Suhendar et al., 2025). Tādi principi kā refleksivitāte, sadarbība, daudzveidība un problēmu risināšana ir galvenie nākotnes orientētas mācīšanas elementi. Pieredzes mācīšanās – izmantojot radošas pieejas, lauka pētījumus un iesaistoties kopienās – palīdz skolēniem piemērot nākotnes domāšanu ārpus teorētiskām diskusijām klasē. Vēl viens būtisks aspekts ir refleksijas un izvērtēšanas veicināšana, lai mācīties spētu kritiski izvērtēt pagātņi, tagadni un nākotni, kā arī pielāgot savas izvēles un viedokļus atbilstoši iespējamajiem scenārijiem.

Uz nākotni vērsta domāšana palīdz šodienas studentiem risināt gaidāmos izaicinājumus. Tā kā pieaug jauniešu bezdarbs un nodarbinātības nestabilitāte, izglītības sasaistīšana ar nepieciešamajām prasmēm ir izšķiroša nozīme karjeras plānošanā un darba tirgus veidošanā. Palielinātā mobilitāte, darbaspēka pārvietošanās un globālas problēmas, piemēram, klimata pārmaiņas un konfliktu izraisītā migrācija, varētu pārveidot sabiedrību nākamajās desmitgadēs. Mūžizglītība un zināšanu apguve ārpus formālās izglītības sistēmas ir būtiska, lai paliktu informētiem un iesaistītiem. Uz nākotni vērsta domāšana sagatavo indivīdus, lai tie spētu orientēties šajās pārmaiņās.

### NLA Universitātes koledžas gadījums, Universitātes koledža, Norvēģija

NLA University College ir privāta augstskola Norvēģijā, kas piedāvā izglītības programmas topošajiem skolotājiem. Nākotnes metodoloģijas tika ieviestas, ņemot vērā lielo interesi par starpdisciplināro sadarbību starp dažādām koledžas nodaļām, tostarp valodu skolotājiem, sociālo zinību un dabaszinātņu (ilgtspējības) pasniedzējiem. ņemot vērā akademiķu saspringto grafiku, Nordplus Horizontal finansēts projekts, ko vadīja bezpeļņas nākotnes aģentūra Fremtenkt (FLITAPE), nodrošināja šīm aktivitātēm nepieciešamo laiku un resursus.

Norvēģu valodas katedras, sociālo zinātņu un dabaszinātņu fakultāšu pasniedzēji sadarbojās ar organizāciju „Fremtenkt”, lai 12 mēnešu garumā īstenotu šo projektu. Šī uz nākotni vērsta iniciatīva apvienoja tiešsaistes moduli un klātienē semināru, kura mērķis bija iepazīstināt topošos skolotājus ar „nākotnes izpratnes” jēdzieniem un stiprināt šīs kompetences nākotnes pedagogos. Aktivitātes ietvēra Polak spēli, grupu sesijas, kurās tika pētīti nākotnes tēli, scenāriju pārveidošanas uzdevumus, tiešsaistes aptaujas, atlasītus lasījumus, audiovizuālos materiālus un saistītus uzdevumus, izmantojot tādas paņēmienus kā stāstīšana un radošā rakstīšana. Studenti tika novērtēti gan pirms, gan pēc programmas, lai izvērtētu aktivitāšu mācību rezultātus. No šiem datiem tiks veidots pamats akadēmiskai publikācijai un iekšējam gadījuma pētījumam, kurā tiks izvērtēta starpdisciplinārā sadarbība Universitātes koledžā.

Nākamie skolotāji iesaistījās nākotnes orientētu metožu pielietošanā dažādās aktivitātēs un mācību priekšmetos. Viņi izrādīja entuziasmu par alternatīvām mācīšanās pieejām un atzina,

ka ir pieaugusi viņu rīcībspēja saistībā ar nākotnes pedagoģiskajām stratēģijām un izpratni par mācību procesa dalībnieku reālo situāciju. Modulis veicināja kritisku pārdomu par izglītības sistēmas un sabiedrības nākotni, vienlaikus sekmējot radošo domāšanu, zinātkāri, kā arī nākotnes izpratnes kompetences attīstību vai pilnveidošanu.

Starpdisciplinartāte arvien vairāk tiek atzīta par būtisku nākotnes izglītības sastāvdaļu, tāpēc gan topošajiem skolotājiem, gan jau strādājošajiem skolotājiem ir svarīgi par to uzzināt jau agrīnā posmā. Gadiem ilgi izglītības sistēmas galveno uzmanību veltīja atsevišķiem priekšmetiem, tādējādi kavējot sadarbību starp disciplīnām. Tomēr, ņemot vērā mūsdienu neparedzamo darba tirgu, vides problēmas un demogrāfiskās izmaiņas, starpdisciplinārā domāšana ir kļuvusi izšķiroša. Elastīguma veicināšana un mācīšana par to, cik svarīgi ir sagatavoties dažādiem scenārijiem, var palīdzēt veicināt izglītības pārveidi, no kuras iegūs visi iesaistītie.

Avots: autora analīze, balstīta uz mācību vizīti.

## Citu organizāciju pieredze, gūtās atziņas, ideju avoti

Lai gan izglītības iestādēm ir būtiska loma mūsdienu studentu sagatavošanā nākotnei, daudzi šķēršļi padara domāšanu par nākotni gan grūtu, gan sarežģītu. Šajā mainīgajā vidē būtiska nozīme ir gatavībai eksperimentēt, pārdomāt un pielāgoties, kas palīdz izglītības kopienām veidot vidi, kurā gan pasniedzēji, gan studenti jūtas spējīgi iedomāties un veidot ilgtspējīgāku un iekļaujošāku rītdienu.

Strādājot ar studentiem, ir būtiski ņemt vērā viņu laiku un iespējas, kā arī rast līdzsvaru starp radošu ideju ģenerēšanu un praktisku īstenošanu. Ir svarīgi atstāt telpu ideju novērtēšanai, neuzliekot tūlītēju spiedienu tās īstenot vai izvērtēt. Tomēr, ja nākotnes vīziju izstrāde rada taustāmus rezultātus – piemēram, ilgtspējības nedēļas pasākuma rīkošana –, tas palīdz nostiprināt šos starpdisciplināros centienus. Šo procesu patiesi atbalsta skaidra darba kārtība un redzamas aktivitātes, piemēram, dažu ierosināto ideju īstenošana praksē.

Vēl viens būtisks šķērslis ir ierobežotās iespējas īstenot skolēnu idejas par savu iespējamo nākotni, kas radušās nākotnes orientētos uzdevumos. Ja šādas idejas netiek īstenotas praksē, skolēni var zaudēt interesi un sākt šaubīties par sevi. Tāpēc pedagogiem ir svarīgi apvienot iespējamo nākotnes scenāriju izpēti ar tādu prasmju attīstīšanu, kas palīdz jauniešiem pārvērst šīs idejas praktiski īstenojamos īstermiņa mērķos.

Ir vērts arī saskaņot uz nākotni vērsto darbu ar skolotāju jau esošo motivāciju un idejām. Personīgo motivācijas faktoru izmantošana var sniegt ievērojamu labumu gan skolotājiem, gan skolēniem. Personālam vajadzētu atvēlēt laiku, lai apsvērtu kopainu un izstrādātu nākotnes vīziju, nevis koncentrētos tikai uz ikdienas grafikiem vai loģistiku. Viena no efektīvām pieejām ir sākt

aktivitātes brīvprātīgā veidā, apzināt potenciālos līderus un pēc tam pakāpeniski iesaistīt visu skolu un personālu.

Viens no veiksmīgas mācīšanas galvenajiem nosacījumiem ir skaidru un konkrētu vēstījumu nodošana skolēniem. Intuitīvas mācīšanās veicināšana, nevis stingri strukturētas mācību programmas uzspiešana, palīdz attīstīt radošumu, zinātkāri un patstāvību – prasmes, kas ir cieši saistītas ar nākotnes izpratni. Pat nelielas izmaiņas, piemēram, atsevišķu klases nodarbību pielāgošana vai vienas nedēļas veltīšana nākotnes domāšanai, kā tas notiek Fyllingsdalen vidusskolā, var sniegt nozīmīgu ieguldījumu, neprasot pilnīgu skolas darbības pārveidošanu.

Vēl viens panākumu atslēgas elements ir sākt ar globālām problēmām, kas skar daudzas kopienas, taču saistīt tās ar vietējo pieredzi. Piemēram, skolēni var apsvērt ne tikai globālo ietekmi, bet arī to, kā klimata pārmaiņas ietekmē viņu pašu apkaimi. Ja cilvēkiem ir kopīga pieredze un vajadzības, tas palīdz viņiem personīgā līmenī izprast iespējamo ietekmi nākotnē. Turklāt ir lietderīgi izvēlēties tēmas, kas ir aktuālas un nedaudz sarežģītas, taču ne pārāk specializētas, lai dalībniekiem nebūtu nepieciešamas iepriekšējas zināšanas.

Iepazīstinot esošos un topošos skolotājus ar rīkiem un metodēm, kas ļauj izpētīt un apspriest iespējamās nākotnes perspektīvas – tostarp mācīšanās nākotni –, tiek radīta vide, kas ir salīdzināma ar līdzīgiem procesiem, kurus izmanto darbā ar skolēniem. Abos gadījumos dalībnieki izvērtē savus pieņēmumus par nākotni, izsaka cerības un bažas, kā arī pārdomā, kā tās ietekmē izglītības praksi un plašākas sabiedrības attīstības tendences. Šo pārdomu skaidra formulēšana var stiprināt savstarpējo sapratni starp pedagogiem un skolēniem, kā arī veicināt sadarbībai un pārdomām vērstu pieeju izglītības turpmākai attīstībai



## Galvenie secinājumi izglītības nozarē

1. Nākotnes metodoloģijas palīdz izglītības sistēmām proaktīvi sagatavot izglītojamos nenoteiktībai, sarežģītībai un ilgtermiņa sabiedrības izaicinājumiem.
2. Nākotnes domāšanas integrēšana stiprina transversālās prasmes, piemēram, kritisko domāšanu, sadarbību un refleksivitāti, kas saglabā savu nozīmi dažādos amatos, tehnoloģijās vai mācību programmās.
3. Uz nākotni vērstas pieejas novirza izglītību no uz ekspertiem orientētas zināšanu nodošanas uz līdzdalīgāku, starpdisciplinārāku un demokrātiskāku mācīšanās kultūru.
4. Praktiskas izglītības iniciatīvas liecina, ka nākotnes domāšana var būt ne tikai garīga aktivitāte, bet arī radīt taustāmus rezultātus.
5. Skolotāju iesaistīšanās un profesionālā attīstība ir izšķiroši veiksmes faktori, jo nākotnes izpratne ir jākopj skolotāju vidū, pirms tā var nozīmīgi sasniegt skolēnus.
6. Saistot globālos izaicinājumus ar vietējo kontekstu un konkrētiem rezultātiem, tiek veicināta skolēnu iniciatīva, motivācija un pārliecība, ka nākotnes iztēlošanās nav tikai abstrakts uzdevums, bet gan prasme, ko var pielietot reālajā dzīvē.



