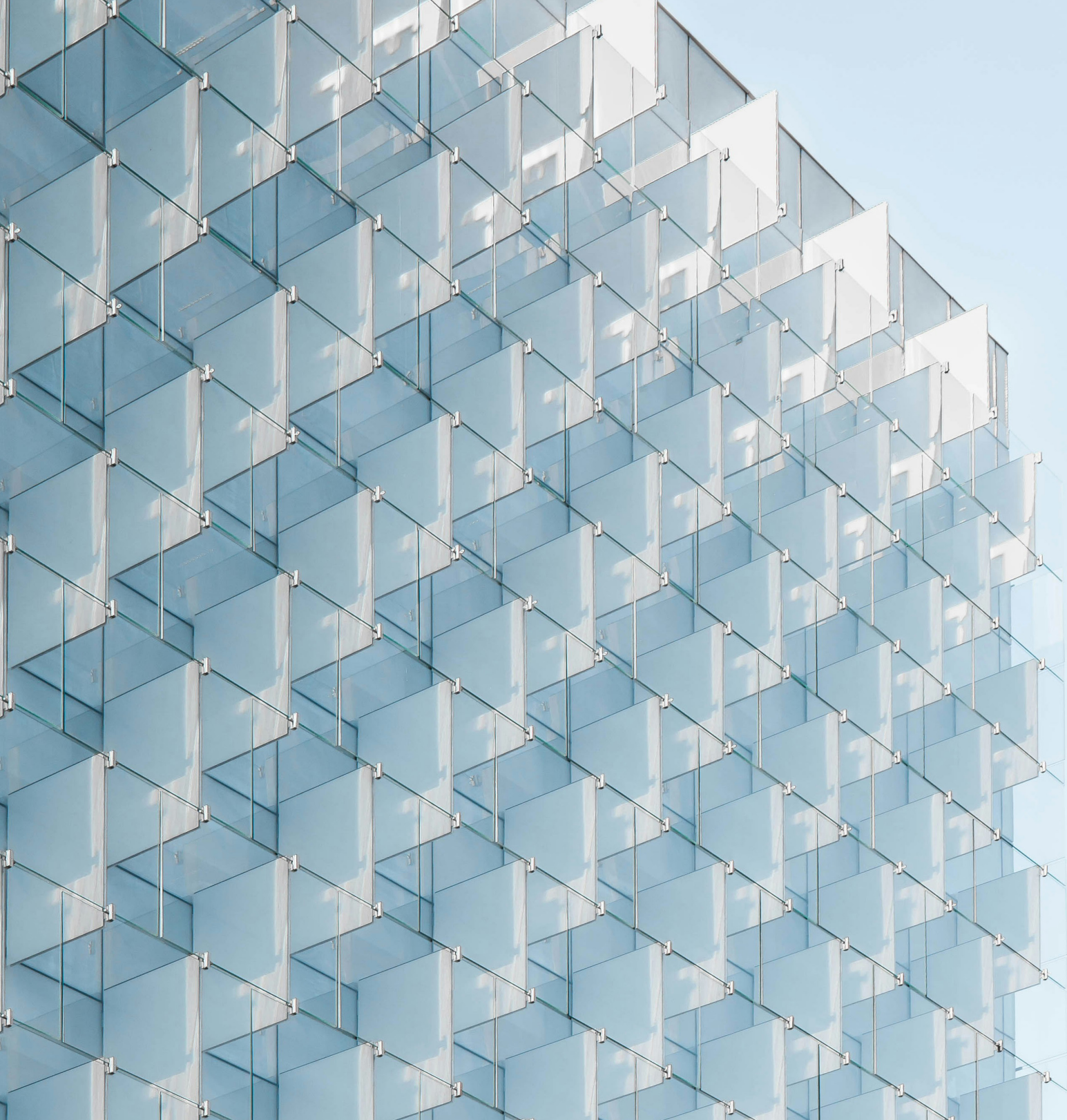




Futures Literacy w różnych sektorach: Praktyczne zastosowanie dla organizacji

Wnioski z wizyty badawczej w Norwegii

Autorzy:

Zuzanna Stańska, Martyna Gliniecka, Hilary Kalisiak

Podziękowania:

Szczególne podziękowania dla Fremtenkt AS (Norwegia), Åsane Kulturhus (Norwegia), Fyllingsdalen Upper Secondary School (Norwegia), NLA University College (Norwegia) oraz Departamentu Edukacji Rady Hrabstwa Vestland (Norwegia) za wszystkie pomocne uwagi i uwagi zawarte w niniejszym raporcie.

Projekt graficzny: Hilary Kalisiak

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

Niniejszy raport powstał w ramach projektu „Future Forward. Futures-Inspired Educational Resources for Adult Learners’ Empowerment” [Przyszłość przed nami. Inspirowane przyszłością zasoby edukacyjne dla wzmocnienia pozycji dorosłych uczących się] finansowanego przez program Erasmus+ Unii Europejskiej (nr projektu 2025-1-LV01-KA220-ADU-000360607). Projekt został zrealizowany przez MIHI (Łotwa), Fremtenkt AS (Norwegia) oraz CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych (Polska).



**Finansowane przez
Unię Europejską**



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

DOI: 10.5281/zenodo.20053854

ISBN: 978-83-67407-41-0

Należy cytować jako:

Stańska, Z., Gliniecka, M., & Kalisiak, H. (2026). *Futures Literacy w różnych sektorach: Praktyczne zastosowanie dla organizacji. Wnioski z wizyty badawczej w Norwegii*. CASE - Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20053854>

Spis Treści

1. Wstęp	4
1.1. Cel raportu	5
1.2. Struktura raportu	6
1.3. O projekcie	7
2. Czym jest Futures Literacy i Futures Literacy Laboratory?	8
2.1. Wprowadzenie do Metodologii Futures Literacy	8
2.2. Czym jest Futures Literacy?	9
2.3. Metodologia Futures Literacy Laboratory (FLL)	10
2.4. Dlaczego ramy czasowe są istotne (10, 25 lub 50 lat)	14
2.5. Metodologia Futures Literacy i myślenie o przyszłości na poziomie krajów, miast, organizacji i jednostek	15
3. Praktyczne zastosowanie FL w różnych kontekstach	17
3.1. Administracja Publiczna	17
3.2. Edukacja	23
3.3. Kultura	29
3.4. NGO	36
3.5. Biznes	40
4. Wskazówki dotyczące dostosowania Futures Literacy do kontekstu łotewskiego i polskiego	46
4.1. Wyzwania związane z przyszłością w kontekście tych krajów	46
4.2. Znaczenie kreatywnego myślenia i dawanie ludziom możliwości działania	47
4.3. Zalecenia dotyczące wdrażania FL w organizacjach	48
Bibliografia	53

1. Wstęp

W całej Europie ludzie i instytucje borykają się z rosnącą niepewnością związaną z rozwojem technologicznym, zmianami środowiskowymi, przemianami demograficznymi i ewolucją rynków pracy. W przypadku osób dorosłych dynamika ta może ograniczać ich możliwości i utrudniać pewne planowanie przyszłości. Edukatorzy i organizacje pracujące z dorosłymi coraz częściej poszukują metod, które pomogą ludziom poruszać się w tym zmieniającym się środowisku w sposób świadomy, refleksyjny i proaktywny.

Projekt Future Forward został opracowany w odpowiedzi na te potrzeby. Niniejszy raport jest częścią szerszych działań mających na celu wzmocnienie zdolności edukatorów i osób dorosłych uczących się do pracy z umiejętnościami zorientowanymi na przyszłość, ze szczególnym uwzględnieniem Futures Literacy, które jest zarówno ustrukturyzowanym podejściem do myślenia o przyszłości, jak i umiejętnością, którą można wykształcić, wykorzystując to podejście do badania możliwości i podejmowania decyzji w teraźniejszości.



1.1. Cel raportu

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie praktycznego i przystępnego przeglądu sposobów wdrażania strategii zorientowanych na przyszłość w kontekście europejskim oraz możliwości dostosowania podobnych praktyk do warunków łotewskich i polskich. Raport jest przeznaczony dla edukatorów, specjalistów ds. kształcenia dorosłych, pracowników sektora publicznego, praktyków z organizacji pozarządowych oraz innych podmiotów zainteresowanych wprowadzeniem Futures Literacy do swojej pracy.

Raport ma na celu:

- przedstawienie konkretnych przykładów metodologii przyszłościowych stosowanych w różnych sektorach,
- wykazanie ich znaczenia dla kształcenia dorosłych i rozwoju organizacyjnego,
- określenie warunków sprzyjających pomyślnemu wdrożeniu,
- zaproponowanie wskazówek dotyczących dostosowania tych podejść do lokalnych warunków w Europie Środkowej i Wschodniej.

Kluczowym elementem przy tworzeniu niniejszego przewodnika była wizyta studyjna w Bergen w Norwegii, gdzie przedstawiciele Polski i Łotwy spędzili kilka dni, ucząc się od organizacji, które już stosują podejścia oparte na przyszłościowości w swojej pracy.

W ciągu trzech dni grupa obserwowała i rozmawiała z zespołami w czterech różnych środowiskach – każde z nich miało własną misję, odbiorców i wyzwania, ale wszystkie łączyło przekonanie, że wyobrażanie sobie alternatywnych przyszłości może wzmocnić dzisiejsze społeczności.

W centrum kultury **Åsane Kulturhus** narzędzia przyszłości pomagają instytucji na nowo wyobrazić sobie, czym może być centrum kultury. Pracownicy stosują metody, które zachęcają mieszkańców do udziału, marzeń i przekształcania roli centrum w dzielnicy. W rezultacie powstaje bardziej otwarta, responsywna i zorientowana na społeczność przestrzeń, w której przyszłość jest czymś współtworzonym, a nie tylko planowanym przez władze.

W **Liceum Fyllingsdalen** myślenie o przyszłości stanowi podstawę tygodnia interdyscyplinarnej nauki skupionej na zrównoważonym rozwoju. Uczniowie badają możliwe przyszłości i rozważają swoją rolę w ich kształtowaniu.

W **NLA University College** zasady inspirowane przyszłością są przedstawiane podczas warsztatów akademickich łączących nauki społeczne, nauki przyrodnicze i literaturę. Warsztaty pomagają studentom spojrzeć na świat z różnych perspektyw, zachęcając ich do wyobrażania sobie przyszłości wykraczającej poza to, co przewidywalne i znane.

Wreszcie, w **Departamencie Edukacji Rady Hrabstwa Vestland** metody przyszłościowe wspierają zespoły ds. polityki w radzeniu sobie ze złożonymi wyzwaniami społecznymi. Nauka kwestionowania założeń i wyobrażania sobie alternatywnych rozwiązań pomaga decydentom w opracowywaniu bardziej odpornych i integracyjnych strategii edukacyjnych.

Uczenie się od instytucji, które już przetestowały rozwiązania przyszłościowe, ma dwie główne zalety. Po pierwsze, dostarcza konkretnych przykładów tego, jak abstrakcyjne koncepcje przekładają się na działania operacyjne, procesy decyzyjne lub programy edukacyjne. Jest to szczególnie cenne dla edukatorów i praktyków, którzy mogą być zainteresowani myśleniem przyszłościowym, ale nie są pewni, jak zacząć.

Po drugie, wymiana międzynarodowa uwypukla różnice w kulturach organizacyjnych, zasobach i środowiskach politycznych. Ponieważ Łotwa i Polska różnią się od Norwegii pod względem struktur administracyjnych, dynamiki społeczności i poziomu doświadczenia w zakresie FL, konieczne jest określenie, które elementy można przenieść, a które wymagają dostosowania.

Oprócz wizyty studyjnej i przypadków przedstawionych w niniejszym rozdziale, opracowanie niniejszego raportu opierało się na przeglądzie literatury naukowej i szarej dotyczącej Futures Literacy i podejść zorientowanych na przyszłość. Przegląd ten zapewnił szerszy kontekst analityczny dla zrozumienia, w jaki sposób takie metodologie są omawiane, uzasadniane i wdrażane w różnych dziedzinach. Pomógł również w identyfikacji dodatkowych europejskich studiów przypadków poza Bergen, pomagając umieścić opisane tutaj przykłady w szerszym kontekście istniejących praktyk.

1.2. Struktura raportu

Raport rozpoczyna się od przedstawienia metodologii przyszłościowych, ze szczególnym uwzględnieniem podejścia Futures Literacy i Futures Literacy Laboratory. W tej sekcji przedstawiono kluczowe pojęcia, przegląd metodologii oraz korzyści płynące z jej zastosowania na poziomie indywidualnym, organizacyjnym lub społecznym/politycznym. Ponadto opisano praktyczne



zastosowania myślenia przyszłościowego w pięciu sektorach: administracji publicznej, edukacji, kulturze, organizacjach pozarządowych i partycypacji obywatelskiej oraz sektorze prywatnym. Przykłady te obejmują spostrzeżenia z wizyty studyjnej w Norwegii, a także inne przypadki europejskie. W ostatnim rozdziale przedstawiono rekomendacje dotyczące dostosowania praktyk zorientowanych na przyszłość do kontekstu łotewskiego i polskiego.

1.3. O projekcie

Niniejszy raport jest jednym z wyników projektu „Future Forward. Futures-Inspired Educational Resources for Adult Learners’ Empowerment” [Przyszłość przed nami. Inspirowane przyszłością zasoby edukacyjne dla wzmocnienia pozycji dorosłych uczących się] finansowanego w ramach programu Erasmus+. Partnerstwo obejmuje organizacje z Łotwy (MIHI), Polski (Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych – CASE) i Norwegii (Fremtenkt). Projekt koncentruje się na wspieraniu dorosłych osób uczących się, zwłaszcza tych mieszkających na obszarach wiejskich lub mających doświadczenie migracyjne, poprzez wprowadzenie kompetencji zorientowanych na przyszłość, które mogą pomóc im radzić sobie z niepewnością i podejmować świadome decyzje. Ma on również na celu wzmocnienie zdolności edukatorów do włączania metodologii przyszłościowych do swojej pracy, umożliwiając długoterminowe i zrównoważone wykorzystanie tych podejść w społecznościach lokalnych.

Projekt łączy kilka elementów: wizytę studyjną, konsultacje z osobami uczącymi się i nauczycielami, program szkolenia edukatorów, stworzenie gotowych do użycia scenariuszy przyszłości oraz dwie publikacje, w tym niniejszy przegląd. Wszystkie te elementy razem tworzą podstawę do szerszego wprowadzenia Futures Literacy do środowisk kształcenia dorosłych na Łotwie i w Polsce.

2. Czym jest Futures Literacy i Futures Literacy Laboratory?

2.1. Wprowadzenie do Metodologii Futures Literacy

Kiedy myślimy o przyszłości, mamy tendencję do postrzegania jej jako czegoś z góry wyznaczonego lub określonego, a naszym zadaniem jest przewidywanie jej, planowanie i odpowiednie przygotowanie się. Ta stała wizja przyszłości wydaje się tak głęboko zakorzeniona w naszym codziennym życiu i kulturze, że przez większość czasu traktujemy ją jako fakt. Myślenie przyszłościowe [Future Thinking] opiera się na założeniu, że przyszłość tak naprawdę nie istnieje. Zamiast tego traktuje „przyszłość” jako konstrukt naszej wyobraźni, zbiór idei i obrazów dotyczących tego, jak będzie wyglądała przyszłość. Odgrywają one rolę w tym, jak rozumiemy otaczający nas świat – i jak działamy. Dlatego nasze wyobrażenia o przyszłości pomagają kształtować to, co faktycznie się dzieje. Myślenie przyszłościowe zachęca do odejścia od rozmyślań o tym, „co przyniesie przyszłość”, na rzecz zadania pytania: co chcemy zabrać ze sobą w przyszłość? W związku z tym umiejętność odkrywania i wyobrażania sobie różnych przyszłości pomaga nam zrozumieć, w jaki sposób wykorzystujemy przyszłość w teraźniejszości, i pozwala nam świadomie poszerzać zakres możliwości, które rozważamy i według których działamy.

Nawet przy takim podejściu przyszłość jest nieuchronnie niepewna. Myślenie o przyszłości nie próbuje zwalczać tej niepewności. Raczej, otwierając nas na złożoność i niepewność, kultywowanie Futures Literacy może zmienić sposób, w jaki rozumiemy i wykorzystujemy ludzką sprawczość. Ta zwiększona zdolność doceniania złożoności może umożliwić nam tworzenie strategii wzmacniających odporność psychiczną, łączących planowanie z kreatywną spontanicznością i równoważących minimalizację ryzyka z akceptacją niepewności.

UNESCO nazywa tę zdolność do „wykorzystywania przyszłości” Futures Literacy (FL). W połączeniu z innymi podejściami do myślenia o przyszłości, Futures Literacy pozwala nam kwestionować istniejące sposoby myślenia, wyjść poza naszą strefę komfortu i poszerzyć naszą wyobraźnię.

