

---

# Cesty k možným budoucnostem

---

## Cesty k možným budoucnostem

I když spory o povahu prognostiky jakožto disciplíny na pomezí vědy a intuice, respektive oboru s jen obtížně vymežitelným předmětem, stále trvají, praxe potvrzuje, že si své místo na slunci již vydobyla. Politici, úředníci, obchodníci i podnikatelé se o ni stále více zajímají.

Tyto věty uvozují předmluvu k publikaci Martina Potůčka a kolektivu pracovníků Centra pro sociální a ekonomické strategie FSV UK a Technologického centra AV ČR Manuál prognostických metod, která zaplňuje "díru" na českém knižním trhu. Vždyť poslední publikací tohoto typu, která se žánrově blíží zmiňované práci, je Abeceda prognostiky a Prognostika od A do Z Oty Šulce. Ta byla ovšem vydána v roce 1976, respektive v roce 1987.

Pohledy na prognostiku se od té doby výrazně pozměnily - přibyly především praktické zkušenosti z prognostických studií, které vznikly na objednávku politiky i hospodářství. Rovněž manažeři potřebují při svém rozhodování pohled na možné vývoje i vysvětlení, jaký mohou mít dopad na činnost jejich podniků.

Zajímavý je i zrod publikace. Autoři se k jejímu sepsání rozhodli v podstatě až poté, co představili několik studií, které se týkaly možných scénářů vývoje v České republice. Právě proto, že si uvědomili potřebu ukázat i metody užití při zpracování.

Pro ty, kdo nemají čas studovat obsáhlé svazky, připravil kolektiv autorů CESES názornou a především zhuštěnou publikaci Jak jsme na tom. A co dál? Strategický audit České republiky, kterou vydalo v roce 2005 Sociologické nakladatelství (vyšlo i na DVD). I v tomto případě se zmiňovaný manuál projeví při studiu Strategického auditu jako vhodný doplněk.

Autoři si jsou vědomi skutečnosti, že v naší odborné i laické veřejnosti neexistují ucelené představy o samotné podstatě prognostiky. "Nejčastějším omylem je, že se prognostika ztotožňuje s předvídaním, což je velké zjednodušení," zdůrazňuje Martin Potůček a vysvětluje: "Prognostika, alespoň v podobě, v jaké se praktikuje na obou pracovištích, jejichž odborníci se podíleli na vypracování zmiňované publikace, se nezabývá tím, co se stane za pět, deset let, ale snaží se o formulaci podmíněných výpovědí o možných budoucnostech." Jinak řečeno: Co by se stalo, kdyby. Už tím se prognostika odlišuje od jednoznačných predikcí toho, co se stane. Takový přístup prognostici přenechávají věštcům nebo šarlatánům. Ti si užili sezóny v období na začátku nového milénia. Je samozřejmé, že občasné "zaručené" zprávy o konci světa, o tom kterém vývoji, který se projeví tak či onak, ovládnou média a získají nezaslouženou pozornost. Připomeňme si jen některé případy. Například Elaine Garzarelliová radila pouhé čtyři dny před burzovním krachem v roce 1987 k prodeji akcií.

Její předpověď "vyšla", čímž si získala světovou popularitu i autoritu. Ovšem stejně tak vydala mezi lety 1987 až 1996 celkem třináct závažných předpovědí, a "trefila" se jen v pěti případech. To je horší výsledek, než kdyby se zájemci o tak jednoznačné predikce toho, co se stane, rozhodovali na základě házení mincí.

"Netrefit" se však mohou i odborníci. Žádná výzkumná instituce, žádná z tajných služeb, které se nejen prognózováním intenzivně samy zabývají, ale také pro ně dodávají podklady, nedokázaly "předpovědět" pád železné opony a zásadní zlom v někdejším sovětském bloku, který doslova a do písmene změnil v rychlé době celý svět. Takový scénář možné budoucnosti nevyplynul ze žádné studie. Samozřejmě, při zpětném pohledu se zdá, že indikátorů, které poukazovaly na zlom, bylo dost a dost.

Obdobně se dá konstatovat, že ani lidé, kteří stali u zrodu moderních informačních technologií, především počítačů, nedokázali zprvu posoudit, jak výrazně změní hromadný nástup výpočetní techniky a především pak vznik "sítě sítí", tedy internetu, veškerý vývoj.

Další charakteristikou, zdůrazněnou i v manuálu, je spoluúčast - prognostici do své práce přímo vtahují i zadavatele. Profesor Potůček k tomu uvádí: "Pohybujeme se v terénu sociálních i ekonomických prognóz. Vycházíme z předpokladu, že spoluúčast aktérů na tvorbě těchto předpovědí nutí zadavatele, aby se sami intenzivněji zamýšleli nad možnými cestami budoucnosti. Nejenže se pak mohou závěry více identifikovat, ale v průběhu přípravy prognózy i v závěrečné diskusi nad výsledky mohou do diskuse vplýnout faktory, které se nezdály být na první pohled tak závažné. Třeba kvůli zúženému pohledu jedné strany na věc." Koncept participace, připouští editor publikace Potůček, byl převzat od skupiny prognostiků, jež působila v 80. letech minulého století na Slovenské akademii věd. Zřejmě není pouhou náhodou, že jeden člen této skupiny, Pavol Frič je dnes kmenovým pracovníkem Centra pro sociální a ekonomické strategie FSV Univerzity Karlovy.

Ilustrovat to lze na skice postupu případného zájemce o pohled na možný vývoj z řad podnikatelů. Zájemce především musí přesně formulovat své problémy, případné varianty výrobního programu, a popsat jevy, které by mohly vývoj ovlivnit ať už v pozitivním nebo negativním smyslu.