### 3.3. Kultūra

#### Kāpēc nākotnes līgumu metodika ir nozīmīga šajā nozarē?

Kultūra un māksla ir vieni no galvenajiem dzīves aspektiem ne tikai kā izpausmes līdzekļi, bet arī kā fundamentālas sociālās prakses, kas ļauj cilvēkiem labāk izprast pasauli un paši sevi. Māksla atspoguļo ne tikai indivīdu subjektīvo pieredzi, bet arī kopīgas sociālās idejas, vienlaikus ļaujot izpaust emocijas un centienus. Tādējādi kultūra rada telpu empātijai, pārdomām un dialogam, kas ir būtiski pasaulē, ko raksturo nenoteiktība, klimata krīzes un sociālās spriedzes.

Kultūra ir ļoti svarīga arī tās izglītības un pilsoniskā potenciāla dēļ. Mākslas izglītība veicina emocionālās kompetences, kritiskās domāšanas un savstarpējās atkarības izjūtas attīstību starp cilvēkiem un vidi. Mācīšanās caur kultūru nav tikai zināšanu nodošana, bet gan kopīga nozīmju radīšana un rīcībspējas veidošana. Tādā izpratnē kultūra stiprina sociālo noturību, ļauj pārskatīt mūsu attiecības ar dabu un palīdz saistīt sociālās taisnīguma jautājumus ar vides problēmām. Tāpēc rūpes par kultūru un mākslu ir priekšnoteikums, lai veidotu sabiedrības, kas spējīgas uz solidaritāti un ilgtermiņa domāšanu (ENCATC, 2025; Imagine Futures, n.d.).

Tajā pašā laikā kultūra un māksla šodien darbojas dinamiski mainīgā vidē, kas prasa jaunus orientēšanās rīkus nākotnē. Kultūras iestādes, piemēram, muzeji, galerijas un mākslas centri, saskaras ar sarežģītām problēmām un neskaidrībām, kas saistītas ar klimata pārmaiņām, tehnoloģisko attīstību (piemēram, mākslīgā intelekta pieaugošo izmantošanu un popularitāti), finansējuma avotiem un politisko situāciju. Tradicionālie darbības modeļi vairs nav pietiekami, ja nākotne vairs nešķiet vienkārša tagadnes turpinājums. Šajā kontekstā kultūras iestādes un organizācijas varētu izmantot nākotnes izpratni, t. i., spēju kritiski domāt par daudzām iespējamām nākotnēm, atpazīt vājas pārmaiņu pazīmes un apzināti izmantot iztēli.

#### Åsane Kulturhus gadījums, Bergenā kultūras centrs, Norvēģija

Åsane Kulturhus Bergenā pilsētā ir pašvaldības īpašumā esoša kultūras iestāde, kas nodrošina telpas dažādu cilvēku un organizāciju rīkotajām aktivitātēm. Tā ļauj Åsane iedzīvotājiem piedalīties daudzveidīgā kultūras dzīvē un darbojas kā starpnieks, atbalstot nevalstiskās organizācijas un neformālās iedzīvotāju grupas, kas vēlas formalizēt savas iniciatīvas, attīstīt projektus un piesaistīt finansējumu. Centrs apvieno dalībniekus ar dažādām lomām un pieredzi un darbojas kā svarīga tikšanās vieta vietējā kopienā. To pārvalda pašvaldības kultūras organizācija Arna un Åsane kultūras lietu birojs.

Pirms šeit aprakstītās sadarbības Āsane Kulturhus jau bija strādājis ar dialoga formātiem, kopradīšanu un starpnozaru sadarbību. „Futūristiskā izglītība” netika ieviesta kā jauna organizācijas stratēģija vai reformu programma. Tā vietā nākotnes orientētās metodes tika ieviestas kā daļa no virknes sabiedrības līdzdalības pasākumu par Āsane un Bergenas nākotni. Darbseminārus iniciēja un vadīja bezpeļņas nākotnes aģentūra Fremtenkt, un tie notika Kulturhus telpās ar Arna un Āsane kultūras lietu biroja organizatorisko atbalstu. Darbinieki piedalījās sanāksmēs kopā ar citiem reģionālajiem ieinteresētajiem, tostarp vietējo organizāciju pārstāvjiem, iedzīvotājiem un pašvaldības pārstāvjiem.

Aptuveni trīs ar pusi gadu laikā tika organizēti četrpadsmit semināri dažādām ieinteresētajām personām šajā apgabalā. Sadarbības raksturīga iezīme bija tās nepārtrauktība un strukturētais veids, kādā tika dokumentētas diskusijas, pārdomas un rezultāti. Piezīmes un atziņas tika sistemātiski reģistrētas un uzglabātas, kas stiprināja saikni starp dialogu un turpmāko plānošanu.

Uz nākotni vērstas metodes tika izmantotas kā instrumenti, lai iesaistītu dalībniekus un veicinātu mērķtiecīgākas sabiedriskās debates. Dizaina domāšanas elementi palīdzēja strukturēt diskusijas un noskaidrot turpmākos soļus. Sadarbības vērtība slēpās ne tik daudz „Futures Literacy” kā atsevišķas metodoloģijas pielietošanā, cik drīzāk darba organizācijas veidā: ilgstoša iesaistīšanās laika gaitā, paredzami procesi un stingra dokumentēšanas prakse. Šī pieeja veicināja saskaņotību starp sanāksmēm, ideju attīstību un īstenošanu, neaizstājot esošās prakses.

Būtiska nozīme bija intervijām ar vecākiem un jauniešiem, kā arī „no apakšas uz augšu” pieejai pārmaiņām. Liels uzsvars tika likts uz projektu kopīgu veidošanu ar iedzīvotājiem un pārdomām par vietas identitāti, sociālajām attiecībām un vides jautājumiem. Process arī parādīja, ka pārmaiņas ir atkarīgas ne tikai no attieksmes un iesaistīšanās, bet arī no formālajām atbildībām, procedūrām un to vienkāršošanas.

Sadarbība galvenokārt bija saistīta ar konkrētiem pasākumiem, projektiem un dialoga procesiem, nevis ar visaptverošu institucionālu pārveidi. Uz nākotni vērsti instrumenti tika izmantoti, cita starpā, ikgadējā kultūras festivāla plānošanā, sadarbības tīklu izveidē un pil-sētas iniciatīvu veidošanā. Laika gaitā atsevišķi šīs pieejas elementi tika piemēroti konkrētos kontekstos, kur tie tika uzskatīti par noderīgiem.

Pieredze liecināja, ka iesaistīšanās bija vislielākā, ja uzmanība tika vērsta uz tuvāko nākotni un konkrētiem, īstenojamiem pasākumiem. Pārāk abstraktas vai tālas nākotnes perspektīvas varēja vājināt līdzdalību, jo īpaši iedzīvotāju vidū. Vislielāko efektivitāti nodrošināja tādu procesu izveide, kas stiprināja iedzīvotāju rīcībspēju tagadnē un mudināja viņus aktīvi līdzdarboties savas apkaimes veidošanā.

Darbs norisinājās kontekstā, ko raksturoja politiskas un finansiālas problēmas, kā arī paaudžu atšķirības iesaistīšanās līmenī. Dažas jomas, piemēram, kultūra, izrādījās atvērtākas nākotnes orientētai refleksijai nekā citas. Neskatoties uz šiem ierobežojumiem, sadarbība veicināja

labāku sadarbību starp dažādām organizācijām un atbalstīja pasākumu un pakalpojumu plānošanu organizācijām, kas darbojas Kulturhus.

Āsane Kulturhus gadījumā nākotnes izpratne nebija mērķis pati par sevi, bet gan sistēma, kas papildināja un stiprināja jau izveidotos sadarbības un līdzdalības procesus. Sadarbība ar Fremtenkt nodrošināja nepārtrauktību, metodoloģisko atbalstu un pamatīgu dokumentāciju laika gaitā. Tās vērtība galvenokārt slēpās tajā, kā procesi tika īstenoti un uzturēti

Avots: autora analīze, balstīta uz mācību vizīti.

Nākotnes prognozēšana ļauj kultūras iestādēm pāriet no reaģējošas krīzes pārvaldības uz pārdomātāku, stratēģisku rīcību. Nākotnes prognozēšanas prakse liecina, ka kultūras iestāžu nākotne nebūs vienveidīga, bet gan daudzveidīga: sākot no augsti digitalizētām formām, caur hibridām formām, līdz vietējām un kopienā sakņotām formām. Tā vietā, lai mēģinātu paredzēt vienu vienīgu nākotni, kultūra, pateicoties nākotnes prognozēšanai, var iemācīties darboties, pieņemot nenoteiktību, izprotot izvēļu sekas un apzināti veidojot savu lomu sabiedrībā. Šī pāreja uz mācīšanos par nākotni ir izšķiroša kultūras iestāžu autonomijas un mērķa saglabāšanai.

Iestāžu līmenī FL ļauj kultūrai no jauna definēt savu sociālo lomu. Muzeju nākotnes scenāriji liecina, ka šīs iestādes var kļūt ne tikai par mantojuma sargātājām, bet arī par sociālās noturības centriem, dialoga telpām polarizētās sabiedrībās un dalībniekiem, kas reaģē uz klimata krīzēm. Scenāriju domāšana ļauj mums droši pārbaudīt šādas iespējas, uzdot jautājumus par autonomijas robežām, iespējamajām attiecībām ar tehnoloģijām un jauniem kopvadības modeļiem. FL paver lauku apzinātām izvēlēm saskaņā ar kultūras misiju un vērtībām (Frackowiak, Figiel, 2025).