2.2. Czym jest Futures Literacy?

FL to umiejętność świadomego „wykorzystania przyszłości” w celu lepszego zrozumienia teraźniejszości. Wykorzystuje ona naszą wyobraźnię, aby wprowadzić nieistniejącą jeszcze przyszłość do obecnego sposobu myślenia i działania. Futures Literacy nie polega na przewidywaniu tego, co się wydarzy, ale na uświadomieniu sobie, w jaki sposób nasze wyobrażenia o przyszłości wpływają na to, co widzimy i jak interpretujemy teraźniejszość. Wyobrażając sobie alternatywne, nawet radykalnie odmienne przyszłości, tworzy ona przestrzeń do odkrywania nowych możliwości i sposobów działania. Praktykowanie FL, na przykład poprzez Futures Literacy Laboratory (FLL, szczegółowo opisane poniżej), pomaga nam rozpoznać ukryte założenia, poszerzyć perspektywę i rozwinąć kreatywne podejście do zmian.

Ludzie nieustannie „korzystają z przyszłości” w teraźniejszości, podejmując decyzje i wybierając kierunek swoich działań w oczekiwaniu na określony wynik. Nawet małe dzieci stosują proste formy przewidywania, na przykład oczekując, że zostaną nakarmione, gdy są głodne, lub śledząc ruch obiektów. Te podstawowe zdolności przewidywania stają się podstawą codziennych decyzji, takich jak zabranie parasola, gdy spodziewamy się deszczu w pochmurny dzień, lub planowanie naszej kariery lub ścieżki życiowej. Za przykład można również podać dorastanie. Obserwując małe dziecko, automatycznie zakładamy, że w najbliższej przyszłości zacznie chodzić, a ta idea kieruje naszym rozumieniem jego obecnego zachowania. Takie nieświadome mechanizmy przewidywania można traktować jako wbudowane systemy prognozowania, które kształtują nasze postrzeganie i działania, zanim jeszcze zaczniemy o nich świadomie myśleć. Chociaż często nie zdajemy sobie z tego sprawy, wykorzystywanie przyszłości w ten sposób jest integralną częścią ludzkiej sprawczości w teraźniejszości: wpływa na to, co postrzegamy, jak interpretujemy sytuacje i jak wybieramy między różnymi możliwościami.

Kluczowym elementem FL jest zaakceptowanie faktu, że przyszłość jest nieprzewidywalna. Nie chodzi w tym o przewidywanie, jak będzie wyglądała, ale o świadome wykorzystanie naszej wyobraźni do poprawy naszej sytuacji i sposobu życia dzisiaj. FL traktuje niepewność jako zasób i źródło nowości, a nie zagrożenia (UNESCO, 2018).



2.3. Metodologia Futures Literacy Laboratory (FLL)

Futures Literacy Laboratory (FLL) zostało zaprojektowane w celu rozwoju umiejętności FL. Jest to zarówno metoda warsztatowa, jak i narzędzie badawcze służące kształtowaniu umiejętności świadomego korzystania z przyszłości. Koncentruje się ono na zrozumieniu, w jaki sposób ludzie wyobrażają sobie przyszłość i jakie ukryte założenia antycypacyjne wpływają na tę wyobraźnię. FLL zostało stworzone, aby uwidocznic te założenia, a następnie pomóc uczestnikom w ich kwestionowaniu, pogłębianiu lub przeformułowywaniu. Punktem wyjścia, według dyrektora ds. Futures Literacy w UNESCO, Riela Millera, jest założenie, że w większości ludzie są „przyszłościowymi analfabetami” (UNESCO 2018, 35). Termin ten nie ma charakteru pejoratywnego; nie odnosi się do celowej ignorancji, ale raczej do osób, które na co dzień korzystają z wizji przyszłości, ale rzadko zastanawiają się nad tym, skąd one pochodzą i dlaczego wyobrażamy je sobie w określony sposób. Traktujemy przyszłość jako coś oczywistego, jako naturalną część planowania, prognozowania lub zarządzania ryzykiem. Jednak to, co uważamy za możliwe, prawdopodobne, pożądane lub nieuniknione, jest wynikiem naszych założeń dotyczących funkcjonowania świata, tempa zmian, wartości, norm, doświadczeń i naszej sprawczości lub jej braku. FLL służy wydobywaniu tych założeń na powierzchnię, uczynieniu ich przedmiotem refleksji, a następnie umożliwieniu uczestnikom eksperymentowania z innymi sposobami „wykorzystania przyszłości”. W tym sensie FLL to nie tylko warsztaty strategiczne, ale proces, który zmienia zarówno wyobrażenia o przyszłości, ale także nasz sposób myślenia.

Celem FLL jest stworzenie warunków, w których uczestnicy mogą uświadomić sobie swoje własne założenia antycypacyjne, ponieważ większość z nich jest niewidoczna i nieświadoma. Przykłady takich założeń to przekonanie, że edukacja prowadzi do lepszej pracy, że jutro będzie takie samo jak dzisiaj oraz że niektóre trendy są nieuniknione, a inne niemożliwe. Warsztaty pozwalają również uczestnikom dostrzec, jak te założenia wpływają na decyzje podejmowane w teraźniejszości oraz jak wyobrażenia o przyszłości organizują nasze działania: czego oczekujemy, do czego się przygotowujemy i czego chcemy uniknąć. Dzięki FLL uczestnicy mogą nauczyć się wykorzystywać przyszłość na różne sposoby. Nie tylko w trybie planowania (jakiej przyszłości chcą) i prognozowania (jakiej prawdopodobnej przyszłości się spodziewają), ale także w odkrywaniu nowych rzeczy i możliwości. Zmiana perspektywy może nastąpić dzięki zastosowaniu „scenariusza zmiany perspektywy” [reframing scenario]. Scenariusz zmiany perspektywy to opis przyszłości, która niekoniecznie jest prawdopodobna ani pożądana, ale możliwa, i która podważa niektóre z naszych założeń dotyczących tego, jak będzie wyglądała przyszłość. Dzięki scenariuszom zmiany perspektywy uczestnicy mogą przekroczyć istniejące ograniczenia i odkryć nowe perspektywy, poszerzyć swoją zbiorową i indywidualną wyobraźnię oraz dostrzec nowy potencjał

działania. FLL pomaga nam zrozumieć, że przyszłość nie musi być liniowym przedłużeniem teraźniejszości, a zmiany i niespodzianki mogą być źródłem kreatywności. Pozwala nam to wzmocnić naszą zdolność radzenia sobie z niepewnością i złożonością naszej rzeczywistości. Kiedy znamy założenia leżące u podstaw naszych wyborów, możemy je zmienić lub dostosować i podejmować bardziej świadome i trafne decyzje, wspierając elastyczność i odporność uczestników na zmiany (UNESCO, 2018).

Futures Laboratory składa się z czterech głównych faz, ale warto zauważyć, że każde laboratorium wymaga lokalnej adaptacji do tematu, uczestników i dynamiki grupy, czasu trwania oraz kultury organizacji. Każda faza odgrywa ważną rolę i opiera się na mechanizmach uczenia się przez doświadczanie.



Faza 1: Odkrywanie

Jest to pierwszy i kluczowy etap, podczas którego uczestnicy ujawniają swoje wstępne pomysły dotyczące przyszłości. Dwie najczęściej stosowane struktury to:

- Pożądana przyszłość – co **chcemy**, aby się wydarzyło?
- Prawdopodobna przyszłość – co **wyduje nam się**, że się wydarzy?

Te dwie struktury są przydatne, ponieważ odzwierciedlają dominujące sposoby myślenia o przyszłości: **planowanie** (oparte na nadziei i celach) oraz **prognozowanie** (oparte na przewidywaniach i przygotowaniach).

W tej fazie uczestnicy mogą zebrać konkretne obrazy przyszłości. Praca z czymś znanym daje im poczucie bezpieczeństwa i uświadamia im, że różne ramy myślenia prowadzą do różnych obrazów przyszłości. Pozwala nam to również odkryć ukryte założenia dotyczące tego, co uważamy za możliwe, niezmiennie, oczywiste lub logiczne. Faza odkrywania jest punktem wyjścia do dalszego poszerzania naszej perspektywy w kolejnych etapach.

Faza 2: Zmiana perspektywy

Ta faza stanowi sedno metodologii FLL. Uczestnicy otrzymują **scenariusz** przedstawiający możliwą, choć niekoniecznie pożądaną lub prawdopodobną przyszłość.

Scenariusz ten został celowo zaprojektowany tak, aby:

- odbiegać od standardowych wyobrażeń o przyszłości,
- podważać założenia, które uczestnicy uważają za oczywiste,
- otwierać nowe możliwości,
- zachęcać do eksperymentów umysłowych.

Scenariusz służy jako narzędzie poznawcze mające na celu wywołanie dysonansu poznawczego wśród uczestników. Zmusza ich do wejścia w tryb myślenia, z którego rzadko korzystają: badanie tego, co jest możliwe, nawet jeśli wydaje się to nieintuicyjne lub dziwne.

Scenariusz zmiany perspektywy działa jak intelektualny katalizator, który zakłóca dominujące wzorce myślenia i prowokuje uczestników do kwestionowania swoich założeń oraz konfrontuje ich z inną logiką wykorzystania przyszłości. Scenariusze w FLL nie są prognozą ani planem na przyszłość; pozwalają uczestnikom dostrzec, jak ograniczone może być ich spojrzenie na planowanie i prognozowanie, oraz umożliwiając im przełamanie standardowych schematów myślenia i uwolnienie swojej kreatywności. Na tym etapie uczestnicy zaczynają dostrzegać, że przyszłość może funkcjonować jako narzędzie poznawcze, sposób na reinterpretację teraźniejszości i naszych oczekiwań.

Faza 3: Refleksja

Po zapoznaniu się z dwoma różnymi sposobami myślenia o przyszłości w poprzednich dwóch fazach, uczestnicy przechodzą do etapu **Refleksji**. Na tym etapie można porównać różne obrazy przyszłości, a uczestnicy mogą zrozumieć, jak zmiana perspektywy wpłynęła na ich myślenie i emocje. W tym momencie uczestnicy powinni dostrzec różnice w sposobie „wykorzystywania przyszłości” i zidentyfikować własne założenia dotyczące przyszłości. Powinno to umożliwić im przełożenie swoich doświadczeń na nowe spostrzeżenia dotyczące teraźniejszości.

Jest to etap, na którym pojawiają się kluczowe „momenty olśnienia”, kiedy uczestnicy zdają sobie sprawę, jak bardzo ich myślenie było uwarunkowane niewidocznymi założeniami. Fazę 3: Refleksję można przeprowadzić oddzielnie lub włączyć do **Fazy 1: Odkrywania i Fazy 2: Zmiany perspektywy**, pytając uczestników podczas tych faz o ich doświadczenia i odczucia, czy „prawdopodobne” było dla nich łatwiejsze czy trudniejsze niż „pożądane” oraz jak oceniają scenariusze zmiany perspektywy. Zachęcanie uczestników do rozmowy o tych różnicach pomaga zilustrować fakt, że każdy ma swoje własne podejście do pytań dotyczących przyszłości.

Faza 4: Działanie

Faza ta jest często pomijana w laboratoriach zajmujących się wyłącznie badaniami naukowymi, ale ma kluczowe znaczenie, jeśli celem jest przełożenie wyników badań na praktykę. W tej fazie uczestnicy analizują, co mogą zrobić inaczej, biorąc pod uwagę swoje zrozumienie założeń antycypacyjnych. Zastanawiają się, w jaki sposób nowe perspektywy wpływają na ich postrzeganie problemów i możliwości oraz jakie działania w teraźniejszości mogą wynikać z doświadczeń z laboratorium. Celem nie jest po prostu stworzenie „planu działania”, ale nowa logika podejmowania działań, oparta na nowo nabytym, głębszym zrozumieniu tego, jak wykorzystać przyszłość.

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

W codziennym życiu myślimy o przyszłości przede wszystkim w kategoriach „jak osiągnąć to, czego pragnę” lub „jak przygotować się na to, co prawdopodobne”. Scenariusze pozwalają nam wyjść poza tę logikę. Dzięki nim możemy wejść w trzeci tryb, badając możliwości. Tryb ten jest rzadko stosowany, ale ma kluczowe znaczenie dla rozwoju Futures Literacy. Tworząc przyszłość w scenariuszu, którego uczestnicy nie przewidzieli, ale który jest wewnętrznie spójny i realistyczny pod względem logiki, otwieramy przestrzeń dla nowości i niespodzianek. Z kolei, gdy scenariusz zakłóca coś, co uważaliśmy za niezmiennie, pozwala nam to rozpoznać nasze własne przewidywania i ich charakter. Oferując uczestnikom bezpieczną przestrzeń do eksperymentowania w postaci gotowego scenariusza do rozważenia, usuwamy ograniczenia realistycznych pomysłów i pozwalamy im myśleć nieszablonowo, otwierając ich na alternatywne sposoby myślenia. Głównym celem FLL nie jest opisanie przyszłości, ale odkrycie, w jaki sposób warunkowane jest dzisiejsze myślenie o niej. Scenariusz służy zatem jako narzędzie epistemologiczne, dzięki któremu uczestnicy uczą się, że obrazy przyszłości nie są przewidywaniami, ale konstruktami, które można wykorzystać do lepszego zrozumienia dzisiejszego świata (UNESCO, 2018).

2.4. Dlaczego ramy czasowe są istotne (10, 25 lub 50 lat)

W ramach FLL uczestnicy otrzymują ramy czasowe, konkretny moment w przyszłości, który służy jako punkt odniesienia do wyobrażenia sobie danego tematu. Bardzo ważne jest, aby wybrać odpowiednią datę, nad którą uczestnicy będą się zastanawiać, tak aby nie była ona ani zbyt bliska,

ani zbyt odległa. Może to być okrągła data, np. 2050 r., ale także konkretna liczba lat od chwili obecnej, np. 50 lat. Data nie może być zbyt bliska przyszłości, ponieważ ogranicza to uczestnikom swobodę wyobrażania sobie przyszłości poprzez postrzeganie jej przez pryzmat osobistych i społecznych prognoz oraz oczekiwań dotyczących tego, jak będzie ona wyglądać, a także ogranicza ich wyobraźnię, zmuszając ich do skupienia się na wizjach, które wydają się prawdopodobne z dzisiejszej perspektywy. Z drugiej strony, przyszłość zbyt odległa z perspektywy uczestników może spowodować, że będą oni zbyt fantazjować i stracą z oczu cel ćwiczenia, ponieważ jest ono zbyt oderwane od rzeczywistości. Na podstawie doświadczeń autorów *Futures Literacy Laboratory Podręcznik**, okres między 2040 a 2050 rokiem sprawdza się bardzo dobrze (Sundfør Sivertsen, Nabben, 2021). Oczywiście postrzeganie czasu jest bardzo indywidualne i każdy uczestnik może postrzegać dany przedział czasowy inaczej. Na przykład niektórzy postrzegają 25 lat jako krótki okres i dlatego nie przewidują żadnych znaczących zmian w otaczającej rzeczywistości. Z drugiej strony, niektórzy nie mają żadnego problemu z przewidywaniem ogromnych zmian w tym samym przedziale czasowym. Nie ma jednego właściwego sposobu wyobrażania sobie ram czasowych, ale może to wpływać na sposób, w jaki myślimy o przyszłości. Nie jest to spowodowane wyłącznie tym, że różni ludzie różnie postrzegają tempo zmian: ludzie mają również tendencję do podchodzenia do kwestii odległej przyszłości na jeden z dwóch sposobów: niektórzy obliczają, ile będą mieli lat, i wykorzystują własną perspektywę jako punkt odniesienia do rozważań na temat przyszłości. Inni mają tendencję do postrzegania przyszłości w sposób bardziej bezosobowy, skupiając się na przykład na zmianach społecznych. W literaturze naukowej mówi się o tym jako o różnicy między osobistą a zbiorową mentalną podróżą w czasie (zob. np. Shrikanth, Szpunar & Szpunar, 2018). Świadomość tych różnic w sposobie myślenia o przyszłości może być pomocna podczas prowadzenia FLL. Na przykład, jeśli chcesz, aby ludzie pomyśleli o odległej przyszłości, w której mogą już nie żyć, możesz wyraźnie poprosić ich, aby wyobrazili sobie osobę w ich obecnym wieku w tej przyszłości.

2.5. Metodologia Futures Literacy i myślenie o przyszłości na poziomie krajów, miast, organizacji i jednostek

Kluczową zaletą FLL jest wspólne nadawanie sensu. W odpowiednio zaprojektowanym procesie uczestnicy wspólnie ujawniają swoje ukryte założenia dotyczące przyszłości: to, co uważają za możliwe, prawdopodobne lub pożądane. To, co wcześniej było milczącym przekonaniem lub „oczywistością”, staje się przedmiotem refleksji i dialogu. Pozwala to grupie dostrzec, że różni

ludzie wykorzystują różne „obrazy przyszłości” do podejmowania decyzji. Ujawnienie tych założeń poszerza pole myślenia i umożliwia podejmowanie bogatszych, mniej schematycznych decyzji, które nie są ograniczone jedną dominującą narracją dotyczącą przyszłości.