Odborníci-prognostici jsou schopni identifikovat další vlivy, které mohou vývoj posunout od předpokladu. Na tomto základě je následně vypracována podkladová studie, která už pracuje s takzvanými kontextovými faktory. To jsou například trendy ve vývoji světové ekonomiky nebo vývoj bezpečnostní situace ve světě. V podkladové studii jsou eventuálně zpracovány i takové prvky, jakými jsou móda či změny, které souvisejí se změnami životního prostředí a podobně. Takové podkladové studie zahrnují i výsledky obdobných prací zpracovávaných pro jiné účely nejen tuzemskými, ale také zahraničními institucemi. Na zadavateli pak je, aby se na základě takové studie sám rozhodl o dalším postupu, třeba při plánování výroby. V každém případě je kontakt mezi zadavatelem a zpracovatelem trvalý.

Při brainstormingových diskusích se zadavatel soustřeďuje na konkrétní problematiku, zatímco zpracovatelé prognózy do ní vnášejí související náhledy. Tento postup například charakterizuje rozdíl mezi futurologií a prognostikou. Martin Potůček k tomu dodává: "V souvislosti s futurologií bych mluvil spíše o teoretickém zkoumání, zatímco prognostika se zaměřuje na praktické využití tohoto typu aktivit. Znovu opakuji: Naším cílem je formulace podmíněných prognóz možného budoucího vývoje."

Manuál se tomu snaží přiblížit i členění. Výběr metod sleduje kritéria co nejširšího pole obecnosti jejich užití a míry jejich dostupnosti pro české uživatele. I tak jde zhruba jen o desetinu z dosud popsaných a užívaných prognostických metod. V tomto ohledu je ale případný zájemce odkázán na cizojazyčnou literaturu. Ke kladům publikace patří obsáhlý seznam literatury, a to nejen knižní, ale i přehled odborných časopisů, zabývajících se prognostikou. Jak už bylo řečeno, publikace Manuál prognostických metod je první svého druhu v češtině, který vyšel po už zmíněných publikacích. Od nich už zeje díra třiceti, respektive dvaceti let.

Používané prognostické metody rozdělili autoři podle převažujícího důrazu do tří skupin. Univerzálně aplikované metody mají nejširší pole uplatnění. Strukturální metody se specializují především na identifikaci struktury pole poznávacího zájmu prognostika, zatímco procesuální metody se pokoušejí co nejvýstižněji zachytit vývojovou dynamiku možných budoucností. Takové třídění má vskutku pouze orientační význam. Avšak pro běžného zájemce o problematiku zřejmě dostačující.

Jak už to v praxi bývá, autoři připouštějí, že se metody velmi často překrývají, a to jak v postupech, tak i návazností jednotlivých fází. Vzájemné vztahy mezi metodami jsou ve zjednodušené formě naznačeny v "matici souvislostí" v Příloze I.

K přehlednosti v tak složité problematice přispívá jednotná struktura popisu jednotlivých metod (členění jednotlivých kapitol). Ty jsou popsány z pohledu historie, vlastního popisu i jejího užití. Jsou zmiňovány její silné i slabé stránky, včetně širšího kontextu uplatnění. Následují praktické příklady užití. Každou kapitolu uzavírá seznam literatury, mající vztah k pojednávané metodě.

Publikace Manuál prognostických metod plní i funkci normativní. Jeho autoři sjednocují terminologii. Je chvályhodné, že nesáhli k zásadnímu purismu, tedy důslednému nahrazování, v řadě případů už zaběhaných anglických termínů českými. Ponechávají například pojem brainstorming a nenahrazují ho třeba pojmem "bouřící mozky". V řadě případů, a zejména tehdy, šlo-li o potřebu popisu metod užívaných ve světě, ale dosud málo známých v Česku, uvádějí za použitým českým názvem i jeho anglický ekvivalent.

V každém případě jde o publikaci, která může každému, kdo se musí z jakýchkoli důvodů zabývat možnými budoucnostmi - množné číslo je na místě - a vlivy, které mohou vývoj ovlivnit, poskytnout pohled na základní možnosti, které obor zvaný prognostika nabízí. V tomto směru autoři chápou publikaci i jako podklad pro další diskusi nejen o obsahu a pojetí, ale i o možnostech a poslání prognostiky vůbec.

**Móda, trend nebo megatrend**

**Móda:** Pojmem popisujeme zpravidla krátkodobou odchylku od uspokojování jinak stále stejných potřeb (odívání, stravování, komunikace apod.). Móda je svázaná se subjektivním chováním jedinců, které podléhá náhodným vlivům, a nápodobě.

Odchylku od způsobu uspokojování potřeb mohou vyvolat i výrazné události. Módy přicházejí a odcházejí stejně náhle, jako přišly. Jejich trvání zpravidla nepřesáhne časové rozpětí jednoho - dvou, nejvýše tří let. Prostě móda přichází i odchází rychle.

**Trend:** Obsahuje mnohem více předpokladů o vývoji, který není příliš vázán na subjektivní rozhodování jedinců. Trendy stojí na vývojových zákonitostech, pravidelnostech, o kterých máme dobrý důvod předpokládat, že budou ještě nějaký čas působit. Změny lze statisticky dokumentovat. To umožňuje vyslovit názor o tom, jak zapůsobí.

**Megatrend:** Pojem zavedl v roce 1982 americký futurolog John Naisbitt. Pojem se používá k popisu možných vývojů v globálních dimenzích a v dlouhodobém horizontu. Naisbitt například v roce 1982 popsal deset možných scénářů vývoje. V řadě případů se jeho popisy blíží poznané skutečnosti. Ovšem na tom má svůj podíl i to, že jím popisované megatrendy jsou založeny do značné šířky.