No izglītības viedokļa svešvalodu apguve kultūras kontekstā veicina radošās iztēles attīstību, it īpaši jauniešu vidū. Pētījumi un prakse liecina, ka radošās aktivitātes, piemēram, stāstu rakstīšana, manifestu veidošana vai mākslinieciskie projekti, palīdz jauniešiem apsvērt problēmu sistēmiskos cēloņus un izvērtēt alternatīvus risinājumus. Kultūra, apvienojumā ar pārdomām par medijiem, koloniālismu un ekoloģiju, kļūst par telpu, kurā FL stiprina atbildības sajūtu par cilvēku, sabiedrību un planētas nākotni (Imagine Futures, n.d.).

Kultūra var izmantot nākotnes izglītību arī kā līdzekli, lai veidotu mācīšanās tīklus. Mācīšanās nākotni veido attiecības, pieredzes apmaiņa, kopīgi eksperimenti un dialogs starp disciplīnām. Kultūra, kas tiek uztverta kā sociālās mācīšanās telpa, veicina praksi, kas balstās uz empātiju, pārdomām un kopīgu atbildību. Šajā nozīmē nākotnes izglītība ir ne tikai spēja pielāgoties, bet arī prakse, kurā tiek iztēlota un kopīgi veidota atjaunojoša nākotne, kurā kultūra un māksla virza sociālās pārmaiņas (ENCATC, 2025).

## Varšavas Modernās mākslas muzeja gadījums, Polija

Varšavas Modernās mākslas muzejā notika darbnīcas „Futures Literacy”, kuras organizēja uzņēmums „4CF, The Futures Literacy Company” un kuru mērķis bija iezīmēt kultūras iestāžu iespējamo nākotni pieaugošas nenoteiktības apstākļos. Darbnīcās piedalījās Polijas mākslas iestāžu un muzeju pārstāvji, tostarp tradicionālās galerijas, reģionālie kultūras centri, eksperimentālās mākslas telpas un lielas iestādes.

Pētījuma process sastāvēja no diviem posmiem. Pirmajā posmā tika veikts plašs iepriekšējs pētījums, kurā piedalījās eksperti, kas pārstāvēja muzejus un mākslas iestādes. Process noslēdzās ar divu dienu „Futures Literacy” darbnīcu, kas 2024. gadā notika Varšavas Modernās mākslas muzejā. .

Pētījumā tika identificētas arī galvenās nenoteiktības, kas izšķiroši ietekmēs kultūras nozares nākotni, tostarp valsts finansējuma attīstība, klimata pārmaiņu sekas, mākslīgā intelekta loma, kultūras iestāžu nākotne, fiziskās un digitālās pieredzes savstarpējā saistība, spriedze starp lokālumu un globalitāti, kā arī muzeju loma, reaģējot uz sociālajiem un vides izaicinājumiem. Šīs nenoteiktības mijiedarbojas savā starpā, veidojot sarežģītu iespējamo nākotņu tīklu.

Viens no galvenajiem secinājumiem bija sarežģītās un daudznozīmīgās attiecības starp tehnoloģijām un kultūras pieredzi. Tā vietā, lai runātu par vienkāršu pāreju no fiziskām uz virtuālām formām, scenāriji norāda uz modernu hibrīdu modeļu attīstību, kuros robežas starp materiālo un digitālo kļūst arvien plūstošākas un mainīgākas. Tajā pašā laikā vides jautājumi skar visas nākotnes muzeju darbības jomas, un klimata pārmaiņas parādās ne tikai kā ārējs drauds, bet arī kā fundamentāls spēks, kas pārveido to prioritātes, funkcijas un darbības veidus.

Politiskajā kontekstā, pieaugot autoritārām tendencēm un vājinoties demokrātijai, pieaug kultūras iestāžu autonomijas nozīme. Scenāriji izpēta dažādus iespējamus attīstības ceļus – no pakļautības politiskajai varai, caur starpposma modeļiem, līdz radikālai autonomijai, kas balstās uz sadarbību un kopīgo resursu pārvaldību, norādot uz nepieciešamību pārdomāt tradicionālos valsts finansējuma modeļus.

Reaģējot uz šiem izaicinājumiem, kultūras iestādēm savā darbībā jāvadās pēc spējas pielāgoties, vienlaikus veicinot iekļautību, radošumu un mantojuma aizsardzību. Tādējādi muzeji var kļūt ne tikai par izstāžu vietām, bet arī par aktīviem dalībniekiem, kas veido ilgtspējīgāku, taisnīgāku un savstarpēji saistītu sabiedrību.

Metode „Futures Literacy” ir pierādījusi savu efektivitāti, palīdzot identificēt galvenās neskaidrības un uzlabot kultūras iestāžu spēju pielāgoties tehnoloģiskajām, sociālajām un vides pārmaiņām. Kā stratēģisks instruments tā ir palīdzējusi stiprināt šo iestāžu autonomiju, organizatorisko elastīgumu un spēju pildīt aktīvu sociālo lomu arvien sarežģītākā pasaulē.

Avots: (Frąckowiak, Figiel, 2025).

## Citu organizāciju pieredze, gūtās atziņas, ideju avoti

Ņemot vērā radošuma nozīmīgo lomu, domājot par nākotni, kā redzams iepriekš minētajos piemēros, FL pielietošana kultūras iestādēs, kuras savas darbības specifikas dēļ izmanto radošos procesus biežāk un intensīvāk, ir vienkāršāka. Tas paver plašas iespējas rīkoties un ieviest pārmaiņas.

FL izmantošana ļauj mums saskatīt sistēmiskos ierobežojumus, ar kuriem saskaras kultūras iestādes, piemēram, politisko lēmumu neskaidrību vai finansiālo nestabilitāti. Diemžēl FL neizskaidrē šos faktorus, taču tā ļauj mums tos saskatīt un, ņemot tos vērā, plānot turpmāko rīcību. Tādējādi kultūras iestādes var pieņemt reālistiskāku pieeju saviem mērķiem, atsakoties no ambiciozām un grūti īstenojamām vīzijām par labu reālistiskākiem nākotnes scenārijiem un sagatavojoties pielāgoties situācijai.

Darbnīcas Varšavas Modernās mākslas muzejā ir īpaši labs piemērs tam, kā FL ļauj mums mainīt domāšanas veidu no viena, lineāra attīstības ceļa iztēlošanās uz to, ka pamanām, cik daudz iespējamo nākotnes scenāriju pastāv. To daudzveidība izriet no dažādu darbības modeļu, lomu un attiecību ar vidi līdzāspastāvēšanas. Nākotne vairs nav kaut kas, kas vienkārši notiks un ko var paredzēt, bet gan kopīgi veidots process, kurā var iesaistīties gan auditorija, gan vietējā kopiena. Šāda nākotnes uztvere veicina lielāku elastību un gatavību izmēģināt dažādus risinājumus.

Izmantojot FL rīkus, kultūras iestādes var meklēt jaunus risinājumus savām problēmām. Polijas kultūras iestādes saskaras ar tādiem izaicinājumiem kā zema apmeklētība un sabiedrības nepietiekama iesaistīšanās iestāžu rīkotajos pasākumos, kā arī finansējuma trūkums vai nepietiekamība. FL ļauj mums saskatīt sastopamo problēmu sarežģītību un tādējādi atrast vairāk iespējamo risinājumu, piemēram, kā straujas digitalizācijas laikmetā apvienot fiziskās un digitālās pieredzes, nevis uzskatīt tehnoloģisko progresu par kultūras iestāžu sabrukumu..

Kultūra var ne tikai pielāgot nākotnes izglītības rīkus, bet arī tos bagātināt, piešķirot tiem papildu emocionālu, māksliniecisku un kritisku dimensiju, kas ļauj iesaistīt dažādas sociālās grupas (ENCATC, 2025). Nākotnes izglītības izmantošanas mērķus var sasniegt, pielāgojot plašu rīku klāstu šīs metodes piemērošanai. Gadu gaitā māksla ir kļuvusi arvien sociāli aktīvāka un vienlaikus ieņem arvien nozīmīgāku lomu nemākslinieciskās jomās. Uz mākslu balstītas pieejas FL darbnīcās veicina līdzdalību un kopīgu pārdomu procesu starp dalībniekiem. Pateicoties iespējai neverbāli izpaust emocijas un idejas, potenciālo nākotņu izpēte kļūst holistiskāka un iztēles bagātāka. Turklāt dalībnieki ar dažāda veida intelektiem un komunikācijas stiliem var sadarboties un kopīgi strādāt, lai izstrādātu jaunus scenārijus. Tomēr ir ļoti svarīgi, lai metodes, ko mēs plānojam ieviest FL darbnīcā, būtu labi piemērotas konkrētās darbnīcas tēmai un mērķim (Lehikoinen & Tuittila, 2024).



## Galvenie secinājumi kultūras nozarē

1. FL neizskauž sistēmiskos šķēršļus, piemēram, politisko lēmumu neskaidrību vai finansiālo nestabilitāti, taču palīdz tos labāk izprast un ņemt vērā plānošanas procesos.
2. Darbs ar FL stiprina kultūras organizāciju elastīgumu, to gatavību eksperimentēt un pārliecību, ka nākotne nav kaut kas, ko var paredzēt, bet gan kopīgi veidot kopā ar skatītājiem un vietējām kopienām.
3. Kultūras nozare var ne tikai pielāgot FL rīkus, bet arī bagātināt tos ar emocionālu, māksliniecisku un kritisku dimensiju, kas palielina dažādu sociālo grupu iesaistišanos.
4. Uz mākslu balstītas metodes veicina kopīgu radīšanu un pārdomāšanu, ļaujot holistiski un radoši izpētīt nākotni, tostarp izmantojot neverbālas izpausmes formas, un atvieglo cilvēku ar atšķirīgiem komunikācijas stiliem un informācijas apstrādes veidiem līdzdalību, palielinot procesa iekļaujošo raksturu.
5. Māksliniecisko metožu efektīva izmantošana FL ietver apzinātu uzdevumu izvēli, kas pielāgoti konkrēta semināra mērķim, tēmai un kontekstam.

## 3.4. NVO

### Kāpēc nākotnes līgumu metodika ir nozīmīga šajā nozarē?

Nevalstiskās organizācijas (NVO) tiek plaši atzītas par vieniem no galvenajiem dalībniekiem mūsdienu sabiedrībā. Tām ir ļoti daudzveidīgas funkcijas – sākot no humānās palīdzības sniegšanas un vides aizsardzības līdz izglītībai un pilsoniskās sabiedrības stiprināšanai. To nozīmīgums izriet no tā, ka tās bieži darbojas jomās, kurās valsts iestādes vai tirgus nespēj efektīvi reaģēt uz sabiedrības vajadzībām, jo īpaši krīzes un nestabilitātes apstākļos (Šerá Komlossyová et al., 2020).