Na poziomie indywidualnym umiejętność rozumienia przyszłości wzmacnia poczucie sprawczości. Zamiast reagować strachem lub niepewnością, ludzie uczą się postrzegać przyszłość jako przestrzeń możliwości, a nie zagrożeń. Umiejętność rozpoznawania własnych wyobrażeń o przyszłości pomaga lepiej radzić sobie z niepewnością, podejmować bardziej świadome decyzje życiowe i elastycznie planować. Przyszłość przestaje być czymś narzuconym z zewnątrz i staje się źródłem refleksji i działania.

Metodologia Futures Literacy wspiera również strategiczną innowacyjność i długoterminowe myślenie w organizacjach. Organizacje często popadają w „tunelowe widzenie”, skupiając się wyłącznie na krótkoterminowych celach, wskaźnikach i ryzyku. Futures Literacy pomaga przełamać ten schemat, umożliwiając eksplorację alternatywnych scenariuszy przyszłości, w tym tych, które nie wynikają bezpośrednio z aktualnych trendów. Pozwala to lepiej przygotować się na zmiany, zidentyfikować nowe kierunki rozwoju i uniknąć strategicznych niespodzianek.

Umiejętność myślenia o przyszłości sprzyja również demokratyzacji myślenia o przyszłości w lokalnych społecznościach i miastach. Zamiast pozostawiać wizję rozwoju wyłącznie ekspertom lub decydentom, umiejętność myślenia o przyszłości angażuje mieszkańców w proces wspólnego wyobrażania sobie alternatywnych ścieżek rozwoju. Takie podejście wzmacnia poczucie wspólnej odpowiedzialności i pozwala lepiej uwzględnić różnorodne potrzeby, doświadczenia i wartości mieszkańców. Przyszłość społeczności staje się wynikiem dialogu, a nie tylko technokratycznego planowania.

Na poziomie rządowym i polityki publicznej myślenie o przyszłości wspiera długoterminową odporność i zrównoważony rozwój. Polityka oparta wyłącznie na krótkoterminowych horyzontach czasowych często nie uwzględnia głębokich przemian społecznych, technologicznych lub klimatycznych. Umiejętność przewidywania przyszłości umożliwia lepsze zarządzanie przemianami systemowymi, takimi jak transformacja energetyczna, zmiany demograficzne czy przyszłość rynku pracy. Kraj, który potrafi świadomie „otworzyć się na przyszłość”, jest lepiej przygotowany na niepewność i może opracować długoterminowe plany polityczne, które są odporne na potencjalne wyzwania (UNESCO, 2018).

3. Praktyczne zastosowanie FL w różnych kontekstach

3.1. Administracja Publiczna

Dlaczego metodologia przyszłościowa ma znaczenie dla tego sektora?

Od administracji publicznej oczekuje się zapewnienia stabilności, sprawiedliwości i długoterminowej wartości w świecie, który wydaje się być wszystko inne niż stabilny. Rządy muszą dziś podejmować decyzje, które będą miały znaczenie jeszcze przez wiele lat (czasem dziesięcioleci) w przyszłości. Jednak środowisko, w którym podejmowane są te decyzje, jest w coraz większym stopniu kształtowane przez szybkie zmiany technologiczne, globalne kryzysy, przemiany demograficzne i nieoczekiwane zakłócenia. W tym kontekście tradycyjne narzędzia planowania często okazują się niewystarczające. Metodologia przyszłościowa, w tym Futures Literacy, oferuje instytucjom publicznym praktyczny i niezbędny sposób radzenia sobie z niepewnością z przekonaniem, kreatywnością i odpowiedzialnością.

W swej istocie metodologia przyszłościowa pomaga rządcom przejść od reagowania na zmiany do ich przewidywania i kształtowania. Jak podkreśla UK Government Office for Science (2025), polityka oparta wyłącznie na dzisiejszych warunkach często traci sens, gdy zmieniają się okoliczności. Natomiast narzędzia przyszłościowe, takie jak analiza perspektyw, badanie scenariuszy i mapowanie trendów, zachęcają decydentów do rozważenia kilku prawdopodobnych scenariuszy przyszłości, zamiast stawiać na jedną prognozę. Ta prosta zmiana pomaga ujawnić martwe punkty, przetestować strategie i wskazać możliwości, które w przeciwnym razie pozostałyby niewidoczne.

Administracja publiczna ponosi szczególną odpowiedzialność: decyzje polityczne mają wpływ na kolejne pokolenia. Washington (2023) twierdzi, że rządy muszą być w stanie „zadbać o przyszłość” poprzez tworzenie systemów politycznych, które są w stanie poradzić sobie zarówno z długoterminowymi zagrożeniami, jak i krótkoterminowymi presjami. Myślenie przyszłościowe wzmacnia tę rolę opiekuńczą. Skłania urzędników do zadawania nie tylko pytania „Co jest prawdopodobne?”, ale także „Co może się wydarzyć?”, „Co chcemy, aby się wydarzyło?” i „Jak przygotować się na różne możliwości?”. Pytania te pomagają zapewnić, że decyzje publiczne pozostają solidne i istotne nawet w miarę ewolucji społeczeństwa.

Przykład Departamentu Edukacji Rady Okręgu Vestland, Norwegia

Prace nad programem Futures Literacy w okręgu Vestland zostały zainicjowane w odpowiedzi na praktyczne problemy. Liderzy administracji okręgu stoją przed wieloma równoczesnymi zmianami: demograficznymi, niedoborem siły roboczej i umiejętności w kluczowych obszarach, takich jak edukacja, opieka zdrowotna i przemysł, presją związaną z klimatem, szybkimi zmianami technologicznymi oraz ogólnym wyzwaniem, jakim jest radzenie sobie z niepewnością. Kwestie te mają wpływ na wiele departamentów i utrudniają długoterminowe planowanie. Program Futures Literacy został wprowadzony jako sposób na bardziej systematyczne podejście do tych kwestii.

Proces rozpoczął się od liderów administracji okręgu. Ich zaangażowanie skupiało się na dyskusjach dotyczących długoterminowych zmian i uznaniu, że wiele wyzwań, przed którymi stoją, dotyczy całej instytucji. Warsztaty prowadzone przez organizację non-profit Fremtenkt dały liderom możliwość otwartej rozmowy o zmianach zachodzących w ich regionie i ich przyczynach, a także rozważenia, w jaki sposób ich założenia dotyczące przyszłości wpływają na podejmowane decyzje.

Następnie prace przeniesiono do Departamentu Edukacji i Szkoleń. Departament ten nadzoruje kształcenie na poziomie szkoły średniej, szkolenia zawodowe, usługi następcze oraz rozwój szkół w 42 publicznych szkołach średnich, do których uczęszcza ponad 21 000 uczniów i około 6500 praktykantów. Wszyscy pracownicy departamentu wzięli udział w dwudniowych warsztatach prowadzonych przez Fremtenkt, poświęconych obecnej i możliwej przyszłości kształcenia na poziomie szkoły średniej w Vestland. Sesje te sprzyjały bardziej skoordynowanym rozmowom i pomogły zmniejszyć izolację, ponieważ uczestnicy z różnych części administracji oświatowej hrabstwa mogli pracować nad tymi samymi pytaniami i problemami.

Działania związane z Futures Literacy dotarły następnie bezpośrednio do szkół w formie dwudniowego Futures Literacy Laboratory, w którym wzięło udział 300 dyrektorów wszystkich szkół średnich w Vestland. Warsztaty te, również prowadzone przez Fremtenkt, dotyczyły tematu edukacji i kształcenia w przyszłości i pozwoliły dyrektorom, kierownikom wydziałów, kadrze zarządzającej i innym liderom podzielić się wizjami przyszłości edukacji oraz poddać w wątpliwość swoje założenia dotyczące tego, w jaki sposób testy, nauczanie i wsparcie administracyjne mogą ułatwić naukę nie tylko w przyszłości, ale także dla przyszłości już dziś.

Krajowy program nauczania stanowił jasne ramy odniesienia dla tych działań. Określa on podwójną misję szkolnictwa – edukację i kształcenie – oraz sześć podstawowych wartości: godność ludzką, tożsamość i różnorodność kulturową, krytyczne myślenie i świadomość etyczną, kreatywność i innowacyjność, poszanowanie natury i środowiska oraz demokracja i partycypacja. Podkreśla również trzy tematy interdyscyplinarne: zdrowie i kompetencje potrzebne w życiu, demokracja i partycypacja obywatelska oraz zrównoważony rozwój. Wartości, umiejętności i tematy te stanowiły wspólną podstawę do dyskusji na temat tego, do jakiej przyszłości szkoły w Vestland powinny przygotowywać uczniów.

Kolejnym potencjalnym krokiem dla okręgu jest rozszerzenie działań poprzez oferowanie szkoleń z zakresu Futures Literacy większej liczbie pracowników szkół, w tym nauczycieli. Umożliwi to bardziej spójne stosowanie tego podejścia we wszystkich szkołach i wesprze dalszą współpracę na różnych poziomach systemu edukacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wizyty badawczej.

Oprócz strategicznego myślenia, Futures Literacy wzbogaca bazę wiedzy do procesu tworzenia polityki. Washington (2022) podkreśla, że dobra polityka opiera się nie tylko na danych i doświadczeniach z przeszłości. Wymaga ona również wnikliwości, wyobraźni i umiejętności pracy w warunkach niepewności. Przewidywanie przyszłości staje się częścią szerszej „infrastruktury” politycznej, która wspiera wysokiej jakości doradztwo. Stanowi ono uzupełnienie oceny, doświadczeń życiowych, spostrzeżeń interesariuszy i metod analitycznych. Kiedy narzędzia przyszłościowe są zintegrowane z codzienną pracą polityczną, urzędnicy mogą lepiej formułować problemy, wcześniej identyfikować pojawiające się sprawy i projektować rozwiązania, które dostosowują się w miarę upływu czasu.

Co najważniejsze, podejścia przyszłościowe są również demokratyczne i oparte na współpracy. Pomagają one w otwarciu dialogu między agencjami rządowymi, sektorami, ekspertami i społecznościami. UK Government Office for Science (2025) zauważa, że partycypacyjne techniki przyszłościowe wprowadzają różnorodne perspektywy, wspierając debaty na temat tego, jakiej przyszłości ludzie chcą – a jakiej chcą uniknąć. Jest to szczególnie ważne, ponieważ instytucje publiczne starają się odzyskać zaufanie i zapewnić, że kształtowanie polityki odzwierciedla rzeczywiste potrzeby społeczne.

UNESCO (2022) idzie jeszcze dalej, opisując Futures Literacy jako zdolność dostępną dla wszystkich, a nie tylko dla specjalistów. Futures Literacy pomaga osobom i organizacjom zrozumieć, jak wyobrażają sobie przyszłość i jak te założenia wpływają na to, na co zwracają uwagę dzisiaj. Ucząc się kwestionować utarte sposoby myślenia, urzędnicy państwowi mogą stać się bardziej innowacyjni i otwarci na alternatywne rozwiązania. Tego rodzaju elastyczność poznawcza jest nieoceniona w świecie, w którym rozwiązania z przeszłości rzadko sprawdzają się w obliczu wyzwań przyszłości.

Metodologia przyszłości ma znaczenie dla administracji publicznej, ponieważ wyposaża rządy w większą przejrzystość, odporność i determinację. Zachęca do ciekawości wobec zmian, a nie do strachu przed nimi. Poszerza bazę dowodową, poprawia jakość podejmowania wyborów strategicznych i wzmacnia współpracę między polityką publiczną a wartościami publicznymi.

Co najważniejsze, umożliwia instytucjom nie tylko przygotowanie się na przyszłość, ale także kształtowanie jej z korzyścią dla społeczności, którym służą.

Przykład Rybnika, Polska

Proces strategiczny Rybnika pokazuje, w jaki sposób metody zorientowane na przyszłość mogą stać się praktyczną i znaczącą częścią kształtowania długoterminowego kierunku rozwoju miasta. Rybnik, podobnie jak wiele średnich miast przemysłowych w południowej Polsce, stoi w obliczu zmian strukturalnych: starzenia się społeczeństwa, transformacji tradycyjnych gałęzi przemysłu, rosnącej presji na przyciąganie i zatrzymywanie młodszych mieszkańców oraz rosnącej niepewności co do wpływu automatyzacji, cyfryzacji i zmian klimatycznych na lokalne zatrudnienie. Przyszłość pracy jest zatem ściśle powiązana ze spójnością społeczną miasta, jego odpornością gospodarczą i ogólną jakością życia.

W trakcie procesu projektowania gmina przeprowadziła otwartą, anonimową ankietę, w której zaprosiła mieszkańców, przedsiębiorców i lokalne organizacje do refleksji nad przyszłością miasta. Zachęciła ludzi do swobodnego wyrażania opinii na temat dostrzeganych przez nich możliwości, obaw oraz tego, jakim Rybnikiem chcieliby, aby cieszyły się przyszłe pokolenia.

Aby uzupełnić tę szeroką perspektywę społeczną, miasto zorganizowało laboratorium przyszłości zatytułowane „Rybnik w pracy 2050”. Laboratorium zostało zaprojektowane z myślą o przedsiębiorcach, pracodawcach, nauczycielach, pośrednikach rynku pracy i lokalnych praktykach rozwoju. Zgromadzenie tych grup stworzyło wspólną przestrzeń do dialogu między osobami odpowiedzialnymi za kształtowanie polityki, tworzenie miejsc pracy i wspieranie rozwoju siły roboczej.

Warsztaty skupiały się na przyszłości pracy, ale ich wpływ wykraczał daleko poza rynek pracy. Uczestnicy zastanawiali się, jak może ewoluować praca, umiejętności i miejsca pracy oraz jak te zmiany mogą zmienić życie w Rybniku do 2050 roku. Laboratorium nie zajmowało się prognozowaniem. Zachęcało natomiast ludzi do kwestionowania swoich założeń, wyobrażania sobie alternatywnych scenariuszy i eksperymentowania z perspektywami, których normalnie by nie rozważali. Ten kreatywny, czasem zaskakujący proces pozwolił miastu na poszerzenie rozumienia na temat tego, jak mógłby wyglądać odporny i atrakcyjny Rybnik w perspektywie długoterminowej.

Oba działania miały bezpośredni wpływ na formalny proces tworzenia strategii. Wyniki ankiety i warsztatów posłużyły do stworzenia kilku długoterminowych scenariuszy, pomagając miastu przeanalizować różne ścieżki rozwoju i porównać realistyczne wizje przyszłości z preferowaną wizją, która wyłoniła się w trakcie publicznych rozmów. Refleksje te pomogły w identyfikacji kluczowych wyzwań, priorytetów strategicznych i celów rozwojowych do 2030 r., a także wspólnego kierunku na 2050 r.

Źródło: (4CF, 2020a; 4CF, 2020b).

Znaczenie dla innych organizacji, lekcje na przyszłość i inspiracje

Organy administracyjne potrzebują strategii, które pomogą im radzić sobie z niepewnością, poszerzyć rozumienie pojawiających się zmian i uwzględnić więcej perspektyw przy kształtowaniu długoterminowego kierunku działania. Futures Literacy odpowiada na tę potrzebę, rozwijając sposób, w jaki organizacje gromadzą i interpretują dane, zachęcając do refleksji nad ich założeniami oraz wspierając bardziej elastyczne i adaptacyjne planowanie polityki.

Przykłady z Vestland i Rybnika pokazują, jak te idee przekładają się na praktykę. W obu przypadkach Futures Literacy zostało wprowadzone w celu rozwiązania konkretnych problemów: zmian demograficznych, zmian wymagań dotyczących umiejętności, oczekiwań wobec usług publicznych oraz potrzeby jasnych długoterminowych strategii. To oparcie na konkretnych problemach sprawiło, że metody przewidywania przyszłości stały się istotne dla zaangażowanych organizacji. Zamiast abstrakcyjnych ćwiczeń, Futures Literacy stało się częścią bieżących rozmów na temat organizacji usług, koordynacji między jednostkami i współpracy ze społecznościami.

Głównym wnioskiem płynącym z obu przypadków jest znaczenie zaangażowania kierownictwa. Futures Literacy daje możliwość konkretniejszego ujęcia długoterminowych problemów, bez przytłaczania organizacji istniejącymi założeniami. W Vestlandzie rozpoczęcie od kierownictwa wyższego szczebla stworzyło przestrzeń do otwartej rozmowy i pomogło w ustaleniu wspólnego zrozumienia przyszłych wyzwań. Ta podstawa pozwoliła następnie na rozszerzenie podejścia na jednostki edukacyjne, a ostatecznie na szkoły.

Oprócz przywództwa, istotną rolę odgrywa również szersze zaangażowanie społeczne. Połączenie otwartej ankiety i warsztatów dotyczących przyszłości w Rybniku umożliwiło mieszkańcom, przedsiębiorcom i członkom społeczności lokalnej wniesienie swoich perspektyw do dyskusji strategicznych. Odzwierciedla to rosnącą świadomość, że długoterminowe planowanie korzysta z różnorodnych punktów widzenia, a nie tylko opinii ekspertów. Takie zaangażowanie pogłębia również legitymizację decyzji strategicznych i wzmacnia zaufanie do instytucji publicznych.