NVO loma ir īpaši nozīmīga dinamiskās un sarežģītās situācijās, piemēram, bruņotos konfliktos, dabas katastrofās, pandēmijās un humanitārās krīzēs. Šādu organizāciju darbība saistīta ar lēmumu pieņemšanu apstākļos, kad valda liela nenoteiktība, resursi ir ierobežoti un apstākļi strauji mainās. Humanitāro organizāciju darbs prasa nepārtrauktu plānošanu, rīcību un pielāgošanos jaunajai realitātei, bieži vien situācijās, kurās nav viena vienīga acīmredzama risinājuma (IFRC, n.d.).

NVO īsteno ilgtermiņa un daudzdimensionālus mērķus, kas ir ļoti atkarīgi no politiskās, sociālās un ekonomiskās vides. Tās ir īpaši jutīgas pret izmaiņām finansējumā, tiesiskajā regulējumā, donoru iesaistīšanā, kā arī attiecībās ar partneriem un vietējām kopienām. Tās darbojas ļoti mainīgā un sarežģītā vidē, kas rada pieaugošu nepieciešamību pēc stratēģiskas prognozēšanas pieejas. Tāpēc nākotnes izpratne ir tik svarīga NVO. Šī prasme ļauj tām labāk sagatavoties potenciālajiem draudiem un efektīvāk reaģēt uz gaidāmajām pārmaiņām.

Uz nākotni vērstas pieejas ieviešana var veicināt radošumu NVO. Turklāt tā var pozitīvi ietekmēt NVO izaugsmi ne tikai finansiālā ziņā, bet arī inovāciju un ietekmes palielināšanās ziņā.

FL atbalsta organizācijas nepārtrauktu darbību, bet arī palielina tās sociālo ietekmi (Šerá Komlossyová et al., 2020). Piemēri no humanitārās jomas liecina, ka nākotnes domāšanas trūkums var novest pie paļaušanās uz vecām stratēģijām un domāšanas veidiem, kas krīzes laikā var būt īpaši bīstami. Pat vienkārši darbības scenāriji, piemēram, tie, kas attiecas uz mobilitātes ierobežojumiem vai piekļuvi darbības teritorijām, var ievērojami uzlabot organizācijas spēju reaģēt neskaidrības apstākļos. Tādas organizācijas kā „Habitat for Humanity” un „Islamic Relief Worldwide” izmantoja nākotnes scenārijus, lai labāk sagatavotos COVID-19 pandēmijas sekām un tās ietekmei uz citām krīzēm. Tas ļāva tām ātrāk pielāgot savas stratēģijas situācijai (IFRC, n.d.).

Daudzas NVO intuitīvi un neformāli izmanto nākotnes izpratnes elementus, bieži vien neapzinoties prognozēšanas jēdzienu un nepieciešamo sagatavošanos. Šīs darbības nav institucionalizētas, galvenokārt speciālo zināšanu trūkuma un ierobežoto cilvēkresursu dēļ. Tomēr pat neformālām praksēm ir pozitīva ietekme uz organizāciju radošumu un attīstību, kas uzsver nākotnes izpratnes kompetenču tālākas attīstības nozīmi nevalstiskajā sektorā.

## Fonda Promień Słońca gadījums, Polija

Jau vairāk nekā divdesmit gadus fonds „Promień Słońca” darbojas, lai atbalstītu cilvēkus ar garīgās attīstības traucējumiem un viņu ģimenes, apvienojot vecāku un aprūpētāju pieredzi ar labāko praksi, ko izstrādājušas citas organizācijas Polijā un ārzemēs. Tā misija ir sagatavot cilvēkus ar garīgās attīstības traucējumiem pēc iespējas pilnvērtīgai, aktīvai un cienīpilnai dzīvei savā vietējā kopienā.

Šajā kontekstā nākotnes izpratne (Futures Literacy) fondam nav teorētisks jēdziens, bet gan praktisks instruments ikdienas darbībai. Pirmkārt, tas nozīmē ilgtermiņa plānošanu ne tikai no pašreizējo vajadzību perspektīvas, bet arī no aprūpējamo cilvēku nākotnes dzīves perspektīvas, kad viņi kļūs pieauguši. Fonds praksē pārbauda risinājumus un novērtē to reālo, ilgstošo ietekmi. Nākotnes izpratne izpaužas arī nākotnes sociālo pakalpojumu izstrādē, piemēram, atbalstītā mājokļa nodrošināšanā, profesionālās aktivizācijas ceļos un ilgtermiņa darbnīcu programmās, kā arī sadarbības sistēmu izveidē ar pašvaldībām, skolām, kultūras iestādēm un sociālajām organizācijām.

Tajā pašā laikā fonds apzināti rēķinās ar sarežģītiem nākotnes scenārijiem. Viens no lielākajiem izaicinājumiem ir vecāku un aprūpētāju novecošanās, kuri raizējas par savu bērnu nākotni. Vēl viena problēma ir ierobežotais darba tirgus cilvēkiem ar garīgās attīstības traucējumiem, kas nozīmē, ka pēc izglītības iegūšanas daudzi paliek bez darba, perspektīvām vai sociālajiem kontaktiem. Proaktīvu pasākumu trūkums draud padziļināt izolāciju un atstumtību, tāpēc fonds sadarbībā ar pašvaldībām cenšas novērst šādus scenārijus.

Jau no fonda darbības sākuma vecāki un aizbildņi, kas saistīti ar „Promień Słońca”, domāja par dažādiem nākotnes scenārijiem saviem bērniem, vēl nezinot par jēdzienu „nākotnes izpratne”. Darbnīcas un tikšanās mudina dalībniekus veidot savas nākotnes vīzijas, kurās viņiem ir teikšana un rīcības brīvība. Tas ir īpaši svarīgi cilvēkiem ar garīgās attīstības traucējumiem: tas attīsta radošumu, stiprina viņu ietekmes sajūtu un māca, ka nākotnei nav jābūt bailu avotam, bet tā var iedvesmot cerību.

Fonds izmanto nākotnes izglītību arī savā attīstībā. Praksē tas nozīmē gudru vadību, apzinātu vadītāju, valdes locekļu un fonda padomes locekļu atlasīšanu, kā arī sadarbības, atklātības un inovāciju kultūras veidošanu. Tādējādi „Promień Słońca” spēj apvienot ikdienas aprūpi ar ilgtermiņa attīstības vīziju, konsekventi pārvēršot domas par nākotni konkrētās darbībās, kas tiek īstenotas šeit un tagad.

Avots: (NGO.pl, 2025).

NVO var izmantot FL daudzus veidos, pielāgojot to savam darbības apjomam un iespējām. Viens no galvenajiem instrumentiem ir sistemātiska vides novērošana un analīze, meklējot sociālo, tehnoloģisko, ekonomisko, vides un politisko pārmaiņu pazīmes. Šādas darbības ļauj savlaicīgi identificēt gaidāmās iespējas un izaicinājumus, nevis reaģēt uz tiem tikai krīzes situācijās.

FL var atbalstīt arī stratēģiskās plānošanas procesus un organizācijas ilgtermiņa vīzijas izstrādi. Apsverot nākotni, NVO var ne tikai labāk pielāgoties pārmaiņām, bet arī aktīvi mēģināt ietekmēt vēlamās sociālās, vides vai politiskās norises. Šajā nozīmē nevalstiskās organizācijas var ne tikai reaģēt uz nākotni, bet arī aktīvi līdzdarboties tās veidošanā (Šerá Komlossyová et al., 2020; IFRC, n.d.).

## **Citu organizāciju pieredze, gūtās atziņas, ideju avoti**

Attīstot spēju izmantot nākotnes perspektīvas, pamanīt smalkas pazīmes, sasaistīt šķietami nesaistītus fenomenus un kritiski domāt par nākotni, NVO var darboties apzinātāk un atbildīgāk. Pat ja šie procesi paliek neformāli, to sistemātiska stiprināšana var sniegt reālus ieguvumus, kas izpaužas kā lielāka inovācija, efektivitāte un organizācijas noturība (IFRC, n.d.).

Kā redzams iepriekš minētajos piemēros, nākotnes izpratne darbojas ļoti labi, ja tā ir integrēta reālās problēmās un organizācijas ikdienas praksē. Abos gadījumos nākotnes izpratne nebija abstrakts vizionārs vingrinājums, bet gan instruments, kas reaģēja uz ļoti konkrētiem izaicinājumiem. Tāpēc laba prakse ir sākt ar dalībnieku reālajām bažām, pieredzi un jautājumiem. Darbs ar grūtiem scenārijiem ir tikpat svarīgs kā pozitīvu vīziju veidošana. Bailes nosaukt vārdā neparalizē rīcību, bet ļauj izstrādāt proaktīvus risinājumus.

Ir arī ļoti svarīgi iesaistīt un stiprināt cilvēkus un kopienas, kuras pārmaiņas ietekmē tieši. Fonda atbalsta saņēmējus uzskatīja par nākotnes vīzijas līdzdalībniekiem, nevis tikai par risinājumu saņēmējiem. NVO sektorā rīkotajiem FL semināriem būtu jāstiprina dalībnieki un jārada droša vide, kurā viņi varētu izteikt savas vīzijas, tostarp tie, kurus plānošanas procesos parasti neņem vērā.

Starpnozaru sadarbība un tīklu veidošana pastiprina nākotnes izpratnes ietekmi. Abas iniciatīvas balstījās uz partnerībām ar pašvaldībām, citām organizācijām, izglītības iestādēm un ekspertiem. Darbsemināriem jābūt veidotiem kā sākumpunktam ilgtermiņa sadarbībai, nevis kā vienreizējam pasākumam.

Starpnozaru sadarbība un tīklu veidošana pastiprina nākotnes izpratnes ietekmi. Abas iniciatīvas balstījās uz partnerībām ar pašvaldībām, citām organizācijām, izglītības iestādēm un ekspertiem. Darbsemināriem jābūt veidotiem kā sākumpunktam ilgtermiņa sadarbībai, nevis kā vienreizējam pasākumam.

Abi piemēri liecina, ka nākotnes izpratne nav vienreizējs instruments, bet gan domāšanas un vadības veids. NVO sektorā tas nozīmē nepieciešamību integrēt nākotnes izpratni organizācijas ikdienas darbībā, sākot no darbību plānošanas, caur komandas attīstību, līdz vadībai un stratēģijai. Tādējādi domāšana par nākotni var konsekventi pārvērsties rīcībā šeit un tagad.

## Galvenie secinājumi NVO sektoram

1. NVO darbojas tieši tajās jomās, kurās visvairāk izpaužas nenoteiktība, krīzes un sistēmiskas kļūdas. FL stiprina spēju rīkoties nenoteiktības apstākļos, palīdzot organizācijām pāriet no reaģējošas krīzes pārvaldības uz prognozējošu un pielāgojošu rīcību.
2. NVO īsteno mērķus, kuru rezultāti ir atkarīgi no politiskās, sociālās un ekonomiskās dinamikas daudzu gadu garumā. FL palīdz organizācijām saskaņot ikdienas lēmumus ar ilgtermiņa ietekmi, pat ja finansējuma cikli, regulējumi vai partnerības ir nestabilas.
3. Organizācijas atbalsta saņēmēju un citu cilvēku, kurus pārmaiņas ietekmē tieši, iesaistišana kā nākotnes vīzijas līdzdalībniekiem palielina viņu rīcībspēju un iesaistišanos, risinājumu atbilstību un to sociālo ilgtspēju.
4. Darbnīcas stiprina starpnozaru sadarbību un tīklošanos, veidojot pamatu ilgtermiņa partnerībām, nevis vienreizējām iniciatīvām, kas ir īpaši svarīgi NVO, ne tikai lai nodrošinātu savu pastāvēšanu, bet arī lai spētu sadarboties ar citām organizācijām.
5. Daudzas NVO jau intuitīvi „izmanto nākotni”, izmantojot pārdomas, pieredzi un kolektīvo jēgas piešķiršanu. Galvenais solis ir stiprināt un sistematizēt šīs prakses, pat ar ierobežotiem resursiem, nevis atstāt tās ad hoc vai atkarīgas no atsevišķām personām.
6. Regulāra FL izmantošana kā domāšanas un vadības metode ilgtermiņā palielina NVO noturību, inovācijas spējas un pielāgošanās spējas, tādējādi palielinot to izredzes tikt galā ar jauniem izaicinājumiem, gan ārējiem, gan iekšējiem, un izdzīvot.

## 3.5. Uzņēmējdarbība

### Kāpēc nākotnes līgumu metodika ir nozīmīga šajā nozarē?

Privātajā sektorā nākotnes prognozēšanas metodoloģijas ir kļuvušas par arvien svarīgāku pamatu stratēģiskai lēmumu pieņemšanai. Uzņēmumi darbojas vidē, ko veido straujas tehnoloģiskās pārmaiņas, nestabilas tirgus situācijas un mainīgas klientu prasības. Šādos apstākļos plānošanas rīki, kas galvenokārt balstās uz vēsturiskiem datiem vai lineārām prognozēm, bieži nespēj ņemt vērā jaunas pārmaiņas. Jonasson (2023) norāda, ka, lai gan lielākā daļa organizāciju saprot ilgtermiņa domāšanas stratēģisko nozīmi, tām joprojām ir grūti integrēt ilgtermiņa domāšanu ikdienas vadībā, jo uzmanību dominē tūlītējie darbības spiedieni un vadības pieejas bieži vien veidojas, balstoties uz pagātnes panākumiem, nevis nākotnes apstākļiem. Izmantojot uz nākotni vērstas metodes, vadītāji var izpētīt alternatīvus attīstības scenārijus, atpazīt nenoteiktības un saprast, kā pašreizējie pieņēmumi ietekmē stratēģiskās izvēles.

Nākotnes izpratne ir svarīga arī tās saistības dēļ ar risku un noturību. Futurice aptauja liecina, ka, lai gan lielākā daļa darbinieku koncentrējas uz īsu laika periodu, organizācijas, kas uzskata sevi par vairāk pakļautām pārmaiņām, mēdz skatīties tālāk nākotnē un apzināti ieguldīt prognozējošās praksēs (Futurice, 2019). Tas liecina, ka nākotnes metodoloģijas palīdz uzņēmumiem pārformulēt nenoteiktību kā stimulu pārveidošanai.

Vēl viens svarīgs nākotnes metodoloģiju ieguldījums ir to spēja paplašināt organizāciju zināšanu bāzi. Saskaņā ar Futurice ziņojumu, domājot par nākotni, darbinieki bieži vien paļaujas uz globālajiem ziņu avotiem vai ietekmīgām personām (sabiedriskajām personām, slavenībām), savukārt zinātniskie pētījumi, empīriskie pētījumi un citas izpētes formas tiek izmantotas daudz retāk (Futurice, 2019). Nākotnes metodes veicina sistemātiskāku un daudzveidīgāku zināšanu iegūšanu, samazinot pārlietu paļaušanos uz populāriem naratīviem. Tās palīdz komandām izveidot kopīgus mentālos modeļus un saskaņotākus stratēģiskos dialogus, ko Jonasson (2023) uzskata par būtiskiem, lai uzlabotu vadības saskaņotību un organizācijas gatavību.

Gordon (2022) secina, ka lielu Eiropas uzņēmumu valdes locekļi atzīst augstu ārējās nenoteiktības līmeni un uzskata, ka to pārvaldīšana ir daļa no viņu pienākumiem, lai nodrošinātu organizācijas ilgtermiņa vērtību. Lai gan valdes stratēģiskajām diskusijām velta vairāk laika nekā iepriekšējos gados, vairākums joprojām novērtē savu organizāciju gatavību nākotnei kā vienīgi pietiekamu. Lielākā daļa respondentu atzina arī to, ka viņu uzņēmumi nebija gatavi COVID-19, lai gan pandēmijas ir labi dokumentēts neparedzams scenārijs sabiedriskās prognozēšanas centienos.

Būtiski, ka Gordons ziņo, ka tikai neliela valdes locekļu minoritāte izmanto atzītus prognozēšanas paņēmienus, piemēram, perspektīvas skenēšanu vai scenāriju plānošanu, lai gan viņi atzīst nepieciešamību pēc labākām prognozēšanas spējām.

## Brambles gadījums

Brambles ir globāls loģistikas uzņēmums, kas nodrošina koplietošanas paliktņus, kastes un konteinerus strauji pārdošanām patēriņa precēm, mazumtirdzniecības un ražošanas uzņēmumiem. Tā kā uzņēmuma darbība ir cieši saistīta ar starptautiskajām piegādes ķēdēm, tas ir pakļauts pieprasījuma svārstībām, regulējumu izmaiņām un traucējumiem, kas var izplatīties pa reģioniem. Pēc vairākiem nestabiliem gadiem organizācija nolēma izmantot nākotnes prognozēšanas metodes, lai uzlabotu to, kā tā interpretē ilgtermiņa izmaiņas un gatavojas strukturālām pārmaiņām piegādes ķēdē.

Par inovācijām atbildīgā komanda sāka darbu, pieņemot „no nākotnes uz pagātņi” pieeju. Tā vietā, lai izietu no pašreizējām loģistikas problēmām, viņi vispirms izpētīja, kā patērētāji varētu rīkoties un izdarīt izvēli nākamajā desmitgadē. Viņi izvērtēja sociālās, politiskās un vides tendences, pēc tam izsekoja to iespējamo ietekmi visā piegādes ķēdē. Tas palīdzēja viņiem pārāk agri neierobežot uzmanības loku un koncentrēties uz plašākām tendencēm, kas varētu ietekmēt pieprasījumu pēc precēm un transporta pakalpojumiem. Piemēram, diskusijas par attieksmes maiņu pret klimatu un veselību izraisīja jautājumus par reģeneratīvās lauksaimniecības izaugsmi, jauniem pārtikas veidiem un alternatīviem mazumtirdzniecības formātiem, kā arī par to, kā tie varētu prasīt atšķirīgas uzglabāšanas, transporta vai izsekošanas formas.

Vēl viena nozīmīga metode bija scenāriju izstrāde. Apvienojot vairākas tendences un izpētot, kā tās varētu savstarpēji pastiprināt vai neitralizēt viena otru, komanda izveidoja kontrastējošus redzējumus par to, kā varētu mainīties pilsētu izplatīšanas sistēmas, noliktavu sistēmas vai piegāde „pēdējā kilometrā”. Viens no scenārijiem ņēma vērā blīvāku apdzīvotību pilsētās, lēnā dzīvesveida popularitāti un „15 minūšu rajonu” izplatību. Tas izvirzīja praktiskus jautājumus par to, vai tradicionālie piegādes modeļi joprojām tiks pieņemti vai arī dominēs vietējāki, videi draudzīgāki izplatīšanas modeļi.

Izmantojot šīs metodes, Brambles ieguva skaidrāku priekšstatu par to, kuras ārējās pazīmes ir jāuzrauga un kuriem stratēģiskajiem jautājumiem ir jāpievērš vadības uzmanība. Tas arī veicināja intensīvāku apmaiņu starp reģionālajām komandām un palīdzēja novirzīt iekšējās sarunas no īstermiņa problēmu risināšanas uz ilgtermiņa domāšanu.

Avots: (Futures Platform, n.d.).

Nākotnes metodes veicina arī organizācijas mācīšanos. Jonassona prognozējošās vadības modelis parāda, kā prognozēšana var palīdzēt vadītājiem pielāgot savu vadības stilu un stratēģisko nostāju apstākļiem, ar kuriem viņi, visticamāk, saskarsies. Novērtējot, vai konteksts šķiet stabils vai nestabils, un vai prioritāte ir jāpiešķir izmantošanai vai izpētei, organizācijas var labāk noteikt vadības uzvedības veidu, kultūru un spēju attīstību, kas nepieciešama nākotnes panākumiem (Jonasson, 2023).

Eksperimentēšana ir vēl viena joma, kurā nākotnes izpratne var būt vērtīga. Futurice ziņojumā ir izcelti tādi paņēmieni kā prototipēšana, kas ietver iespējamo nākotņu konkrētu attēlojumu radīšanu, lai izraisītu diskusijas un pārbaudītu reakcijas praksē (Futurice, 2019). Šie eksperimenti palīdz organizācijām izpētīt klientu gaidas, tehnoloģiskās iespējas un iekšējos ierobežojumus, pirms tās uzņemas neatgriezeniskas saistības. Tie arī atbalsta iteratīvu mācīšanos un samazina ar inovācijām saistītos riskus, ļaujot gūt ieskatus jau procesa sākumā.