Obie organizacje uznały znaczenie ciągłości i skalowania. Decyzja Vestland dotycząca przedstawienia Futures Literacy 300 dyrektorom szkół oraz zamiar Rybnika, by wykorzystać wiedzę o przyszłości w całym cyklu strategicznym pokazują, że Futures Literacy jest najskuteczniejsze, gdy staje się codzienną praktyką lub częścią ustalonej rutyny, a nie sporadyczną aktywnością.



Najważniejsze wnioski dla organizacji publicznych

1. Futures Literacy jest najskuteczniejsze, gdy wiąże się z konkretnymi i istotnymi wyzwaniami organizacyjnymi.
2. Zaangażowanie kierownictwa stwarza przestrzeń do długoterminowej refleksji i wzmacnia wewnętrzną spójność.
3. Włączające uczestnictwo wzbogaca myślenie strategiczne i wspiera bardziej uzasadnione i słuszne wybory polityczne.
4. Metody przewidywania przyszłości pomagają organizacjom koordynować działania między jednostkami i poprawiać wspólne zrozumienie.
5. Trwale budowanie potencjału zapewnia, że Futures Literacy staje się częścią codziennej praktyki organizacyjnej.

3.2. Edukacja

Dlaczego metodologia przyszłościowa ma znaczenie dla tego sektora?

Dobre samopoczucie przyszłych pokoleń jest głównym priorytetem zarówno dla osób prywatnych, jak i instytucji. Wyobrażenie sobie, jak będzie wyglądał świat za kilka lat, jest szczególnie ważne, ponieważ to środowisko odziedziczą nasze dzieci. Wprowadzenie do edukacji metod opartych na przyszłości – zarówno dla uczniów, jak i nauczycieli – może pomóc szkołom dostosować się do szybkich zmian, które mają wpływ zarówno na dzieci, jak i na społeczeństwo. Chociaż droga przed nami jest pełna niepewności, większość obecnych systemów edukacyjnych nie jest oparta na myśleniu przyszłościowym, dlatego też przyjęcie bardziej przyszłościowych działań i ram jest niezbędne, aby pozostał aktualny.

Edukacja służy jako ustrukturyzowany mechanizm międzypokoleniowego przekazywania wiedzy i jej współtworzenia (UNESCO, 2021). Poprzez naukę uczniowie poznają nowe koncepcje i możliwości, które mają wpływ zarówno na ich własną przyszłość, jak i na przyszłość całego społeczeństwa. Niezwykle ważne jest, aby systemy edukacyjne ewoluowały w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania i możliwości, pomagając w ten sposób kształtować wspólny świat i zrównoważoną przyszłość dla obecnych i przyszłych pokoleń. Rozważanie potencjalnych scenariuszy przyszłości nie tylko ułatwia planowanie strategiczne, ale także zachęca do krytycznej refleksji nad obecnymi działaniami i pozwala na odpowiednie dostosowanie zachowań.

Przykład Liceum Fyllingsdalen, Norwegia

Liceum Fyllingsdalen to szkoła średnia w Bergen w Norwegii, która kształci młodzież w zakresie przedmiotów ogólnych i zawodowych. Liceum Fyllingsdalen wdrożyło rozwiązania dotyczące przyszłości w odpowiedzi na zmianę programu nauczania w Norwegii w 2019 r., której celem było między innymi wprowadzenie bardziej interdyscyplinarnego sposobu nauczania do norweskiego systemu szkolnictwa.

W ciągu roku szkoła średnia Fyllingsdalen przeprowadziła serię spotkań z organizacją non-profit Fremtenkt, które obejmowały warsztaty z udziałem zarówno uczniów, jak i pracowników. Początkowo nauczyciele i pracownicy uczestniczyli w wewnętrznych warsztatach dotyczących przyszłości, aby udoskonalić strategiczne podejście organizacji do edukacji i rozwoju szkoły. Nauczyciele zaczęli również wdrażać rozwiązania dotyczące przyszłości w swoich klasach. Podczas tych warsztatów uczestnicy opracowali utopijne scenariusze, które skłoniły ich do większego skupienia się na temacie zrównoważonego rozwoju jako kluczowym zagadnieniu

przyszłych działań. Integracja myślenia o przyszłości i zrównoważonego rozwoju stała się centralnym elementem wielu inicjatyw szkolnych.

Następnie szkoła wprowadziła inicjatywę o nazwie „Tydzień Zrównoważonego Rozwoju” dla uczniów. W ciągu tygodnia regularne zajęcia z podstawowego programu nauczania są zawieszane, aby uczniowie mogli uczestniczyć w interdyscyplinarnych zajęciach, które zachęcają do autorefleksji i myślenia o zrównoważonym rozwoju i społeczeństwie. Początkowo kilku nauczycieli dołączyło do projektu na zasadzie dobrowolności, ale obecnie „Tydzień Zrównoważonego Rozwoju” odbywa się co roku dla wszystkich uczniów klas pierwszych, a uczestniczą w nim wszyscy nauczyciele. Inicjatywa ta jest z powodzeniem realizowana od pięciu lat.

W 2026 r. liceum Fyllingsdalen ponownie nawiązało współpracę z Fremtenkt w celu przeszkolenia całego personelu szkoły w zakresie stosowania metody Futures Literacy Laboratory. Szkoła stosuje obecnie tę metodę, aby rozwinąć Tydzień Zrównoważonego Rozwoju w szerszy „Danningsveke” (Tydzień Kształcenia [Bildung]), wzmacniając refleksyjny i interdyscyplinarny wymiar tej inicjatywy.

Tydzień Kształcenia/Zrównoważonego Rozwoju obejmuje warsztaty, wydarzenia i działania skupione na przyszłości młodych ludzi i dobrobycie społecznym, promujące zrównoważony rozwój, równość i demokratyczne uczestnictwo. Wykorzystuje metody takie jak metafory przyszłości i warsztaty tworzenia przyszłości. Niektóre z przyszłościowych pomysłów uczniów są następnie wdrażane w życie, na przykład wymiana ubrań vintage, dekoracje z odpadów spożywczych, pokazy zrównoważonej mody, domki dla owadów i sprzątanie społeczności.

Główna zmiana wynikająca z przyjęcia podejścia przyszłościowego w szkole średniej Fyllingsdalen polegała na reorganizacji sposobu funkcjonowania szkoły. Zawieszenie podstawowego programu nauczania na tydzień na rzecz bardziej elastycznych metod nauczania wymagało od nauczycieli i pracowników zarówno odwagi, jak i kreatywności. Zaangażowanie nauczycieli w planowanie rozpoczęło się od wolontariuszy, ale stopniowo rozszerzyło się na cały personel szkoły, dzięki czemu stało się kluczowym elementem projektu.

W rezultacie podejście szkoły do zrównoważonego rozwoju i Futures Literacy stało się częścią jej etosu, umożliwiając zarówno pracownikom, jak i uczniom zgłębianie palących problemów społecznych za pomocą kreatywnych i interdyscyplinarnych środków. Przyjmując ten dynamiczny model, liceum Fyllingsdalen Upper Secondary School stało się instytucją przyszłościową, wyposażając swoją społeczność w umiejętności pozwalające radzić sobie z niepewnością jutra, jednocześnie utrzymując sprzyjające środowisko otwarte na innowacyjne praktyki edukacyjne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wizyty badawczej.

Przyszłość młodych ludzi kształtują obecne programy nauczania i metody dydaktyczne, które często zmieniane są powoli i opierają się adaptacji. Tradycyjne podejście do nauczania i uczenia się jest uważane za najbardziej skuteczne, co sprawia, że pedagodzy trzymają się go, nawet jeśli

nie przygotowuje ono uczniów do przyszłych wymagań. W rezultacie uczniowie często uczą się przestarzałych umiejętności, które wkrótce mogą stać się nieaktualne (Bednarczyk et al., 2018). W odpowiedzi na to coraz większy nacisk kładzie się na umiejętności przekrojowe, takie jak krytyczne myślenie, praca zespołowa, myślenie strategiczne i interdyscyplinarność, które mogą być umiejętnościami przydatnymi przez całe życie, stosowanymi w różnych dziedzinach i sytuacjach. Metody przyszłościowe, takie jak Futures Literacy, mogą zapewnić uczniom ramy, w których będą mogli rozwijać te przekrojowe umiejętności.

Rola nauczycieli w rozwijaniu Futures Literacy ma kluczowe znaczenie dla przekształcenia edukacji (Suhendar et al., 2025). Zasady takie jak refleksyjność, współpraca, różnorodność i rozwiązywanie problemów mają kluczowe znaczenie dla nauczania przyszłościowego. Nauka oparta na doświadczeniu – wykorzystująca kreatywne podejście, badania terenowe i zaangażowanie społeczności – pomaga uczniom stosować myślenie przyszłościowe poza teoretycznymi dyskusjami w klasie. Innym istotnym aspektem jest promowanie refleksji i oceny, tak aby uczniowie mogli krytycznie rozważać przeszłość, teraźniejszość i przyszłość oraz dostosowywać swoje wybory i poglądy do możliwych scenariuszy.

Myślenie przyszłościowe pomaga sprostać wyzwaniom, przed którymi stoją dzisiejsi studenci. Wraz ze wzrostem bezrobocia wśród młodych osób i niepewności zatrudnienia, połączenie edukacji z niezbędnymi umiejętnościami ma kluczowe znaczenie dla planowania kariery i kształtowania rynku pracy. Zwiększona mobilność, migracja zarobkowa oraz globalne problemy, takie jak zmiany klimatyczne i migracja spowodowana konfliktami, mogą zmienić społeczeństwo w nadchodzących dziesięcioleciach. Uczenie się przez całe życie i zdobywanie wiedzy wykraczającej poza formalną edukację są niezbędne, aby być na bieżąco i pozostać zaangażowanym. Przyjęcie przyszłościowego sposobu myślenia przygotowuje jednostki do radzenia sobie z tymi zmianami.

Przykład NLA University College, Norwegia

NLA University College to prywatna uczelnia wyższa w Norwegii, która m.in. oferuje programy edukacyjne dla przyszłych nauczycieli. Metodologia przyszłościowa została wprowadzona ze względu na duże zainteresowanie współpracą interdyscyplinarną między różnymi wydziałami uczelni, w tym nauczycielami języków, nauk społecznych i nauk przyrodniczych (zrównoważony rozwój). Ze względu na napięty harmonogram zajęć akademickich, projekt finansowany przez Nordplus Horizontal, prowadzony przez organizację non-profit Fremtenkt (FLITAPE), zapewnił czas i zasoby niezbędne do realizacji tych działań.

Wykładowcy z wydziału języka norweskiego, nauk społecznych i nauk przyrodniczych współpracowali z Fremtenkt przy realizacji trwającego 12 miesięcy projektu. Inicjatywa ta łączyła

moduł online i warsztaty na terenie kampusu, mające na celu zapoznanie przyszłych nauczycieli z koncepcjami Futures Literacy i wzmocnienie tych kompetencji wśród przyszłych pedagogów. Działania obejmowały grę w Polaka (rodzaj gry/ rozgrzewki warsztatowej), sesje grupowe poświęcone wizjom przyszłości, ćwiczenia ze scenariuszami zmiany perspektywy, ankiety online, wyselekcjonowane lektury, materiały audiowizualne oraz powiązane zadania wykorzystujące takie metody, jak opowiadanie historii i kreatywne pisanie. Studenci byli poddani ocenie zarówno przed, jak i po zakończeniu programu, aby zmierzyć efekty nauczania wynikające z tych działań. Dane z tej oceny posłużą jako podstawa do publikacji naukowej i wewnętrznego studium przypadku poświęconego współpracy interdyscyplinarnej na University Collage.

Przyszli nauczyciele zaangażowali się w stosowanie metod przyszłościowych w ramach szeregu działań i przedmiotów. Wykazali entuzjazm dla alternatywnych podejść do nauki i zgłaszali zwiększone poczucie sprawczości w odniesieniu do przyszłych strategii pedagogicznych i zrozumienia realiów uczniów. Moduł ułatwił krytyczną refleksję na temat przyszłości zarówno systemu edukacji, jak i społeczeństwa, jednocześnie sprzyjając kreatywnemu myśleniu, ciekawości oraz rozwijaniu lub doskonaleniu kompetencji w zakresie Futures Literacy.

Interdyscyplinarność jest coraz częściej uznawana za niezbędny element edukacji przyszłościowej, dlatego warto, aby zarówno przyszli nauczyciele, jak i obecni nauczyciele zapoznali się z nią na wczesnym etapie. Przez lata systemy edukacyjne skupiały się wyłącznie na poszczególnych przedmiotach, zniechęcając do współpracy między dyscyplinami. Jednak w obliczu nieprzewidywalnego rynku pracy, problemów środowiskowych i zmian demograficznych myślenie interdyscyplinarne stało się kluczowe. Elastyczność i nauczanie o znaczeniu przygotowania się na różne scenariusze mogą pomóc w transformacji edukacyjnej, która przyniesie korzyści wszystkim zainteresowanym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wizyty badawczej.

Znaczenie dla innych organizacji, lekcje na przyszłość i inspiracje

Chociaż instytucje edukacyjne odgrywają kluczową rolę w przygotowywaniu dzisiejszych uczniów na przyszłość, wiele przeszkód sprawia, że myślenie o przyszłości jest trudne i złożone. W tym zmieniającym się otoczeniu niezbędna staje się gotowość do eksperymentowania, refleksji i adaptacji, pomagająca społecznościom edukacyjnym w tworzeniu środowisk, w których zarówno nauczyciele, jak i uczniowie czują się uprawnieni do wyobrażania sobie i kształtowania bardziej zrównoważonej, integracyjnej przyszłości.

Podczas pracy z uczniami należy koniecznie brać pod uwagę ich czas i możliwości oraz znaleźć równowagę między kreatywną burzą mózgów a praktyczną realizacją. Ważne jest, aby pozostawić przestrzeń na docenianie pomysłów bez natychmiastowej presji ich wdrażania lub oceny. Jednak uzyskanie namacalnych rezultatów myślenia o przyszłości – takich jak zorganizowanie tygodnia zrównoważonego rozwoju – pomaga ugruntować te interdyscyplinarne wysiłki. Tym, co

naprawdę wspiera ten proces, jest jasny program i widoczne działania, takie jak wdrażanie niektórych z proponowanych pomysłów.

Kolejną istotną przeszkodą są ograniczone możliwości wdrażania pomysłów uczniów dotyczących ich potencjalnej przyszłości, które powstają podczas ćwiczeń zorientowanych na przyszłość. Gdy takie pomysły nie są realizowane, uczniowie mogą stracić zainteresowanie i zacząć wątpić w siebie. Dlatego ważne jest, aby nauczyciele łączyli odkrywanie potencjalnych scenariuszy przyszłości z rozwijaniem kompetencji, które pomogą młodym ludziom przełożyć te pomysły na realne cele krótkoterminowe.

Warto również dostosować działania przyszłościowe do istniejących motywacji i pomysłów nauczycieli. Wykorzystanie osobistych czynników motywujących może przynieść znaczne korzyści zarówno nauczycielom, jak i uczniom. Personel powinien również znaleźć czas na rozważenie szerszej perspektywy i ustalenie wizji przyszłości, a nie skupiać się wyłącznie na codziennych harmonogramach lub logistyce. Skutecznym podejściem jest rozpoczęcie działań na zasadzie dobrowolności, zidentyfikowanie wyłaniających się liderów, a następnie stopniowe angażowanie całej szkoły i personelu.

Kluczem do skutecznego nauczania jest przekazywanie uczniom jasnych i zwięzłych informacji. Zachęcanie do intuicyjnego uczenia się, zamiast egzekwowania ściśle ustrukturyzowanego programu nauczania, pomaga rozwijać kreatywność, ciekawość i niezależność – kompetencje ściśle związane z Futures Literacy. Nawet niewielkie zmiany, takie jak dostosowanie niektórych zajęć w klasie lub poświęcenie jednego tygodnia na myślenie o przyszłości – jak w liceum Fyllingsdalen – mogą mieć znaczący wpływ bez konieczności przeprowadzania całkowitej reorganizacji szkolnych aktywności.

Kolejnym kluczem do sukcesu jest rozpoczęcie od globalnych problemów, które dotyczą wiele społeczności, ale odniesienie ich do lokalnych doświadczeń. Na przykład uczniowie mogą rozważać nie tylko globalny wpływ zmian klimatycznych, ale także ich wpływ na własną okolicę. Kiedy ludzie dzielą się wspólnymi doświadczeniami i potrzebami, pomaga im to zrozumieć potencjalne skutki przyszłych zmian na poziomie osobistym. Ponadto pomocne jest wybieranie tematów, które są istotne i nieco złożone, ale nie zbyt specjalistyczne, tak aby uczestnicy nie musieli posiadać żadnej wcześniejszej wiedzy specjalistycznej.