Visbeidzot, nākotnes izpratne veicina organizācijas kultūru. Sagatavošanās nākotnes nenoteiktībai nav iespējama vienā specializētā struktūrvienībā. Tā prasa izklaidētu situācijas uztveršanu un ikdienas ieradumus, kas mudina darbiniekus pamanīt signālus, iztēloties alternatīvas un iesaistīties nepārtrauktā dialogā par jaunākajām tendencēm. Futurice ziņojumā aprakstīta „mikroieradumu” nozīme, kas iekļauj nākotnes apzināšanos ikdienas darbā (Futurice, 2019), savukārt Jonasson (2023) apgalvo, ka prognozēšana kļūst spēcīga, kad tā veido to, kā līderi domā, pieņem lēmumus un veido savu vidi. Ja nākotnes metodes tiek izmantotas konsekventi un kolektīvi, tās ļauj uzņēmumiem kļūt pielāgojamākiem un mērķtiecīgākiem, pārvarot nenoteiktības, kas raksturo mūsdienu tirgus.

## Pandoras gadījums

Pandora ir starptautisks juvelierizstrādājumu uzņēmums, kas pazīstams ar spēcīgu klātbūtni mazumtirdzniecībā daudzos reģionos. Darbojoties tirgū, ko veido mainīgās patērētāju gaumes, uzņēmums vēlējas stiprināt savu spēju domāt par nākotni un apzināt stratēģisko inovāciju iespējas. Lai atbalstītu šos centienus, Centrālās un Austrumeiropas nodaļa sadarbojās ar uzņēmumu „ACF, The Futures Literacy Company”, lai organizētu prognozēšanas semināru, kas veltīts pieejamo juvelierizstrādājumu segmenta nākotnei šajā reģionā.

Seminārs tika veidots, balstoties uz prognozēšanas metožu kopumu, kas tika izvēlētas, lai palīdzētu komandai izvērtēt iespējamo tirgus nākotni un pārvērst to konkrētās stratēģiskās idejās. Pirmais solis ietvēra tādu ilgtermiņa attīstības tendenču analīzi, kas varētu ietekmēt juvelierizstrādājumu pirkšanas paradumus, sākot no sociālajām un demogrāfiskajām izmaiņām līdz jaunajām tehnoloģijām un dzīvesveida izvēļu maiņai. Šis plašākais skatījums palīdzēja dalīb-

niekiem nekoncentrēties tikai uz pašreizējām tendencēm un deva iespēju apsvērt, kā nākotnes patērētāji varētu vērtēt vērtību, dizainu un personīgo izpausmi.

Semināra galvenais elements bija lēmumu pieņemšanas spēle „4CF FLEx”. Dalībnieki izskatīja trīs pretstatā stāvošus scenārijus, kuros tika aprakstītas dažādas tehnoloģisko un sociālo pārmaiņu formas Centrālās un Austrumeiropas reģionā. Darbs ar šiem scenārijiem mudināja grupu apsvērt, kā tādi faktori kā digitalizācija, ētiska patēriņa tendences vai izmaiņas mazumtirdzniecības kanālos varētu ietekmēt pieejamu rotaslietu pievilcību. Šis uzdevums radīja kopīgu izpratni par to, kā dažādas attīstības tendences varētu mainīt pieprasījumu, izplatīšanu un produktu gaidas. Papildus darbam ar scenārijiem moderatori izskaidroja, kā prognozēšanas metodes var atbalstīt nepārtrauktu stratēģisko plānošanu un inovāciju, sniedzot komandām strukturētu veidu, kā apšaubīt pieņēmumus un identificēt jaunas iespējas.

Seminārs radīja virkni stratēģisku inovāciju ideju, kas saskanēja ar Pandoras ilgtermiņa vīziju. Tas arī iepazīstināja Centrālās un Austrumeiropas komandu ar virkni praktisku prognozēšanas pieeju, kuras tās var piemērot savā darbā. Nozīmīgākais rezultāts bija domāšanas veida maiņa, ko tas veicināja. Strādājot ar vairākiem nākotnes scenārijiem un izvērtējot, kā ārējās pārmaiņas varētu ietekmēt viņu tirgu, dalībnieki nostiprināja savu spēju domāt plašāk par īstermiņa komerciālajiem spiedieniem. Tas radīja stingrāku pamatu nākotnes orientētas stratēģijas izstrādei un palīdzēja nostiprināt kultūru, kas atbalsta ilgtermiņa konkurētspēju un inovācijas.

Avots: (The Futures Literacy Company, 2025).

## Citu organizāciju pieredze, gūtās atziņas, ideju avoti

Uzņēmumi, kas strādā ar nākotnes prognozēšanas metodēm, parāda, ka šādas pieejas var ietekmēt to, kā uzņēmumi izprot pārmaiņas un gatavojas tirgus izmaiņām. Daudzi uzņēmumi joprojām pieņem lēmumus, balstoties uz ierastajiem modeļiem vai īsiem plānošanas cikliem, taču konkurences vide mainās ātrāk, nekā šīs rutīnas spēj pielāgoties. Kad uzņēmumi savā stratēģijā iekļauj ilgtermiņa skatījumu, tie iegūst skaidrāku priekšstatu par to, kā varētu attīstīties klientu uzvedība, tehnoloģijas, regulējumi vai piegādes nosacījumi, un ko tas varētu nozīmēt viņu produktiem un darbībai.

Organizācijās, kas izmanto prognozēšanu, komandas gūst labumu no tā, ka tās izkāpj ārpus tūlītējā spiediena, ko rada ceturkšņa rezultāti. Kad cilvēkus iedrošina skatīties tālāk nākotnē, kļūst vieglāk saskatīt, ka viņu tirgus varētu neattīstīties saskaņā ar pašreizējo trajektoriju. Šī plašākā perspektīva palīdz atklāt vajadzības un riskus, kas nebūtu redzami, veicot standarta tirgus analīzi. Tā arī neļauj stratēģijas diskusijām ieslīgt tagadnē un paver iespējas alternatīvām, kas citādi tiktu noraidītas pārāk agri.

Prognozēšana ir noderīga, lai veidotu kopīgu izpratni starp nodaļām vai organizācijas līmeņiem. Daudzos uzņēmumos dažādas komandas seko līdzīdai dažādām darbībām: pārdošanas komandas skatās uz klientiem, loģistikas komandas seko līdzīdai efektivitātei, bet vadība koncentrējas uz finanšu rādītājiem. Nākotnes prognozēšanas metodes dod šīm grupām iespēju skatīties uz to pašu Arī kultūrai ir sava nozīme. Uzņēmumi, kas šajā jomā gūst panākumus, parasti uztver darbu ar nākotnes scenārijiem kā ikdienas prakses sastāvdaļu, nevis tikai kā īpašu semināru tēmu. Tādējādi darbs ar nākotnes scenārijiem, kā jau minēts, kļūst par sava veida kompetenci – prasmju kopumu, ko izmanto visdažādākajos uzdevumos un pienākumos. Uzdodot vienkāršus „kas notiktu, ja...” jautājumus, pievēršot uzmanību nelielām izmaiņām klientu gaidās vai salīdzinot dažādu komandu pieņēmumus, pakāpeniski veidojas izpratne par pārmaiņām.

Tikpat svarīga ir vadības ietekme. Ja augstākā līmeņa vadītāji izrāda interesi par ilgtermiņa domāšanu, pārējā organizācija ir gatavāka iesaistīties. Vadītājiem nav jāprognozē nākotne; viņiem tikai jāpadara pieņemams pieņēmumu apšaubīšana un mazāk acīmredzamu iespēju izvirzīšana. Vēl viena atziņa ir saikne starp prognozēšanu un praktiskiem eksperimentiem. Uzņēmumi, kas apvieno abas pieejas, spēj labāk pārbaudīt, kuras jaunās idejas vai biznesa virzieni ir pelnījuši turpmāku uzmanību. Nelieli eksperimenti palīdz komandām redzēt, kā reaģē klienti, kā varētu būt nepieciešams pielāgot darbību un kādas jaunas spējas būtu nepieciešamas.

## Galvenās atziņas uzņēmumiem

1. Prasme prognozēt nākotni palīdz uzņēmumiem raudzīties tālāk par īstermiņa plānošanas cikliem un pārskatīt pieņēmumus, kas balstās uz pagātnes panākumiem.
2. Uzņēmumiem, kas apzinās lielāku pārmaiņu risku, ir lielākas izredzes gūt labumu no tā, ka tie raugās tālāk nākotnē un apzināti strādā ar nenoteiktību.
3. Nākotnes prognozēšanas metodes paplašina stratēģijas izstrādē izmantoto informāciju, pārejot no virsrakstiem un atsevišķiem viedokļiem uz strukturētāku analīzi.
4. Kopīgi scenāriji un diskusijas par nākotnes prognozēm palīdz dažādām komandām izveidot kopīgu skatījumu uz ārējām pārmaiņām un to, kā tās ietekmē uzņēmējdarbību.
5. Apvienojot nākotnes prognozes ar nelieliem eksperimentiem, uzņēmumi var izpētīt jaunas idejas, pirms veic lielus ieguldījumus.
6. Regulāra nākotnes domāšanas izmantošana, nevis kā vienreizējs pasākums, stiprina uzņēmuma spēju pielāgoties un saglabāt konkurētspēju ilgtermiņā.

## 4. Ieteikumi par programmas Futures Literacy pielāgošanu Latvijas un Polijas kontekstam

„Nākotnes izpratne” piedāvā pieeju darbam ar nenoteiktību, kas ir īpaši aktuāla sabiedrībām, kuras piedzīvo straujas sociālās, ekonomiskās un institucionālās pārmaiņas. Tā vietā, lai lūgtu cilvēkiem vai organizācijām prognozēt, kas notiks, „Nākotnes izpratne” koncentrējas uz to, kā priekšstati par nākotni ietekmē lēmumus, uzvedību un emocijas tagadnē. Tas varētu būt noderīgi Latvijā un Polijā, kur pēdējo desmitgažu pārmaiņu pieredze ir būtiski ietekmējusi to, kā indivīdi un organizācijas uztver nākotni.

Abās valstīs sabiedriskajā diskusijā par nākotni bieži dominē riski, krīzes un īstermiņa spiediens. Ilgtermiņa domāšana bieži tiek uztverta kā abstrakta, elitāra vai atdalīta no ikdienas rūpēm. Tajā pašā laikā no indivīdiem arvien vairāk tiek sagaidīts, ka viņi nepārtraukti pielāgosies mainīgajiem darba tirgiem, finansēšanas sistēmām, tehnoloģijām un sociālajām normām, bieži vien ar ierobežotu institucionālo atbalstu. Šī pretruna rada plaisu starp nākotnes izaicinājumu mērogu un līdzekļiem, kas cilvēkiem ir pieejami, lai ar tiem jēgpilni tiktu galā.