Zapoznanie obecnych i przyszłych nauczycieli z narzędziami i metodami służącymi do badania i omawiania możliwych scenariuszy przyszłości – w tym przyszłości kształcenia – tworzy przestrzeń porównywalną do podobnych procesów stosowanych w przypadku uczniów. W obu przypadkach uczestnicy zajmują się swoimi założeniami dotyczącymi przyszłości, wyrażają nadzieje i obawy oraz zastanawiają się nad tym, jak wpływają one na praktyki edukacyjne i szerszy rozwój

społeczny. Wyrażne sformułowanie tych refleksji może wzmocnić wzajemne zrozumienie między nauczycielami a uczniami oraz wspierać bardziej oparte na współpracy i refleksji podejście do kształtowania edukacji w przyszłości.

Najważniejsze wnioski dla sektora edukacji

1. Rozwiązania dotyczące przyszłości pomagają systemom edukacyjnym aktywnie przygotowywać uczniów na niepewność, złożoność i długoterminowe wyzwania społeczne.
2. Włączenie myślenia przyszłościowego wzmacnia umiejętności przekrojowe, takie jak krytyczne myślenie, współpraca i refleksyjność, które pozostają istotne w różnych zawodach, technologiach lub programach nauczania.
3. Podejścia zorientowane na przyszłość odchodzą od przekazywania wiedzy skupionego na ekspertach na rzecz bardziej partycypacyjnych, interdyscyplinarnych i demokratycznych kultur uczenia się.
4. Praktyczne inicjatywy edukacyjne pokazują, że myślenie przyszłościowe może wykraczać poza samą aktywność umysłową i przynosić wymierne rezultaty.
5. Zaangażowanie nauczycieli i ich rozwój zawodowy są decydującymi czynnikami sukcesu, ponieważ Futures Literacy musi być kultywowane wśród nauczycieli, zanim będzie mogło w znaczący sposób dotrzeć do uczniów.
6. Powiązanie globalnych wyzwań z lokalnym kontekstem i wymiernymi rezultatami zwiększa aktywność uczniów, ich motywację i przekonanie, że wyobrażanie sobie przyszłości nie jest tylko abstrakcyjnym ćwiczeniem, ale umiejętnością mającą zastosowanie w prawdziwym życiu.



3.3. Kultura

Dlaczego metodologia przyszłościowa ma znaczenie dla tego sektora?

Kultura i sztuka należą do kluczowych obszarów życia, nie tylko jako środki wyrazu, ale także jako podstawowe praktyki społeczne, które pozwalają ludziom lepiej zrozumieć świat i samych siebie. Sztuka odzwierciedla nie tylko subiektywne doświadczenia jednostek, ale także wspólne idee społeczne, umożliwiając jednocześnie wyrażanie emocji i aspiracji. W ten sposób kultura tworzy przestrzeń dla empatii, refleksji i dialogu, które są niezbędne w świecie naznaczonym niepewnością, kryzysami klimatycznymi i napięciami społecznymi.

Kultura jest również bardzo ważna ze względu na swój potencjał edukacyjny i obywatelski. Edukacja artystyczna sprzyja rozwojowi kompetencji emocjonalnych, krytycznego myślenia i poczucia współzależności między ludźmi a środowiskiem. Uczenie się poprzez kulturę to nie tylko przekazywanie wiedzy, ale także współtworzenie znaczeń i umiejętności działania. Rozumiana w ten sposób kultura wzmacnia odporność społeczną, umożliwia renegocjację naszych relacji z naturą i pomaga połączyć kwestie sprawiedliwości społecznej z wyzwaniami środowiskowymi. Dlatego dbałość o kulturę i sztukę jest warunkiem wstępnym budowania społeczeństw zdolnych do solidarności i długoterminowego myślenia (ENCATC, 2025; Imagine Futures, b.d.).

Jednocześnie kultura i sztuka funkcjonują obecnie w dynamicznie zmieniającym się środowisku, które wymaga nowych narzędzi orientacji w przyszłości. Instytucje kultury, takie jak muzea, galerie i centra sztuki, stoją przed złożonymi problemami i niepewnością związaną ze zmianami klimatycznymi, rozwojem technologicznym (np. rosnącym wykorzystaniem i popularnością sztucznej inteligencji), źródłami finansowania i sytuacją polityczną. Tradycyjne modele działania nie są już wystarczające, gdy przyszłość nie wydaje się być prostą kontynuacją teraźniejszości. W tym kontekście instytucje i organizacje kulturalne mogą wykorzystać Futures Literacy, tj. zdolność do krytycznego myślenia o wielu możliwych scenariuszach przyszłości, rozpoznawania słabych sygnałów zmian i świadomego wykorzystywania wyobraźni.

Przykład Åsane Kulturhus centrum kultury w Bergen, Norwegia

Åsane Kulturhus, z siedzibą w Bergen, jest miejską instytucją kultury, która zapewnia przestrzeń dla działań organizowanych przez różne osoby i organizacje. Umożliwia mieszkańcom Åsane uczestnictwo w różnorodnym życiu kulturalnym i pełni rolę pośrednika, wspierając organizacje pozarządowe i nieformalne grupy obywatelskie, które chcą sformalizować swoje inicjatywy, opracować projekty i uzyskać finansowanie. Centrum skupia podmioty pełniące różne role i pochodzące z różnych środowisk oraz pełni funkcję ważnego miejsca spotkań lokalnej społeczności. Jest zarządzane przez biuro ds. Kultury Arna i miejską organizację kultury Åsane.

Przed rozpoczęciem opisanej tutaj współpracy Åsane Kulturhus już stosowało formaty oparte na dialogu, współtworzeniu i współpracy międzysektorowej. Futures Literacy nie zostało wprowadzone jako nowa strategia organizacyjna ani program reform. Zamiast tego metody zorientowane na przyszłość zostały wprowadzone w ramach serii wydarzeń z udziałem społeczeństwa poświęconych przyszłości Åsane i Bergen. Warsztaty zostały zainicjowane i poprowadzone przez organizację non-profit Fremtenkt i odbyły się w siedzibie Kulturhus przy wsparciu organizacyjnym biura ds. kultury Arna i Åsane. W spotkaniach uczestniczyli pracownicy wraz z innymi regionalnymi interesariuszami, w tym przedstawicielami lokalnych organizacji, mieszkańcami i podmiotami miejskimi.

W ciągu około trzech i pół roku zorganizowano czternaście warsztatów dla różnych interesariuszy w tym obszarze. Cechą charakterystyczną współpracy była jej ciągłość oraz uporządkowany sposób dokumentowania dyskusji, refleksji i wyników. Notatki i spostrzeżenia były systematycznie rejestrowane i przechowywane, co wzmocniło powiązanie między dialogiem a późniejszym planowaniem.

W celu zaangażowania uczestników i wsparcia bardziej ukierunkowanej debaty publicznej wykorzystano metody przyszłościowe. Elementy myślenia projektowego przyczyniły się do uporządkowania dyskusji i wyjaśnienia kolejnych kroków. Wartość współpracy polegała nie tyle na zastosowaniu Futures Literacy jako odrębnej metodologii, ile na sposobie organizacji pracy: długotrwałym zaangażowaniu, przewidywalnych procesach i solidnych praktykach dokumentacyjnych. Podejście to wspierało spójność między spotkaniami, opracowywaniem pomysłów i wdrażaniem, nie zastępując istniejących praktyk.

Kluczowe znaczenie miały wywiady z rodzicami i młodymi ludźmi oraz oddolne podejście do zmian. Duży nacisk położono na współtworzenie projektów z mieszkańcami oraz refleksję nad tożsamością miejsca, relacjami społecznymi i kwestiami środowiskowymi. Proces ten uwypuklił również, że zmiana zależy nie tylko od postaw i zaangażowania, ale także od formalnych obowiązków, procedur i ich uproszczenia.

Współpraca dotyczyła przede wszystkim konkretnych wydarzeń, projektów i procesów dialogowych, a nie kompleksowej transformacji instytucjonalnej. Narzędzia zorientowane na przyszłość wykorzystywano między innymi przy planowaniu corocznych festiwali kultury, rozwija-

niu sieci współpracy i kształtowaniu inicjatyw miejskich. Z biegiem czasu wybrane elementy tego podejścia były sporadycznie stosowane w konkretnych kontekstach, w których uznano je za przydatne.

Doświadczenie pokazało, że zaangażowanie było największe, gdy uwaga skupiała się na najbliższej przyszłości i konkretnych, możliwych do zrealizowania działaniach. Zbyt abstrakcyjne lub odległe perspektywy przyszłościowe mogły osłabiać uczestnictwo, zwłaszcza wśród obywateli. Najskuteczniejsze okazało się tworzenie procesów, które wzmacniały poczucie sprawczości mieszkańców w teraźniejszości i zachęcały ich do aktywnego współtworzenia swojej okolicy.

Praca przebiegała w kontekście wyzwań politycznych i finansowych, a także różnic pokoleniowych w poziomie zaangażowania. Niektóre obszary, takie jak kultura, okazały się bardziej otwarte na refleksję zorientowaną na przyszłość niż inne. Pomimo tych ograniczeń współpraca przyczyniła się do poprawy współpracy między różnymi podmiotami i wsparła planowanie działań i usług dla organizacji działających w Kulturhus.

Dla Åsane Kulturhus Futures Literacy nie było celem samym w sobie, ale ramami, które uzupełniały i wzmacniały już ustalone procesy współpracy i uczestnictwa. Współpraca z Fremtenkt zapewniła ciągłość, wsparcie metodologiczne i solidną dokumentację w czasie. Jej wartość polegała przede wszystkim na sposobie realizacji i utrzymania procesów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wizyty badawczej.

FL pozwala instytucjom kultury wyjść poza reaktywne zarządzanie kryzysowe i dążyć do bardziej refleksyjnych, strategicznych działań. Praktyki antycypacyjne pokazują, że przyszłość instytucji kultury nie będzie jednolita, ale wielomodelowa: od form wysoce zdigitalizowanych, poprzez hybrydowe, po zakorzenione lokalnie i wspólnotowo. Zamiast próbować przewidzieć jedną przyszłość, kultura, dzięki FL, może nauczyć się funkcjonować, akceptując niepewność, rozumiejąc konsekwencje wyborów i świadomie kształtując swoją rolę w społeczeństwie. To przesunięcie w kierunku poznawania przyszłości ma kluczowe znaczenie dla zachowania autonomii i celu instytucji kultury.

Na poziomie instytucjonalnym FL umożliwia kulturze przededefiniowanie swojej roli społecznej. Scenariusze dotyczące przyszłości muzeów pokazują, że instytucje te mogą stać się nie tylko strażnikami dziedzictwa, ale także ośrodkami odporności społecznej, przestrzeniami dialogu w spolaryzowanych społeczeństwach oraz podmiotami reagującymi na kryzysy klimatyczne. Myślenie scenariuszowe pozwala nam bezpiecznie testować takie możliwości, zadawać pytania o granice autonomii, możliwe relacje z technologią i nowe modele współzarządzania. FL otwiera pole do świadomych wyborów zgodnych z misją i wartościami kultury (Frąckowiak, Figiel, 2025). Z perspektywy edukacyjnej, FL w kulturze wspiera rozwój kreatywnej wyobraźni, zwłaszcza wśród

młodych ludzi. Badania i praktyka pokazują, że działania twórcze, takie jak pisanie opowiadań, tworzenie manifestów lub projektów artystycznych, pomagają młodym ludziom zastanowić się nad systemowymi przyczynami problemów i rozważyć alternatywne rozwiązania. Kultura, w połączeniu z refleksją nad mediami, kolonializmem i ekologią, staje się przestrzenią, w której FL wzmacnia poczucie odpowiedzialności za przyszłość ludzi, społeczeństw i planety (Imagine Futures, b.d.).

Kultura może również wykorzystywać FL jako narzędzie do tworzenia sieci kontaktów między uczącymi się. Przyszłość uczenia się kształtowana jest przez relacje, poprzez wymianę doświadczeń, wspólne eksperymenty i dialog między dyscyplinami. Kultura, rozumiana jako przestrzeń uczenia się społecznego, sprzyja praktykom opartym na empatii, refleksji i wspólnej odpowiedzialności. W tym sensie Futures Literacy to nie tylko umiejętność adaptacji, ale także praktyka wyobrażania sobie i współtworzenia regeneracyjnej przyszłości, w której kultura i sztuka napędzają transformację społeczną (ENCATC, 2025).

Przykład Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, Polska

W Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie odbyły się warsztaty Futures Literacy zorganizowane przez 4CF, The Futures Literacy Company, których celem było nakreślenie możliwych scenariuszy przyszłości instytucji kultury w warunkach rosnącej niepewności. W warsztatach wzięli udział przedstawiciele polskich instytucji artystycznych i muzeów, w tym tradycyjnych galerii, regionalnych ośrodków kultury, eksperymentalnych przestrzeni artystycznych i dużych instytucji.

Proces badawczy składał się z dwóch etapów. Pierwszy etap obejmował szeroko zakrojone badania wstępne przeprowadzone wśród ekspertów reprezentujących muzea i instytucje artystyczne. Drugi etap procesu zakończył się dwudniowymi warsztatami Futures Literacy, które odbyły się w 2024 roku w Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie.

W ramach badań zidentyfikowano również kluczowe czynniki niepewności, które będą miały decydujący wpływ na przyszłość sektora kultury, w tym ewolucję finansowania publicznego, konsekwencje zmian klimatycznych, rolę sztucznej inteligencji, przyszłość władzy instytucji kultury, relacje między doświadczeniem fizycznym a cyfrowym, napięcia między lokalnością a globalnością oraz rolę muzeów w reagowaniu na wyzwania społeczne i środowiskowe. Czynniki te oddziałują na siebie, tworząc złożoną sieć możliwych scenariuszy przyszłości.

Jednym z kluczowych wniosków było stwierdzenie złożonych i niejednoznacznych relacji między technologią a doświadczeniem kulturowym. Zamiast prostego przejścia od form fizycznych do wirtualnych, scenariusze wskazują na rozwój zaawansowanych modeli hybrydowych,

w których granice między światem materialnym a cyfrowym stają się coraz bardziej płynne i negocjowalne. Jednocześnie kwestie środowiskowe przenikają wszystkie obszary przyszłej działalności muzeów, a zmiany klimatyczne jawią się nie tylko jako zagrożenie zewnętrzne, ale jako fundamentalna siła zmieniająca ich priorytety, funkcje i sposoby działania.

W kontekście politycznym, rosnących tendencji autorytarnych i osłabienia demokracji, rośnie znaczenie autonomii instytucji kultury. Scenariusze badają różne możliwe ścieżki rozwoju, od podporządkowania władzy politycznej, poprzez modele pośrednie, aż po radykalną autonomię opartą na współpracy i zarządzaniu dobrami wspólnymi, sugerując potrzebę ponownego prze-myślenia tradycyjnych modeli finansowania publicznego.

W odpowiedzi na te wyzwania instytucje kultury powinny kierować się w swoich działaniach zdolnością do adaptacji, jednocześnie kultywując inkluzywność, kreatywność i ochronę dziedzictwa. Dzięki temu muzea mogą stać się nie tylko miejscami wystaw, ale także aktywnymi podmiotami kształtującymi bardziej zrównoważone, sprawiedliwe i połączone społeczeństwo.

Metoda Futures Literacy okazała się bardzo skuteczna w identyfikowaniu kluczowych niepewności i poprawianiu zdolności instytucji kultury do dostosowywania się do zmian technologicznych, społecznych i środowiskowych. Jako narzędzie strategiczne pomogła wzmocnić ich autonomię, elastyczność organizacyjną i zdolność do odgrywania aktywnej roli społecznej w coraz bardziej złożonym świecie.

Źródło: (Frąckowiak, Figiel, 2025).

Znaczenie dla innych organizacji, lekcje na przyszłość i inspiracje

Ze względu na istotną rolę kreatywności w myśleniu o przyszłości, jak pokazują powyższe przykłady, zastosowanie FL w instytucjach kultury jest łatwiejsze, ponieważ ze względu na charakter swojej działalności częściej i intensywniej wykorzystują procesy twórcze. Daje to ogromny potencjał do podejmowania działań i wprowadzania zmian.

Wykorzystanie FL pozwala dostrzec ograniczenia systemowe, z jakimi borykają się instytucje kultury, takie jak niejednoznaczność decyzji politycznych czy niestabilność finansowa. Niestety, FL nie wyeliminuje tych czynników, ale pozwala je dostrzec i planować dalsze działania z ich uwzględnieniem. Instytucje kultury mogą w ten sposób podejść do swoich zamierzeń w sposób bardziej realistyczny, rezygnując z ambitnych i trudnych do zrealizowania wizji na rzecz bardziej realistycznych scenariuszy przyszłości i przygotowując się do podjęcia działań adaptacyjnych.