Balstoties uz ziņojumā izklāstītajiem gadījumiem, gūtajām atziņām un pārdomām, šajā nodaļā ir izklāstītas vadlīnijas, kā pielāgot nākotnes izpratni Latvijas un Polijas kontekstam. Galvenais mērķis ir atbalstīt domāšanu par nākotni, kas nav papildu slogs, bet gan resurss, lai orientētos ikdienas profesionālajā un pilsoniskajā dzīvē.

### 4.1. Ar nākotni saistītās problēmas, ņemot vērā šīs valstis

Latvijai un Polijai ir vairākas kopīgas strukturālas problēmas, kas ietekmē to, kā cilvēki iztēlojas nākotni un kā pie tās pieiet. Viena no redzamākajām un visplašāk apspriestajām problēmām ir demogrāfiskās pārmaiņas. Sabiedrības novecošanās, dzimstības rādītāju samazināšanās un ilgtermiņa migrācijas tendences ietekmē, cita starpā, darba tirgu un sabiedriskos pakalpojumus. Daudzos reģionos, īpaši ārpus lielajām pilsētām, nākotne saistās ar iedzīvotāju skaita samazināšanos, ierobežotu piekļuvi pakalpojumiem un mazākām iespējām jaunākajām paaudzēm.

Pēdējo desmitgažu laikā abas valstis ir piedzīvojušas strauju integrāciju globālajos tirgos, tehnoloģiskas pārmaiņas un dominējošo nozaru maiņu. Automatizācija, digitalizācija un pāreja uz zaļo ekonomiku jau pārveido darba vidi, bieži vien ātrāk, nekā izglītības sistēmas un pārkvalifikācijas mehānismi spēj reaģēt.

Politiskie un sociālie faktori arī ietekmē nākotnes tēlus. Polarizācija, svārstīga uzticība iestādēm un strauji mainīgās politikas prioritātes saīsina laika perspektīvas un veicina reaģējošu lēmumu pieņemšanu. Sabiedriskajā diskursā nākotne bieži tiek uztverta kā kaut kas, pret ko jāaizstājas – ar aizsardzības, kontroles vai noturības palīdzību –, nevis kā telpa izpētei un mācībām. Šī aizsardzības orientācija var ierobežot radošumu un pastiprināt sajūtu, ka nākotne tiek uzspiesta, nevis kopīgi veidota.

Bieži trūkst pieejamu sistēmu un prakses, kas ļautu cilvēkiem risināt šos jautājumus, nekrītot bailēs, fatalismā vai tīri tehniskā plānošanā. Nākotnes izpratne risina šo jautājumu, piedāvājot veidu, kā strādāt ar nenoteiktību, kas neprasa prognozes, ekspertīzi vai kontroli, bet gan koncentrējas uz apzināšanos, pārdomām un rīcībspēju.

## 4.2. Radošas domāšanas nozīme, dodot cilvēkiem rīcības brīvību

Šajā ziņojumā aprakstītie piemēri liecina, ka nākotnes domāšana ir visefektīvākā tad, ja tā palīdz cilvēkiem atgūt rīcības brīvības sajūtu saistībā ar nākotni. Situācijās, kuras raksturo atkārtotas pārmaiņas un nestabilitāte, cilvēki bieži vien iekšēji pieņem pārliecību, ka viņiem vienkārši jāpielāgojas spēkiem, kurus viņi nespēj ietekmēt.

Radoša domāšana ir centrālais elements rīcības spējas atgūšanas procesā. FL pārsniedz dominējošos nākotnes domāšanas veidus, piemēram, prognozēšanu par to, kas ir iespējams, vai plānošanu par to, kas ir vēlams. Lai gan šie veidi ir noderīgi, tie mēdz reproducēt esošos modeļus un varas attiecības. Ieviešot alternatīvas, dažkārt nepazīstamas nākotnes, FL ļauj dalībniekiem pamanīt savu ierasto domāšanas veidu ierobežojumus. Šis pārtraukuma brīdis nav domāts, lai sajauktu vai destabilizētu, bet gan lai atvērtu telpu mācīšanās procesam.

Latvijas un Polijas kontekstā, kur izglītības un organizāciju kultūrās bieži tiek dota priekšroka pareizībai, efektivitātei un kompetencei, radoša nākotnes izpēte sākumā var šķist neērta. Tomēr šajā ziņojumā aprakstītie gadījumi liecina, ka, tiklīdz dalībnieki saprot, ka nākotnes vingrinājumi nav par to, lai būtu “pareizi”, bet gan par eksperimentēšanu ar perspektīvām, pretestība bieži vien pāriet ziņkārībā.

Rīcībspēja FL ir arī dziļi saistīta ar attiecībām. Darbs ar nākotni reti rada atziņas izolācijā. Grupu procesi, vai nu klasēs, darbnīcās vai organizāciju vidē, ļauj dalībniekiem redzēt, cik atšķirīgi citi iedomājas nākotni un kā šīs atšķirības ietekmē lēmumus. Šī kolektīvā dimensija var būt īpaši svarīga sabiedrībās, kurās ir pieaugusi atbildības individualizācija, vienlaikus vājinoties kolektīvajām problēmu risināšanas spējām.

Vēl viens būtisks aspekts ir rīcībspējas emocionālā dimensija. Domas par nākotni bieži izraisa trauksmi, skumjas vai frustrāciju, īpaši, ja tās saistītas ar stabilitātes vai identitātes zaudējumu. FL neizskauž šīs emocijas, bet rada apstākļus, kuros tās var atzīt un apstrādāt.

## 4.3. Ieteikumi nākotnes izpratnes (FL) ieviešanai organizācijās

Šajā ziņojumā aprakstītie piemēri liecina, ka nākotnes izpratni (FL) var lietderīgi piemērot ļoti atšķirīgās organizāciju vidēs, tostarp valsts pārvaldē, izglītībā, nevalstiskajās organizācijās un uzņēmējdarbībā. Lai gan šo nozaru misijas, ierobežojumi un darbības loģika atšķiras, pamatā esošais izaicinājums ir līdzīgs: organizācijām šodien ir jāpieņem lēmumi apstākļos, kas raksturojas ar ilgtermiņa nenoteiktību, straujām pārmaiņām un ierobežotu paredzamību. Tāpēc turpmākie ieteikumi ir vērsti tieši uz to, kā FL var ieviest un uzturēt organizācijās, nevis tikai individuālās prakses līmenī.

### Iekļaut nākotnes izpratni esošajos organizācijas procesos

Svarīga atziņa no izpētītajiem gadījumiem ir tā, ka nākotnes izpratne ir visefektīvākā, ja tā tiek integrēta esošajās organizācijas rutīnās, nevis uzskatīta par atsevišķu inovāciju. Valsts pārvaldē tas var nozīmēt nākotnes orientētu jautājumu iekļaušanu stratēģijas izstrādē, politikas pārskatīšanā vai programmu novērtēšanā. Izglītības iestādēs nākotnes izpratni var iekļaut mācību programmu plānošanā, personāla attīstības dienās vai starpdisciplināros projektos. NVO un uzņēmumos tā var kļūt par daļu no gada plānošanas, riska novērtēšanas vai inovāciju procesiem.

Tā vietā, lai radītu jaunas darba slodzes, organizācijas var uzdot nedaudz citādākus jautājumus jau pazīstamu procesu ietvaros: Kādi pieņēmumi par nākotni ir šā lēmuma pamatā? Kādas norises varētu apdraudēt šo plānu? Kādas alternatīvās nākotnes scenārijus mums vajadzētu ņemt vērā? Šāda integrācija mazinā pretestību un palīdz nākotnes domāšanai kļūt par normālu organizācijas valodas un prakses sastāvdaļu.

## Sāciet ar konkrētām un aktuālām organizācijas problēmām

Visās nozarēs nākotnes izpratne ieguva popularitāti, kad tā tika skaidri saistīta ar reālām organizāciju problēmām. Publiskajā pārvaldē tās bieži ietver demogrāfiskās izmaiņas, darbaspēka trūkumu, pakalpojumu ilgtspēju vai politikas saskaņotību. Izglītībā bieži sastopami sākumpunkti ir mācību programmu atbilstība, studentu labklājība un skolotāju kapacitāte. NVO bieži saskaras ar finansējuma nenoteiktību, vadības pēctecību un ilgtermiņa ietekmes jautājumiem, savukārt uzņēmumi koncentrējas uz tirgus izmaiņām, klientu uzvedību un tehnoloģiskajām pārmaiņām.

Tā vietā, lai ieviestu nākotnes izpratni kā abstraktu spēju, organizācijām vajadzētu sākt ar jautājumiem, kas jau rada nenoteiktību vai spriedzi. Nākotnes metodes palīdz organizācijām izpētīt šos izaicinājumus, nevis uzreiz meklēt risinājumus, ļaujot dziļāk pārdomāt to, kas tiek uzskatīts par pašsaprotamu un kas varētu mainīties.

## Nodrošināt vadības iesaistīšanos, vienlaikus veicinot plašu līdzdalību

Piemēri liecina, ka vadības iesaistīšanās ir izšķirošs veicinošs faktors. Kad augstākā līmeņa vadītāji piedalās uz nākotni vērstos procesos, viņi piešķir leģitimitāti ilgtermiņa pārdomām un norāda, ka pieņemumu apšaubīšana ir pieņemama. Valsts pārvaldē un izglītībā vadības iesaistīšanās palīdz radīt telpu starpdienestu vai starpdisciplinārām diskusijām. NVO un uzņēmumos tā veicina saskaņotību starp stratēģisko redzējumu un ikdienas praksi.

Tajā pašā laikā nākotnes izpratne nedrīkst aprobežoties ar vadības līmeņiem. Tās vērtība pieaug, ja tiek iekļautas dažādas perspektīvas – darbinieki, izglītotāji, pirmās līnijas darbinieki un, ja nepieciešams, lietotāji vai kopienas locekļi. Vadības atbalsta apvienošana ar plašu līdzdalību palīdz izvairīties no tā, ka domāšana par nākotni kļūst par tīri stratēģisku vai simbolisku pasākumu, un stiprina organizācijas atbildību par gūtajām atziņām.

## Izmantojiet nākotnes izpratni, lai veicinātu koordināciju un kopīgu izpratni

Daudzas organizācijas saskaras ar sadrumstalotību: dažādi departamenti, nodaļas vai komandas darbojas, vadoties no savām prioritātēm un netiešām nākotnes vīzijām. Nākotnes izpratne piedāvā kopīgu sistēmu, lai apspriestu ilgtermiņa pārmaiņas, pārvarot organizācijas robežas. Darbs ar scenārijiem un kopīga pārdomāšana padara pieņemumu atšķirības redzamas un apspriežamas, tādējādi veicinot labāku koordināciju.