Warsztaty w Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie są szczególnie dobrym przykładem tego, jak FL pozwala nam zmienić sposób myślenia z wyobrażania sobie jednej, linearnej ścieżki

rozwoju na dostrzeganie, jak wiele jest możliwych scenariuszy przyszłości. Ich mnogość wynika z współlistnienia różnych modeli działania, ról i relacji z otoczeniem. Przyszłość nie jest już czymś, co po prostu nastąpi i można przewidzieć, ale procesem, który jest współtworzony i w który mogą zaangażować się odbiorcy oraz lokalna społeczność. Takie postrzeganie przyszłości sprzyja większej elastyczności i chęci wypróbowania różnych rozwiązań.

Korzystając z narzędzi FL, instytucje kultury mogą szukać nowych rozwiązań swoich problemów. Polskie instytucje kultury stoją przed wyzwaniami, takimi jak niska frekwencja i brak zaangażowania społeczności w działania podejmowane przez instytucje, a także brak lub niewystarczające finansowanie. FL pozwala nam dostrzec złożoność napotykanym problemów, a tym samym znaleźć więcej potencjalnych rozwiązań, na przykład jak połączyć doświadczenia fizyczne i cyfrowe w czasach szybkiej cyfryzacji, zamiast postrzegać postęp technologiczny jako upadek instytucji kultury.

Kultura może nie tylko dostosować do swoich potrzeb narzędzia Futures Literacy, ale także je wzbogacić, nadając im dodatkowy wymiar emocjonalny, artystyczny i krytyczny, który pozwala na zaangażowanie różnych grup społecznych (ENCATC, 2025). Cele stosowania FL można osiągnąć poprzez dostosowanie szerokiej gamy narzędzi do stosowania tej metody. Od lat sztuka staje się coraz bardziej zaangażowana społecznie, a jednocześnie odgrywa coraz ważniejszą rolę w innych dziedzinach. Podejścia czerpiące ze sztuki w warsztatach FL wspierają współtworzenie i wspólną refleksję wśród uczestników. Dzięki możliwości niewerbalnego wyrażania emocji i pomysłów, badanie potencjalnych scenariuszy przyszłości staje się bardziej holistyczne i kreatywne. Ponadto uczestnicy o różnych typach inteligencji i stylach komunikacji mogą współpracować i wspólnie opracowywać nowe scenariusze. Bardzo ważne jest jednak, aby metody, które zamierzamy wprowadzić do warsztatów FL, były dobrze dopasowane do tematu i celu konkretnych warsztatów (Lehikoinen, Tuittila, 2024).





Najważniejsze wnioski dla sektora kultury

1. Futures Literacy nie usuwa barier systemowych, takich jak niejasność decyzji politycznych czy niestabilność finansowa, ale pomaga je lepiej zrozumieć i uwzględnić w procesach planowania.
2. Praca z FL wzmacnia elastyczność organizacji kultury, ich gotowość do eksperymentowania oraz przekonanie, że przyszłość nie jest czymś, co można przewidzieć, ale czymś, co należy współtworzyć z odbiorcami i lokalnymi społecznościami.
3. Sektor kultury może nie tylko dostosować narzędzia FL, ale także wzbogacić je o wymiar emocjonalny, artystyczny i krytyczny, co zwiększa zaangażowanie różnych grup społecznych.
4. Metody oparte na sztuce zachęcają do współtworzenia i wspólnej refleksji, umożliwiając holistyczne i twórcze badanie przyszłości, w tym poprzez niewerbalne formy ekspresji, oraz ułatwiają uczestnictwo osób o różnych stylach komunikacji i sposobach przetwarzania informacji, zwiększając inkluzywność procesu.
5. Skuteczne wykorzystanie metod artystycznych w FL wymaga świadomego doboru ćwiczeń dostosowanych do celu i kontekstu konkretnych warsztatów.

3.4. NGO

Dlaczego metodologia przyszłościowa ma znaczenie dla tego sektora?

Organizacje pozarządowe (NGO) są powszechnie uznawane za jedne z kluczowych podmiotów we współczesnych społeczeństwach. Pełnią one różnorodne role, od udzielania pomocy humanitarnej i ochrony środowiska po edukację i wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego. Ich znaczenie wynika z faktu, że często działają one tam, gdzie instytucje publiczne lub rynek nie są w stanie skutecznie reagować na potrzeby społeczne, zwłaszcza w czasach kryzysu i niestabilności (Šerá Komlossová et al., 2020).

Rola NGO jest szczególnie ważna w dynamicznych i trudnych kontekstach, takich jak konflikty zbrojne, klęski żywiołowe, pandemie i kryzysy humanitarne. Funkcjonowanie takich organizacji wiąże się z podejmowaniem decyzji w warunkach dużej niepewności, przy ograniczonych zasobach i szybko zmieniających się okolicznościach. Praca organizacji humanitarnych wymaga ciągłego planowania, działania i dostosowywania się do nowych realiów, często w sytuacjach, w których nie ma jednego oczywistego rozwiązania (IFRC, b.d.).

Organizacje pozarządowe realizują długoterminowe i wielowymiarowe cele, które są w dużym stopniu uzależnione od sytuacji politycznej, społecznej i gospodarczej. Są one szczególnie wrażliwe na zmiany w zakresie finansowania, regulacji prawnych, zaangażowania darczyńców oraz relacji z partnerami i społecznościami lokalnymi. Działają one w bardzo niestabilnym i złożonym otoczeniu, co powoduje zwiększoną potrzebę strategicznego podejścia opartego na myśleniu przyszłościowym. Dlatego właśnie Futures Literacy jest tak ważne dla organizacji pozarządowych. Umiejętność ta pozwala im lepiej przygotować się na potencjalne zagrożenia i efektywniej odpowiadać na nadchodzące zmiany.

Przyjęcie podejścia przyszłościowego może zwiększyć kreatywność organizacji pozarządowych. Co więcej, może to pozytywnie wpłynąć na rozwój organizacji pozarządowych, nie tylko pod względem finansowym, ale także pod względem zwiększonej innowacyjności i wpływu.

FL wspiera ciągłe funkcjonowanie organizacji, ale także zwiększa jej wpływ społeczny (Šerá Komlossová et al., 2020). Przykłady z organizacji humanitarnych pokazują, że brak dalekowzrocznego myślenia może prowadzić do polegania na starych strategiach i sposobach myślenia, co może być szczególnie niebezpieczne w czasach kryzysu. Nawet proste scenariusze operacyjne, takie jak te dotyczące ograniczeń mobilności lub dostępu do obszarów działania, mogą znacznie

poprawić zdolność organizacji do reagowania w warunkach niepewności. Organizacje takie jak Habitat for Humanity i Islamic Relief Worldwide wykorzystały scenariusze przyszłościowe, aby lepiej przygotować się na skutki pandemii COVID-19 i jej wpływ na inne kryzysy. Umożliwiło to szybsze dostosowanie ich strategii do sytuacji (IFRC, b.d.).

Wiele organizacji pozarządowych stosuje elementy FL w sposób intuicyjny i nieformalny, często nie znając koncepcji Futures Literacy i merytorycznego przygotowania. Działania te nie są zinstytucjonalizowane, głównie z powodu braku specjalistycznej wiedzy i ograniczonych zasobów ludzkich. Niemniej nawet nieformalne praktyki mają pozytywny wpływ na kreatywność i rozwój organizacji, co podkreśla znaczenie dalszego rozwijania kompetencji w zakresie przyszłościowości w sektorze pozarządowym.

Przykład Fundacji Promień Słońca, Polska

Od ponad dwudziestu lat Fundacja Promień Słońca działa na rzecz osób z niepełnosprawnością intelektualną i ich rodzin, łącząc doświadczenia rodziców i opiekunów z dobrymi praktykami opracowanymi przez inne organizacje w Polsce i za granicą. Jej misją jest przygotowanie osób z niepełnosprawnością intelektualną do jak najbardziej pełnego, aktywnego i godnego życia w lokalnej społeczności.

W tym kontekście FL nie jest dla fundacji koncepcją teoretyczną, ale praktycznym narzędziem codziennego działania. Oznacza to przede wszystkim długoterminowe planowanie nie tylko z perspektywy bieżących potrzeb, ale także przyszłego życia osób pozostających pod opieką jako dorośli. Fundacja testuje rozwiązania w praktyce i ocenia ich rzeczywiste, trwałe efekty. Futures Literacy przejawia się również w projektowaniu przyszłych usług społecznych, takich jak mieszkania wspomagane, ścieżki aktywizacji zawodowej i długoterminowe programy warsztatowe, a także w rozwoju systemów współpracy z samorządami lokalnymi, szkołami, instytucjami kultury i organizacjami społecznymi.

Jednocześnie fundacja świadomie mierzy się z wieloma potencjalnymi problemami. Jednym z największych wyzwań jest starzenie się rodziców i opiekunów, którzy martwią się o przyszłość swoich dzieci. Kolejnym problemem jest ograniczony rynek pracy dla osób z niepełnosprawnością intelektualną, co oznacza, że po ukończeniu edukacji wiele osób pozostaje bez zatrudnienia, perspektyw i kontaktów społecznych. Brak proaktywnych działań grozi pogłębieniem izolacji i wykluczenia, dlatego fundacja we współpracy z samorządami lokalnymi stara się zapobiegać takim scenariuszom.

Od samego początku działalności fundacji rodzice i opiekunowie związani z Promieniem Słońca zastanawiali się nad różnymi scenariuszami przyszłości swoich dzieci, nie znając jeszcze pojęcia Futures Literacy. Warsztaty i spotkania zachęcają uczestników do tworzenia własnych wizji przyszłości, w których mają oni swój głos i wpływ. Jest to szczególnie ważne dla osób

z niepełnosprawnością intelektualną: rozwija kreatywność, wzmacnia poczucie wpływu i uczy, że przyszłość nie musi być źródłem strachu, ale może dawać nadzieję.

Fundacja wykorzystuje FL również we własnym rozwoju. W praktyce oznacza to mądre zarządzanie, świadomy dobór liderów, członków zarządu i rady fundacji, a także budowanie kultury współpracy, otwartości i innowacyjności. Dzięki temu Promień Słońca jest w stanie połączyć codzienną opiekę nad podopiecznymi z długoterminową wizją rozwoju, konsekwentnie przekładając myślenie przyszłościowe na konkretne działania realizowane tu i teraz.

Źródło: (NGO.pl, 2025).

Organizacje pozarządowe mogą wykorzystywać FL na wiele sposobów, dostosowując je do swojej skali i możliwości. Jednym z podstawowych narzędzi jest systematyczna obserwacja i analiza otoczenia w poszukiwaniu oznak zmian społecznych, technologicznych, gospodarczych, środowiskowych i politycznych. Takie działania pozwalają na wczesną identyfikację nadchodzących możliwości i wyzwań, zamiast reagowania na nie dopiero w sytuacjach kryzysowych.

FL może również wspierać procesy planowania strategicznego i opracowywanie długoterminowej wizji organizacji. Refleksja nad przyszłością pozwala organizacjom pozarządowym nie tylko lepiej dostosować się do zmian, ale także aktywnie wpływać na pożądane zmiany społeczne, środowiskowe lub polityczne. W tym sensie organizacje pozarządowe mogą nie tylko reagować na przyszłość, ale także aktywnie ją współtworzyć (Šerá Komlossyová et al., 2020; IFRC, b.d.).



Znaczenie dla innych organizacji, lekcje na przyszłość i inspiracje

Rozwijanie Futures Literacy, dostrzegania subtelnych sygnałów, łączenia pozornie niepowiązanych ze sobą zjawisk i krytyczne myślenie o przyszłości pozwala organizacjom pozarządowym działać w sposób bardziej świadomy i odpowiedzialny. Nawet jeśli procesy te pozostają nieformalne, ich systematyczne wzmacnianie może przynieść realne korzyści, jak większą innowacyjność, skuteczność i odporność organizacji (IFRC, b.d.).

Jak pokazują powyższe przykłady, Futures Literacy sprawdza się bardzo dobrze, gdy jest osadzone w rzeczywistych problemach i codziennej praktyce organizacji. W obu przypadkach FL nie było abstrakcyjnym ćwiczeniem wizjonerskim, ale narzędziem odpowiadającym na bardzo konkretne wyzwania. Dlatego dobrą praktyką jest rozpoczęcie od rzeczywistych obaw, doświadczeń i pytań uczestników. Praca z trudnymi scenariuszami jest równie ważna jak budowanie pozytywnych wizji przyszłości. Nazwanie obaw nie paraliżuje działania, ale umożliwia opracowanie proaktywnych rozwiązań.

Kluczowe znaczenie ma również wzmocnienie pozycji i zaangażowanie osób oraz społeczności, na które bezpośrednio wpływają zmiany. Beneficjenci Fundacji byli traktowani jako współtwórcy wizji przyszłości, a nie tylko odbiorcy rozwiązań. Warsztaty FL w sektorze organizacji pozarządowych powinny wzmacniać pozycję uczestników i tworzyć bezpieczną przestrzeń do wyrażania własnych wizji, w tym osób, które są zazwyczaj pomijane w procesach planowania.

Współpraca międzysektorowa i tworzenie sieci kontaktów wzmacniają efekty FL. Tak jak przykładowa inicjatywa była oparta na partnerstwach z samorządami lokalnymi, innymi organizacjami, instytucjami edukacyjnymi i ekspertami, warsztaty powinny być traktowane jako punkt wyjścia do długoterminowej współpracy, a nie jako jednorazowe wydarzenie.

FL przynosi największą wartość, gdy prowadzi do konkretnych działań i prototypów. Warsztaty w organizacjach pozarządowych powinny zatem kończyć się nie tylko refleksją, ale także pomysłami, które można przetestować w praktyce.

Jak widać na przykładzie pokazują, że przyszłościowość nie jest jednorazowym narzędziem, ale sposobem myślenia i zarządzania. W sektorze organizacji pozarządowych oznacza to potrzebę włączenia przyszłościowości do codziennego funkcjonowania organizacji, od planowania działań, poprzez rozwój zespołu, po przywództwo i strategię. Dzięki temu myślenie o przyszłości może konsekwentnie przekładać się na działania podejmowane tu i teraz.

Najważniejsze wnioski dla sektora NGO

1. Organizacje pozarządowe działają właśnie tam, gdzie niepewność, kryzysy i awarie systemowe są najbardziej widoczne. FL wzmacnia zdolność do działania w warunkach niepewności, pomagając organizacjom przejść od reaktywnego zarządzania kryzysowego do działań antycypacyjnych i adaptacyjnych.
2. Organizacje pozarządowe dążą do osiągnięcia celów, których wyniki zależą od dynamiki politycznej, społecznej i gospodarczej na przestrzeni wielu lat. FL pomaga organizacjom dostosować codzienne decyzje do długoterminowych skutków, nawet gdy cykle finansowania, regulacje lub partnerstwa są niestabilne.
3. Zaangażowanie beneficjentów organizacji i innych osób bezpośrednio dotkniętych zmianami jako współtwórców wizji przyszłości zwiększa ich poczucie sprawczości i zaangażowania, adekwatność rozwiązań oraz ich zrównoważony charakter społeczny.
4. Warsztaty wzmacniają współpracę międzysektorową i tworzenie sieci kontaktów, kładąc podwaliny pod długoterminowe partnerstwa, a nie jednorazowe inicjatywy, co jest szczególnie ważne dla organizacji pozarządowych, nie tylko dla ich utrzymania, ale także dla możliwości współpracy z innymi organizacjami.
5. Wiele organizacji pozarządowych intuicyjnie korzysta z Futures Literacy poprzez refleksję, doświadczenie i zbiorowe nadawanie sensu. Kluczowym krokiem jest wzmocnienie i usystematyzowanie tych praktyk, nawet przy ograniczonych zasobach, zamiast pozostawiania ich ad hoc lub uzależniania od poszczególnych osób.
6. Regularne stosowanie FL jako sposobu myślenia i zarządzania długoterminowo zwiększa odporność, innowacyjność i zdolność adaptacyjną organizacji pozarządowych, pomagając im sprostać nowym wyzwaniom, zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym, oraz przetrwać.

3.5. Biznes

Dlaczego metodologia przyszłościowa ma znaczenie dla tego sektora?

W sektorze prywatnym rozwiązania dotyczące przyszłości stają się coraz ważniejszą podstawą podejmowania strategicznych decyzji. Przedsiębiorstwa działają w środowiskach kształtowanych przez szybkie zmiany technologiczne, niestabilne rynki i zmieniające się oczekiwania

klientów. W tych warunkach narzędzia planowania oparte głównie na danych historycznych lub prognozach liniowych często nie są w stanie uchwycić pojawiających się zmian. Jonasson (2023) zauważa, że chociaż większość organizacji rozumie strategiczne znaczenie długoterminowego myślenia, nadal mają one trudności z włączeniem go do codziennego zarządzania, ponieważ najbardziej zajmują ich natychmiastowe presje operacyjne, a podejście do zarządzania jest częściej determinowane wcześniejszymi osiągnięciami, a nie przyszłymi warunkami. Korzystając z Futures Literacy, liderzy mogą badać alternatywne scenariusze rozwoju, rozpoznawać niepewności i zrozumieć, w jaki sposób obecne założenia wpływają na wybory strategiczne.

Futures Literacy ma również znaczenie ze względu na jej związek z ryzykiem i odpornością. Badanie Futurice pokazuje, że podczas gdy większość pracowników koncentruje się na krótkich horyzontach czasowych, organizacje, które postrzegają siebie jako bardziej podatne na zmiany, mają tendencję dalekosiężnego patrzenia w przyszłość i bardziej świadomego inwestowania w praktyki antycypacyjne (Futurice, 2019). Sugeruje to, że metodologie przyszłościowe wspierają firmy w przekształcaniu niepewności w bodziec do innowacji.

Kolejnym ważnym wkładem metod przyszłościowych jest ich zdolność do poszerzania bazy wiedzy w organizacjach. Według raportu Futurice pracownicy często opierają się na globalnych serwisach informacyjnych lub wpływowych osobach (osobach publicznych, celebrytach) przy rozważaniu przyszłości, podczas gdy badania naukowe, badania empiryczne i inne formy dociekań są wykorzystywane znacznie rzadziej (Futurice, 2019). Metody przyszłościowe zachęcają do bardziej systematycznego i zróżnicowanego gromadzenia wiedzy, ograniczając nadmierne poleganie na popularnych narracjach. Pomagają one zespołom tworzyć wspólne modele mentalne i bardziej spójne dialogi strategiczne, które Jonasson (2023) uznaje za niezbędne dla poprawy spójności przywództwa i gotowości organizacyjnej.

Gordon (2022) stwierdza, że członkowie zarządów dużych europejskich przedsiębiorstw dostrzegają wysoki poziom niepewności zewnętrznej i uważają, że częścią ich mandatu jest dbanie o długoterminowe wartości organizacji. Chociaż zarządy poświęcają więcej czasu na strategię niż w poprzednich latach, większość z nich nadal ocenia gotowość swoich organizacji na przyszłość jako jedynie wystarczającą. Większość respondentów przyznała również, że ich firmy nie były przygotowane na Covid-19, mimo że pandemia są dobrze udokumentowanym nieprzewidywalnym scenariuszem w publicznych działaniach prognostycznych. Kluczowe jest to, że jak wskazuje Gordon (2022), jedynie niewielka część członków zarządów korzysta z uznanych metod foresightu, takich jak skanowanie horyzontu (horizon scanning) czy planowanie scenariuszowe, mimo że sami dostrzegają potrzebę rozwijania lepszej zdolności przewidywania przyszłych zmian.

Przykład Brambles

Brambles to globalna firma logistyczna, która dostarcza palety, skrzynie i kontenery dla firm zajmujących się szybko zbywalnymi towarami konsumpcyjnymi, handlem detalicznym i produkcją. Ponieważ jej działalność jest ściśle powiązana z międzynarodowymi łańcuchami dostaw, firma jest narażona na wahania popytu, zmiany przepisów i zakłócenia, które mogą rozprzestrzeniać się w różnych regionach. Po kilku burzliwych latach organizacja postanowiła wykorzystać metody przyszłościowe, aby poprawić sposób interpretacji długoterminowych zmian i przygotować się na zmiany strukturalne w łańcuchu dostaw.

Zespół odpowiedzialny za innowacje rozpoczął od przyjęcia podejścia opartego na przyszłości. Zamiast wychodzić od aktualnych wyzwań logistycznych, najpierw zbadano, jak konsumenci mogą się zachowywać i dokonywać wyborów w nadchodzącej dekadzie. Przeanalizowano zmiany społeczne, polityczne i środowiskowe, a następnie prześledzono możliwe konsekwencje w całym łańcuchu dostaw. Pomogło to uniknąć zbyt wczesnego zawężenia perspektywy i skupić się na szerszych wzorcach, które mogą kształtować popyt na towary i usługi transportowe. Na przykład dyskusje na temat zmieniającego się podejścia do klimatu i zdrowia doprowadziły do pytań dotyczących rozwoju rolnictwa regeneracyjnego, nowych rodzajów żywności i alternatywnych formatów sprzedaży detalicznej oraz tego, w jaki sposób mogą one wymagać różnych form przechowywania, transportu lub śledzenia.

Kolejną kluczową metodą było opracowanie scenariuszy. Łącząc kilka trendów i badając, w jaki sposób mogą one się wzajemnie wzmacniać lub przeciwdziałać, zespół stworzył kontrastujące obrazy tego, jak mogą zmienić się dystrybucja miejska, systemy magazynowe lub dostawy na ostatnim etapie. Jeden ze scenariuszy uwzględniał łączny wpływ gęstszego zaludnienia miast, wolniejszego stylu życia oraz rozszerzenia się dzielnic piętnastominutowych. Wywołało to praktyczne pytania o to, czy tradycyjne modele dostaw będą nadal akceptowane, czy też zdominują je bardziej lokalne modele dystrybucji o mniejszym wpływie na środowisko. Zastosowanie tych metod dało firmie Brambles jaśniejszy obraz tego, które sygnały zewnętrzne należy śledzić i które kwestie strategiczne zasługują na uwagę kierownictwa. Sprzyjało to również intensywniejszej wymianie informacji między zespołami regionalnymi i pomogło przesunąć wewnętrzne dyskusje z krótkoterminowego rozwiązywania problemów w kierunku myślenia długoterminowego.

Źródło: (Futures Platform, n.d.).

Futures Literacy sprzyja również uczeniu się organizacji. Model przywództwa antycypacyjnego Jonassona pokazuje, w jaki sposób przewidywanie przyszłości może pomóc liderom w dostosowaniu stylu przywództwa i postawy strategicznej do warunków, z jakimi będą musieli się zmierzyć. Oceniając, czy kontekst wydaje się stabilny, czy burzliwy, oraz czy należy priorytetowo traktować eksploatację, czy eksplorację, organizacje mogą lepiej określić rodzaj zachowań przywódczych, kulturę i rozwój zdolności niezbędnych do osiągnięcia sukcesu w przyszłości (Jonasson, 2023).

Eksperymentowanie to kolejny obszar, w którym Futures Literacy może być cenna. Raport Futurice podkreśla znaczenie metod takich jak prototypowanie, które polega na tworzeniu namacalnych

obrazów możliwych przyszłości w celu wywołania dyskusji i przetestowania reakcji w praktyce (Futurice, 2019). Eksperymenty te pomagają organizacjom zbadać oczekiwania klientów, możliwości technologiczne i ograniczenia wewnętrzne przed podjęciem nieodwracalnych zobowiązań. Wspierają one również iteracyjne uczenie się i zmniejszają ryzyko związane z innowacjami, umożliwiając generowanie spostrzeżeń na wcześniejszym etapie procesu.

Wreszcie, Futures Literacy przyczynia się do kształtowania kultury organizacyjnej. Przyszłość jest niepewna, więc przygotowanie się na nią nie może odbywać się w ramach jednej wyspecjalizowanej jednostki. Wymaga to szerokiej perspektywy i codziennych nawyków, które zachęcają pracowników do dostrzegania sygnałów, wyobrażania sobie alternatywnych rozwiązań i angażowania się w ciągłą dyskusję na temat pojawiających się zmian. Raport Futurice opisuje znaczenie „mikro-nawyków”, które osadzają świadomość przyszłości w codziennej pracy (Futurice, 2019), podczas gdy Jonasson (2023) twierdzi, że przewidywanie przyszłości staje się potężnym narzędziem, gdy kształtuje sposób myślenia, podejmowania decyzji i postrzegania otoczenia przez liderów. Kiedy metody przewidywania przyszłości są stosowane konsekwentnie i zbiorowo, umożliwiają one firmom większą adaptacyjność i świadomość w radzeniu sobie z niepewnością, która charakteryzuje współczesne rynki.

Przykład Pandory

Pandora to globalna firma jubilerska, powszechnie obecna detalicznie w wielu regionach. Działając na rynku kształtowanym przez zmieniające się gusta konsumentów, firma chciała wzmocnić swoją zdolność myślenia przyszłościowego i identyfikowania możliwości strategicznych innowacji. Aby wesprzeć te działania, oddział na Europę Środkową i Wschodnią współpracował z firmą 4CF The Futures Literacy Company w celu zorganizowania seminarium poświęconego przyszłości segmentu biżuterii w przystępnych cenach w tym regionie.

Seminarium opierało się na zestawie metod przyszłościowych wybranych w celu pomocy zespołowi w zbadaniu możliwych scenariuszy przyszłości rynku i przełożeniu ich na konkretne pomysły strategiczne. Pierwszym krokiem była analiza długoterminowych zmian, które mogą wpłynąć na zachowania konsumentów w zakresie zakupu biżuterii, od zmian społecznych i demograficznych po nowe technologie i zmiany preferencji dotyczących stylu życia. Takie szersze spojrzenie pomogło uczestnikom uniknąć skupiania się wyłącznie na aktualnych trendach i otworzyło przestrzeń do rozważenia, w jaki sposób przyszli konsumenci mogą oceniać wartość, wzornictwo i osobistą ekspresję.

Centralnym elementem seminarium była gra decyzyjna 4CF FLEx. Uczestnicy zapoznali się z trzema kontrastującymi scenariuszami opisującymi różne formy zmian technologicznych i społecznych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Praca nad tymi scenariuszami zachęciła grupę do zastanowienia się nad tym, jak czynniki takie jak cyfryzacja, etyczna konsumpcja

czy zmiany w kanałach sprzedaży detalicznej mogą wpłynąć na atrakcyjność biżuterii w przystępnych cenach. Ćwiczenie to pozwoliło uczestnikom wspólnie zrozumieć, w jaki sposób różnorodne zmiany mogą wpłynąć na popyt, dystrybucję i oczekiwania dotyczące produktów. Oprócz pracy nad scenariuszami, moderatorzy wyjaśnili, w jaki sposób metody przyszłościowe mogą wspierać bieżące planowanie strategiczne i innowacje, zapewniając zespołom ustrukturyzowany sposób kwestionowania założeń i identyfikowania pojawiających się możliwości.

W wyniku seminarium powstała seria strategicznych pomysłów innowacyjnych, które były zgodne z długoterminową wizją firmy Pandora. Seminarium zapoznało również zespół z regionu Europy Środkowo-Wschodniej z zestawem praktycznych metodologii przyszłościowych, które mogą zastosować w swojej pracy. Najważniejszym rezultatem było zachęcenie uczestników do zmiany sposobu myślenia. Pracując nad wieloma scenariuszami przyszłości i analizując, jak zmiany zewnętrzne mogą wpłynąć na ich rynek, uczestnicy wzmocnili swoją zdolność do myślenia wykraczającego poza krótkoterminowe presje komercyjne. Stworzyło to silniejszą podstawę do opracowania strategii zorientowanej na przyszłość i pomogło wzmocnić kulturę wspierającą długoterminową konkurencyjność i innowacje w firmie Pandora (The Futures Literacy Company, 2025).

Źródło: (Futures Platform, n.d.).

Znaczenie dla innych organizacji, lekcje na przyszłość i inspiracje

Firmy stosujące metody przyszłościowe pokazują, że podejście to może wpływać na sposób, w jaki przedsiębiorstwa interpretują zmiany i przygotowują się do zmian na rynku. Wiele firm nadal opiera swoje decyzje na znanych schematach lub krótkich cyklach planowania, ale konkurencja zmienia się szybciej, niż pozwalają na to te rutynowe działania. Kiedy firmy wprowadzają do swojej strategii długoterminową perspektywę, uzyskują jaśniejszy obraz tego, jak mogą ewoluować zachowania klientów, technologie, regulacje lub warunki dostaw oraz co może to oznaczać dla ich produktów i działalności.

W organizacjach, które stosują Futures Literacy, zespoły odnoszą korzyści z wyjścia poza bezpośrednią presję wyników kwartalnych. Kiedy ludzie są zachęceni do patrzenia dalej w przyszłość, łatwiej im dostrzec, że rynek może nie utrzymać obecnego kierunku rozwoju. Ta szersza perspektywa pomaga przedstawić potrzeby i ryzyka, które nie byłyby widoczne w standardowej analizie rynku. Zapobiega również zamrożeniu dyskusji strategicznych w teraźniejszości i otwiera przestrzeń dla alternatyw, które w przeciwnym razie zostałyby zbyt wcześnie odrzucone.

FL jest przydatne do budowania wspólnego zrozumienia między działami lub szczeblami organizacji. W wielu firmach różne zespoły śledzą różne działania: zespoły sprzedaży zajmują się klientami, logistyka śledzi wydajność, a kierownictwo koncentruje się na wynikach finansowych. Metodologia przyszłościowa daje tym grupom możliwość spojrzenia na te same zmiany zewnętrzne i omówienia ich z własnej perspektywy.

Kultura organizacji również odgrywa tu ważną rolę. Firmy, które osiągają postępy w tej dziedzinie, zazwyczaj traktują pracę nad przyszłością jako coś, co należy do codziennej praktyki, a nie tylko do specjalnych warsztatów. Praca nad przyszłością staje się wtedy, jak wspomniano wcześniej, formą umiejętności, która jest wykorzystywana w różnych zadaniach i obowiązkach. Zadawanie prostych pytań „co by było, gdyby”, zwracanie uwagi na niewielkie zmiany w oczekiwaniach klientów lub porównywanie założeń między zespołami stopniowo buduje świadomość zmian.

Równie ważny jest wpływ kierownictwa. Kiedy kierownictwo wyższego szczebla wykazuje zainteresowanie myśleniem długoterminowym, reszta organizacji jest bardziej skłonna do zaangażowania się. Liderzy nie muszą przewidywać przyszłości; muszą jedynie sprawić, aby kwestionowanie założeń i przedstawianie mniej oczywistych możliwości stało się akceptowalne. Kolejną lekcją jest związek między myśleniem przyszłościowym a praktycznymi eksperymentami. Firmy, które łączą oba podejścia, są w stanie lepiej sprawdzić, które pojawiające się pomysły lub kierunki biznesowe zasługują na dalszą uwagę. Małe eksperymenty pomagają zespołom zobaczyć, jak reagują klienci, jak należy dostosować działania i jakie nowe możliwości będą potrzebne.

Key Takeaways for the Business Sector

1. Futures Literacy pomaga firmom wyjść poza krótkie cykle planowania i przemyśleć założenia oparte na przeszłych sukcesach.
2. Firmy, które dostrzegają większe ryzyko zmian, częściej odnoszą korzyści z patrzenia dalej w przyszłość i bardziej świadomego radzenia sobie z niepewnością.
3. Metody przyszłościowe poszerzają zakres danych wykorzystywanych w strategii, wykraczając poza nagłówki gazet i indywidualne opinie w kierunku bardziej ustrukturyzowanej analizy.
4. Wspólne scenariusze i dyskusje na temat przyszłości pomagają różnym zespołom wypracować wspólny pogląd na zmiany zewnętrzne i ich wpływ na działalność firmy.
5. Połączenie myślenia przyszłościowego z niewielkimi eksperymentami pomaga firmom badać nowe pomysły przed podjęciem dużych inwestycji.
6. Regularne stosowanie myślenia przyszłościowego, a nie tylko jednorazowe ćwiczenia, wzmacnia zdolność firmy do adaptacji i utrzymania konkurencyjności w czasie.

4. Wskazówki dotyczące dostosowania Futures Literacy do kontekstu łotewskiego i polskiego

Futures Literacy oferuje sposób radzenia sobie z niepewnością, który jest szczególnie istotny dla społeczeństw przechodzących gwałtowne zmiany społeczne, gospodarcze i instytucjonalne. Zamiast prosić ludzi lub organizacje o przewidywanie przyszłości, FL koncentruje się na tym, jak wyobrażenia o przyszłości kształtują decyzje, zachowania i emocje w teraźniejszości. Może to być przydatne na Łotwie i w Polsce, gdzie doświadczenia transformacji ostatnich dziesięcioleci silnie wpłynęły na stosunek jednostek i organizacji do przyszłości.

W obu krajach debata publiczna na temat przyszłości jest często zdominowana przez ryzyko, kryzysy i krótkoterminowe presje. Myślenie długoterminowe jest często postrzegane jako abstrakcyjne, elitarne lub oderwane od codziennych problemów. Jednocześnie od osób prywatnych coraz częściej oczekuje się ciągłego dostosowywania się do zmieniających się rynków pracy, systemów finansowania, technologii i norm społecznych, często przy ograniczonym wsparciu instytucjonalnym. Napięcie to powoduje rozbieżność między skalą wyzwań związanych z przyszłością a narzędziami, którymi dysponują ludzie, aby się z nimi zmierzyć.

Opierając się na przypadkach, wnioskach i refleksjach przedstawionych w niniejszym raporcie, w tym rozdziale przedstawiono wytyczne dotyczące dostosowania Futures Literacy do kontekstu łotewskiego i polskiego. Ogólnym celem jest wspieranie myślenia przyszłościowego, które nie stanowi dodatkowego obciążenia, ale jest zasobem pozwalającym radzić sobie z niepewnością w codziennym życiu zawodowym i obywatelskim.