Publiskajā pārvaldē tas var samazināt silo domāšanu starp politikas jomām. Skolās un universitātēs tas var stiprināt sadarbību starp priekšmetiem vai nodaļām. NVO tas atbalsta misijas, projektu un finansēšanas stratēģiju saskaņošanu. Uzņēmumos tas palīdz komandām savienot tirgus atziņas, darbības realitāti un stratēģiskās ambīcijas.

## **Uztveriet nenoteiktību kā mācīšanās resursu, nevis tikai kā risku**

Organizāciju kultūrās nenoteiktība bieži tiek uztverta galvenokārt kā kaut kas, kas jākontrolē, jāsamazina vai jāizvairās. FL atzīst nenoteiktību par sarežģītu sistēmu neatņemamu sastāvdaļu un potenciālu mācīšanās avotu. Šī pārmaiņa ir īpaši svarīga nozarēs, kurās pastāvīgi tiek izdarīts spiediens nodrošināt stabilitāti, piemēram, valsts pārvaldē un izglītībā.

Strādājot ar vairākiem nākotnes scenārijiem, nevis ar vienu prognozi, organizācijas var pārbaudīt stratēģijas stresa apstākļos, izpētīt neparedzētas sekas un identificēt aklo zonu. Tas neaizstāj riska pārvaldību, bet to papildina, paplašinot apsvērto iespēju klāstu un samazinot pārliecību par dominējošajiem naratīviem.

## **Atbalstīt organizācijas pārmaiņu emocionālo un attiecību dimensiju**

Uz nākotni vērst darbs bieži vien atklāj slēptas bailes un spriedzi – par darba drošību, organizācijas izdzīvošanu vai profesionālās identitātes zaudēšanu. Tāpēc efektīvi FL procesi līdzās analītiskajam darbam rada telpu pārdomām, dialogam un emociju apstrādei.

Izglītības un NVO kontekstā tas var ietvert izdegšanas vai misijas noguruma atzīšanu. Publiskajā pārvaldē un uzņēmējdarbībā tas var būt saistīts ar bažām par pārstrukturēšanu vai nozīmes zaudēšanu. Atklāta šo aspektu risināšana palīdz veidot uzticību un palielina gatavību iesaistīties ilgtermiņa pārmaiņās.

## **Pārvērst nākotnes prognozes organizācijas rīcībā**

FL nav domāts, lai izstrādātu galīgus plānus, taču organizācijām joprojām ir jāsaista pārdomas ar rīcību. Efektīvas prakses ietver nelielu eksperimentu, izmēģinājuma projektu vai rutīnas izmaiņu identificēšanu, kuras var pārbaudīt tagadnē. Biznesā tas var izpausties kā jaunu pakalpojumu vai klientu pieeju prototipu izstrāde. Izglītībā – eksperimentēšana ar jauniem mācību formātiem. NVO – alternatīvu partnerības vai finansēšanas modeļu pārbaudīšana. Valsts pārvaldē – konsultāciju vai koordinācijas mehānismu pielāgošana. Šīs darbības palīdz parādīt nākotnes domāšanas praktisko vērtību un neļauj tai palikt abstraktas diskusijas līmenī.



## Iekšējo kapacitāšu un nepārtrauktības veidošana

Visbeidzot, nākotnes domāšana ir visvērtīgākā tad, ja tā kļūst par ilgtspējīgu organizācijas spēju, nevis par vienreizēju pasākumu. Tas prasa ieguldījumus iekšējās kapacitātēs: facilitatoru apmācību, procesu dokumentēšanu un iespēju radīšanu nepārtrauktai apmācībai. Varētu būt lietderīgi paļauties uz iekšējiem „vēstniekiem”, kuri uztur nākotnes orientētas prakses un pielāgo tās mainīgajām vajadzībām..

Visās nozarēs nepārtrauktība ir atkarīga arī no atziņas, ka FL ir domāšanas veids, nevis viena metode. Kad organizācijas ikdienas darbā atkārtoti pievēršas uz nākotni vēršiem jautājumiem, tās stiprina savu spēju orientēties nenoteiktībā, stratēģiski pielāgoties un laika gaitā rīkoties ar lielāku pārliecību un saskaņotību.

Šajā ziņojumā minētie piemēri un ieteikumi parāda, kāpēc nākotnes izpratne ir būtiska organizācijas spēja laikos, kad valda dziļa nenoteiktība. FL ir svarīga, jo tā ļauj organizācijām apšaubīt bieži neizteiktos pieņēmumus, kas veido pašreizējās lēmumus, nevis uzskatīt nākotni par kaut ko, ko var paredzēt vai kontrolēt. Ziņojums parāda, ka dažādās nozarēs, ja nākotnes izpratne ir iekļauta ikdienas procesos, saistīta ar reālām problēmām, atbalstīta no vadības puses un atvērta plašai līdzdalībai, tā stiprina koordināciju, mācīšanos un stratēģisko pielāgošanās spēju. Varbūt vissvarīgākais ir tas, ka tā palīdz organizācijām citādi izturēties pret nenoteiktību — uztverot to ne tikai kā risku, kas jāpārvalda, bet arī kā resursu pārdomām, radošumam un kopīgai jēgas meklēšanai. Kad nākotnes izpratne tiek pārvērsta konkrētos eksperimentos un uzturēta ar iekšējo kapacitātes stiprināšanu, tā var atbalstīt elastīgākas, pārdomātākas un uz nākotni vērstas organizācijas, kas ir labāk sagatavotas rīkoties apdomīgi tagadnē, vienlaikus paliekot atvērtas daudzām iespējamām nākotnēm.

- 4CF, (2020a). *Futures Literacy Workshop: Rybnik at Work 2050* [Warsztat Futures Literacy: Rybnik w pracy 2050]. Źródło: [https://4cf.pl/wp-content/uploads/pdf/Post\\_3\\_Rybnik\\_w\\_pracy\\_2050.pdf](https://4cf.pl/wp-content/uploads/pdf/Post_3_Rybnik_w_pracy_2050.pdf)
- 4CF, (2020b). *Futures Literacy Workshop: City Management in 2035* [Warsztat Futures Literacy: Zarządzanie miastem w 2035 roku]. Źródło: [https://4cf.pl/wp-content/uploads/pdf/Post\\_1\\_FLL\\_Zaproszenie.pdf](https://4cf.pl/wp-content/uploads/pdf/Post_1_FLL_Zaproszenie.pdf)
- ENCATC, (2025). *Cultural and Arts Education for Regenerative Futures*. Source: <https://encatc.org/en/news/261-cultural-and-arts-education-for-regenerative-futures/>
- Frąckowiak B., Figiel K., (2025). *The Future of Museums and Art Institutions until 2050* [Przyszłość muzeów i instytucji sztuki do 2050 roku]. Source: [https://4cf.pl/wp-content/uploads/2025/03/Raport\\_-Przyszlosc-muzeow-i-instytucji-sztuki-do-2050-r.pdf](https://4cf.pl/wp-content/uploads/2025/03/Raport_-Przyszlosc-muzeow-i-instytucji-sztuki-do-2050-r.pdf)
- Futures Platform. (n.d.). *Exploring trends to identify what-if questions: Case study – Brambles*. Futures Platform.
- Futurice. (2019). *From Futures Literacy to strategic foresight: Survey report 2019*. Futurice.
- Gordon, A. V. (2022). *Organizational future-preparedness after COVID-19: A clearer role for the board* [Research report]. Aarhus University & Copenhagen Institute for Futures Studies. Source: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4019104>
- Government Office for Science. (2025). *A brief guide to futures thinking and foresight*. UK Government. Source: <https://www.gov.uk/government/publications/futures-thinking-and-foresight-a-brief-guide>
- IFRC, (n.d.). *Strategic Foresight and Futures In Practice*. Source: <https://solferinoacademy.com/strategic-foresight-and-futures-in-practice/>
- Imagine Futures, (n.d.). *The role of creativity and the arts*. Source: <https://imaginefutures.net/the-role-of-arts-and-creativity>
- Jonasson, L. (2023). *Leading through time with anticipatory leadership*. Copenhagen Institute for Futures Studies.
- Lehikoinen K., Tuittila S., (2024). *Art-based approaches for futures workshops: Creating and interpreting artistic futures images*. Futures & Foresight Science, Volume 6, Issue 3, John Wiley & Sons Ltd. Source: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ffo2.182>
- Liveleya G., Slocombe W., Spiers E., (2021). *Futures Literacy through Narrative*. Futures, Vol. 125.

- NGO.pl, (2025). *Not just reacting, but shaping – the Ray of Sun Foundation with a vision for the future* [Nie tylko reagować, ale kształtować – Fundacja „Promień Słońca” z wizją przyszłości]. Source: <https://publicystyka.ngo.pl/nie-tylko-reagowac-ale-ksztaltowac-fundacja-promien-slonca-z-wizja-przyszlosci>
- Šerá Komlossyová, E., Schlossarek, M., Macková, L. et al. (2020). *One step ahead? The use of foresight by Czech and Slovak non-governmental organizations*. Eur J Futures Res 8, 4. Source: <https://doi.org/10.1186/s40309-020-00163-y>
- Shrikanth, S., Szpunar, P.M., & Szpunar, K.K. (2018). *Staying positive in a dystopian future: A novel dissociation between personal and collective cognition*. Journal of Experimental Psychology: General, 47, 1200-1210.
- Sundfør Sivertsen S., Nabben R., (2021). *Futures Literacy Laboratory handbook* [Futures Literacy Laboratory podręcznik]. Source: [https://case-research.eu/app/uploads/2024/12/CASE\\_podrecznik\\_2\\_PL\\_ONLINE.pdf](https://case-research.eu/app/uploads/2024/12/CASE_podrecznik_2_PL_ONLINE.pdf)
- The Futures Literacy Company. (2025). *Pandora cee strategic innovation seminar*. 4CF. Source: <https://4cf.eu/project/pandora-cee-strategic-innovation-seminar/>
- UNESCO, (2018). *Transforming the Future. Anticipation in the 21st Century*. UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2022). *Futures Literacy & foresight: Using futures to prepare, plan, and innovate*. UNESCO Social and Human Sciences Sector.
- Washington, S. (2022). *An infrastructure for building policy capability: Lessons from practice*. Australia and New Zealand School of Government.
- Washington, S. (2023). *Hindsight, foresight, insight: Three lenses for better policymaking*. Australia and New Zealand School of Government.