4.1. Wyzwania związane z przyszłością w kontekście tych krajów

Łotwa i Polska mają kilka wspólnych wyzwań strukturalnych, które wpływają na to, jak ludzie wyobrażają sobie przyszłość i jak do niej podchodzą. Jedną z najbardziej widocznych i szeroko dyskutowanych kwestii są zmiany demograficzne. Starzejące się społeczeństwa, spadająca liczba urodzeń i długoterminowe trendy migracyjne wpływają między innymi na rynki pracy i usługi publiczne. W wielu regionach, zwłaszcza poza dużymi miastami, przyszłość kojarzy się

z kurczeniem się społeczności, ograniczonym dostępem do usług i mniejszymi możliwościami dla młodszych pokoleń.

W ciągu ostatnich dziesięcioleci oba kraje doświadczyły szybkiej integracji z rynkami globalnymi, zmian technologicznych i przemian w dominujących gałęziach przemysłu. Automatyzacja, cyfryzacja i transformacja ekologiczna już teraz zmieniają charakter pracy, często szybciej niż są w stanie zareagować systemy edukacyjne i mechanizmy przekwalifikowania.

Czynniki polityczne i społeczne również wpływają na wyobrażenia o przyszłości. Polaryzacja, wahania zaufania do instytucji i szybko zmieniające się priorytety polityczne skracają horyzonty czasowe i zachęcają do podejmowania decyzji w sposób reaktywny. W dyskursie publicznym przyszłość jest często przedstawiana jako coś, przed czym należy się bronić – poprzez ochronę, kontrolę lub tworzenie mechanizmów zabezpieczających – a nie jako przestrzeń do eksploracji i nauki. Ta defensywna orientacja może ograniczać kreatywność i wzmacniać poczucie, że przyszłość jest narzucana, a nie współtworzona.

Często brakuje dostępnych ram i praktyk, które pozwalają ludziom zajmować się tymi kwestiami bez popadania w strach, fatalizm lub czysto techniczne planowanie. Futures Literacy rozwiązuje ten problem, oferując sposób radzenia sobie z niepewnością, który nie wymaga przewidywania, wiedzy eksperckiej ani kontroli, ale zamiast tego koncentruje się na świadomości, refleksji i sprawczości.

4.2. Znaczenie kreatywnego myślenia i dawanie ludziom możliwości działania

Przypadki przedstawione w niniejszym raporcie pokazują, że FL jest najskuteczniejsze, gdy wspiera ludzi w odzyskaniu poczucia sprawczości w odniesieniu do przyszłości. W kontekstach charakteryzujących się powtarzającymi się przemianami i niestabilnością, jednostki często internalizują przekonanie, że muszą po prostu dostosować się do sił, na które nie mają wpływu.

Kreatywne myślenie ma kluczowe znaczenie w procesie odzyskiwania sprawczości. FL wykracza poza dominujące sposoby myślenia o przyszłości, takie jak prognozowanie tego, co jest prawdopodobne, lub planowanie tego, co jest pożądane. Chociaż sposoby te są przydatne, mają one tendencję do odtwarzania istniejących wzorców i relacji władzy. Poprzez wprowadzenie alternatywnych, czasem nieznanych przyszłości, FL pozwala uczestnikom dostrzec ograniczenia ich nawykowego myślenia. Ten moment podważenia utartych sposobów myślenia nie ma na celu wprowadzenia zamieszania lub destabilizacji, ale otwarcie przestrzeni do nauki.

W kontekście łotewskim i polskim, gdzie edukacja i kultura organizacyjna często stawiają na pierwszym miejscu poprawność, wydajność i wiedzę specjalistyczną, kreatywne poszukiwanie przyszłości może początkowo wydawać się niewygodne. Jednak przypadki przedstawione w niniejszym raporcie pokazują, że gdy uczestnicy przekonają się, że ćwiczenia dotyczące przyszłości nie polegają na tym, aby mieć „rację”, ale na eksperymentowaniu z różnymi perspektywami, opór często ustępuje miejsca ciekawości.

Działania w ramach FL mają również głęboki wymiar relacyjny. Myślenie przyszłościowe rzadko przebiega w izolacji. Procesy grupowe, czy to w salach lekcyjnych, podczas warsztatów, czy w środowiskach organizacyjnych, pozwalają uczestnikom dostrzec, jak różnie inni wyobrażają sobie przyszłość i jak te różnice wpływają na podejmowane decyzje. Ten wymiar zbiorowy może być szczególnie ważny w społeczeństwach, w których wzrosła indywidualizacja odpowiedzialności, a zdolności do zbiorowego rozwiązywania problemów uległy osłabieniu.

Kolejnym kluczowym aspektem jest emocjonalny wymiar sprawczości. Myślenie o przyszłości często wywołuje niepokój, smutek lub frustrację, zwłaszcza gdy wiąże się to z utratą stabilności lub tożsamości. FL nie ma na celu wyeliminowania tych emocji, ale stworzenie warunków, w których można je uznać i przetworzyć.

4.3. Zalecenia dotyczące wdrażania FL w organizacjach

Przykłady przedstawione w niniejszym raporcie pokazują, że Futures Literacy może być z powodzeniem stosowana w bardzo różnych środowiskach organizacyjnych, w tym w administracji publicznej, edukacji, organizacjach pozarządowych i biznesie. Chociaż misje, ograniczenia i logika działania tych sektorów różnią się między sobą, podstawowe wyzwanie jest podobne: organizacje muszą podejmować decyzje dzisiaj w warunkach długotrwałej niepewności, przyspieszających zmian i ograniczonej przewidywalności. Poniższe zalecenia koncentrują się zatem na tym, w jaki sposób FL można wprowadzić i utrzymać w organizacjach, a nie tylko na poziomie indywidualnych praktyk.

Włącz Futures Literacy do istniejących procesów organizacyjnych

Ważną lekcją płynącą z przedstawionych przypadków jest to, że Futures Literacy jest najskuteczniejsze, gdy jest włączane do istniejących procedur organizacyjnych, a nie traktowane jako oddzielna innowacja. W administracji publicznej może to oznaczać włączenie pytań dotyczących przyszłości do opracowywania strategii, przeglądów polityki lub ocen programów. W instytucjach edukacyjnych FL można włączyć do planowania programów nauczania, doskonalenia personelu

lub projektów interdyscyplinarnych. W organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach może stać się częścią planowania rocznego, oceny ryzyka lub procesów innowacyjnych.

Zamiast dodawać nowe warstwy pracy, organizacje mogą zadawać nieco inne pytania w ramach znanych procesów: Jakie założenia dotyczące przyszłości leżą u podstaw tej decyzji? Jakie zmiany mogą stanowić wyzwanie dla tego planu? Jakie alternatywne scenariusze przyszłości powinniśmy mieć na uwadze? Taka integracja zmniejsza opór i pomaga, aby myślenie o przyszłości stało się normalną częścią języka i praktyki organizacyjnej.

Zacznij od konkretnych i istotnych wyzwań organizacyjnych

W różnych sektorach Futures Literacy zostało spopularyzowane, przez wyraźne powiązanie z rzeczywistymi problemami organizacyjnymi. W administracji publicznej często obejmują one zmiany demograficzne, niedobory siły roboczej, zrównoważony charakter usług lub spójność polityki. W edukacji częstymi punktami wyjścia są adekwatność programów nauczania, dobre samopoczucie uczniów i kompetencje nauczycieli. Organizacje pozarządowe często borykają się z problemami związanymi z niepewnością finansowania, sukcesą przywództwa i długoterminowymi skutkami, podczas gdy przedsiębiorstwa koncentrują się na zmianach rynkowych, zachowaniach klientów i przełomowych zmianach technologicznych.

Zamiast wprowadzać FL jako abstrakcyjną umiejętność, organizacje powinny zacząć od kwestii, które już teraz powodują niepewność lub napięcia. Metody przyszłościowe pomagają organizacjom zbadać te wyzwania bez natychmiastowego przechodzenia do rozwiązań, umożliwiając głębszą refleksję nad tym, co jest uważane za oczywiste, a co może ulec zmianie.

Zapewnij zaangażowanie kierownictwa, jednocześnie wspierając włączenie pracowników oraz beneficjentów organizacji

Przypadki pokazują, że zaangażowanie kierownictwa jest kluczowym czynnikiem sprzyjającym. Kiedy kierownictwo wyższego szczebla uczestniczy w procesach Futures Literacy, legitymizuje długoterminową refleksję i sygnalizuje, że kwestionowanie założeń jest dopuszczalne. W administracji publicznej i edukacji zaangażowanie kierownictwa pomaga stworzyć przestrzeń dla dialogu międzyresortowego lub interdyscyplinarnego. W organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach wspiera ono dostosowanie wizji strategicznej do codziennej praktyki.

Jednocześnie FL nie powinno ograniczać się do szczebli kierowniczych. Jego wartość wzrasta, gdy uwzględnia się różnorodne perspektywy – zespół, edukatorów, pracowników oraz, w stosownych przypadkach, beneficjentów lub członków społeczności. Połączenie wsparcia kierownictwa z szerokim udziałem pracowników i interesariuszy pomaga uniknąć sytuacji, w której myślenie przyszłościowe staje się czysto strategicznym lub symbolicznym ćwiczeniem, a także wzmacnia poczucie odpowiedzialności organizacji za generowane spostrzeżenia.

Wykorzystaj Futures Literacy do wspierania koordynacji i wspólnego zrozumienia

Wiele organizacji boryka się z problemem fragmentacji: różne działy, jednostki lub zespoły działają zgodnie z własnymi priorytetami i niejawnymi wizjami przyszłości. FL oferuje wspólne ramy do dyskusji na temat długoterminowych zmian wykraczających poza granice organizacyjne. Praca nad scenariuszami i zbiorowa refleksja sprawiają, że różnice w założeniach stają się widoczne i podlegają negocjacji, co sprzyja lepszej koordynacji.

W administracji publicznej może to ograniczyć rozbieżności między obszarami działania. W szkołach i na uniwersytetach może wzmocnić współpracę między przedmiotami lub wydziałami. W organizacjach pozarządowych wspiera dostosowanie misji, projektów i strategii finansowania. W przedsiębiorstwach pomaga zespołom połączyć wiedzę o rynku, realia operacyjne i ambicje strategiczne.

Traktuj niepewność jako źródło wiedzy, a nie tylko jako ryzyko

Kultura organizacyjna często traktuje niepewność przede wszystkim jako coś, czym należy zarządzać, co należy ograniczać lub czego należy unikać. FL uznaje niepewność za nieodłączny element złożonych systemów i potencjalne źródło nauki. Ta zmiana jest szczególnie ważna w sektorach poddanych ciągłej presji zapewnienia stabilności, takich jak administracja publiczna i edukacja.

Pracując z wieloma scenariuszami przyszłości zamiast z pojedynczymi prognozami, organizacje mogą poddawać strategię testom warunków skrajnych, badać niezamierzone konsekwencje i identyfikować martwe punkty. Nie zastępuje to zarządzania ryzykiem, ale uzupełnia je poprzez poszerzenie zakresu rozważanych możliwości i zmniejszenie nadmiernej pewności siebie w dominujących narracjach.



Wspieraj emocjonalne i relacyjne wymiary zmian organizacyjnych

Praca zorientowana na przyszłość często ujawnia ukryte obawy i napięcia – dotyczące bezpieczeństwa zatrudnienia, przetrwania organizacji lub utraty tożsamości zawodowej. Skuteczne procesy FL tworzą zatem przestrzeń do refleksji, dialogu i przetwarzania emocji, obok pracy analitycznej.

W kontekście edukacyjnym i organizacji pozarządowych może to oznaczać uznanie wypalenia zawodowego lub utraty motywacji. W administracji publicznej i biznesie może to wiązać się z obawami przed restrukturyzacją lub utratą znaczenia. Otwarte podejście do tych kwestii pomaga budować zaufanie i zwiększa gotowość do zaangażowania się w długoterminowe zmiany.

Przekładaj wizję przyszłości na działania organizacyjne

FL nie oznacza tworzenia zamkniętych, finalnych planów, organizacje powinny raczej łączyć strategiczną refleksję z działaniem.

Dobre praktyki obejmują identyfikację potencjału niewielkich eksperymentów, projektów pilotażowych lub zmiany w rutynowych czynnościach, które można przetestować w teraźniejszości. W biznesie może to przybrać formę prototypowania nowych usług lub podejść do klientów.

W edukacji eksperymentowania z nowymi formatami nauczania; w organizacjach pozarządowych testowania alternatywnych modeli partnerstwa lub finansowania; w administracji publicznej dostosowywania mechanizmów konsultacji lub koordynacji. Działania te pomagają wykazać praktyczną wartość myślenia o przyszłości i zapobiegają pozostawianiu go na poziomie abstrakcyjnej dyskusji.

Buduj wewnętrzny potencjał i ciągłość

Wreszcie, myślenie przyszłościowe jest najbardziej wartościowe, gdy staje się trwałą zdolnością organizacyjną, a nie jednorazową interwencją. Wymaga to inwestowania w potencjał wewnętrzny: szkolenie facylitatorów, dokumentowanie procesów i tworzenie możliwości ciągłego uczenia się. Warto polegać na wewnętrznych „ambasadorach”, którzy podtrzymują praktyki zorientowane na przyszłość i dostosowują je do zmieniających się potrzeb.

W różnych sektorach ciągłość zależy również od uznania, że FL jest sposobem myślenia, a nie pojedynczą metodą. Kiedy organizacje w swojej codziennej pracy wielokrotnie powracają do pytań dotyczących przyszłości, wzmacniają swoją zdolność do radzenia sobie z niepewnością, strategicznego dostosowywania się oraz działania z większą pewnością siebie i spójnością w czasie.

Przykłady i zalecenia zawarte w niniejszym raporcie pokazują, dlaczego Futures Literacy jest niezbędną zdolnością organizacyjną w czasach głębokiej niepewności. FL ma znaczenie, ponieważ umożliwia organizacjom kwestionowanie często niewypowiedzianych założeń, które kształtują obecne decyzje, zamiast traktować przyszłość jako coś, co można przewidzieć lub kontrolować. Raport pokazuje, że w różnych sektorach, gdy Futures Literacy jest wbudowane w codzienne procesy, powiązane z rzeczywistymi wyzwaniami, wspierane przez kierownictwo i otwarte na szerokie uczestnictwo, wzmacnia koordynację, uczenie się i strategiczną zdolność adaptacyjną. Być może najważniejsze jest to, że pomaga organizacjom inaczej odnosić się do niepewności — postrzegając ją nie tylko jako ryzyko, którym należy zarządzać, ale jako źródło refleksji, kreatywności i zbiorowego nadawania sensu. Przekładając się na konkretne eksperymenty i podtrzymywana poprzez budowanie wewnętrznych zdolności, Futures Literacy może wspierać bardziej odporne, refleksyjne i świadome przyszłości organizacje, które są lepiej przygotowane do przemyślanego działania w teraźniejszości, pozostając jednocześnie otwarte na wiele możliwych scenariuszy przyszłości.

- 4CF, (2020a). *Warsztat Futures Literacy: Rybnik w pracy 2050*. Źródło: https://4cf.pl/wp-content/uploads/pdf/Post_3_Rybnik_w_pracy_2050.pdf
- 4CF, (2020b). *Warsztat Futures Literacy: Zarządzanie miastem w 2035 roku*. Źródło: https://4cf.pl/wp-content/uploads/pdf/Post_1_FLL_Zaproszenie.pdf
- ENCATC, (2025). *Cultural and Arts Education for Regenerative Futures*. Źródło: <https://encatc.org/en/news/261-cultural-and-arts-education-for-regenerative-futures/>
- Frąckowiak B., Figiel K., (2025). *Przyszłość muzeów i instytucji sztuki do 2050 roku*. Źródło: 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* [Raport badawczy]. Aarhus University & Copenhagen Institute for Futures Studies. Źródło: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4019104>
- Government Office for Science. (2025). *A brief guide to futures thinking and foresight*. UK Government. Źródło: <https://www.gov.uk/government/publications/futures-thinking-and-foresight-a-brief-guide>
- IFRC, (n.d.). *Strategic Foresight and Futures In Practice*. Źródło: <https://solferinoacademy.com/strategic-foresight-and-futures-in-practice/>
- Imagine Futures, (n.d.). *The role of creativity and the arts*. Źródło: <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. Źródło: <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). *Nie tylko reagować, ale kształtować – Fundacja „Promień Słońca” z wizją przyszłości.*
Źródło: <https://publicystyka.ngo.pl/nie-tylko-reagowac-ale-ksztaltowac-fundacja-promien-sloneca-z-wizja-przyszlosci>

Šerá Komlossyová, E., Schlossarek, M., Macková, L. et al. (2020). *One step ahead? The use of foresite by Czech and Slovak non-governmental organizations.* Eur J Futures Res 8, 4. Źródło: <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 podręcznik.* Źródło: 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. Źródło: <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.