

# FORESIGHT STRATEGICZNY JAKO INSTRUMENT TWORZENIA WIZJI PRZYSZŁOŚCI ORGANIZACJI

## Wstęp

Wraz z rozwojem współczesnego świata (rosnącą liczbą powiązań w gospodarce, globalizacją, postępowaniem technicznym i technologicznym oraz implementacją coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań innowacyjnych) pojawia się konieczność poszukiwania i wykorzystania nowych technik oceny przyszłych szans i zagrożeń związanych z rozwojem społecznym i gospodarczym oraz przygotowania odpowiednich działań wyprzedzających [15, s. 16]. Instrumentem, który wychodzi naprzeciw tym potrzebom, jest foresight.

Foresight zaliczany jest do grupy studiów nad przyszłością (*future studies*). Przewidywanie przyszłości może dotyczyć wielu aspektów życia, w tym wszelkiego rodzaju wyzwań cywilizacyjnych. Techniki foresightu wykorzystywane są szczególnie do badań społecznych (np. ekonomii, zarządzania, prawa, administracji, edukacji), technicznych (np. inżynierii chemicznej, energetyki, infrastruktury, architektury, urbanistyki, biotechnologii, budownictwa, technologii informacyjnych) oraz zagadnień *stricte* naukowych (np. medycyny, fizyki, matematyki, chemii, geologii, biologii) [6, s. 14].

Foresight znajduje zastosowanie w ujęciu regionalnym, branżowych czy organizacyjnym. Zastosowany na poziomie organizacji określa się mianem foresightu strategicznego. Jest on szczególnie pomocny w kreowaniu przyszłości organizacji. Jego stosowanie przyczynia się do poszukiwania i gromadzenia wiedzy o przyszłych zjawia-

\* Dr Joanna Ejdyś – Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka.

\*\* Dr Agata Lulewicz-Sas – Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka.

skach natury technicznej, ekonomicznej, społecznej, i na tej podstawie opracowania wizji i strategii rozwojowych organizacji.

Celem artykułu jest wskazanie roli, jaką może odgrywać foresight strategiczny w tworzeniu wizji przyszłości organizacji oraz popularyzacja dobrych praktyk w tym zakresie.

## 1. Rola i znaczenie badań typu foresight

W prostym tłumaczeniu angielskie słowo *foresight* oznacza przewidywanie, jednak takie tłumaczenie zawęża obszar znaczeniowy tego terminu. Ze względu na brak powszechnie przyjętego odpowiednika znaczenia terminu *foresight* w języku polskim, w literaturze używany jest termin w języku angielskim. Najbliższym odpowiednikiem terminu *foresight* może być tłumaczenie go jako „aktywne budowanie obrazu przyszłości” [8, s. 11].

Pierwsze projekty zbliżone do dzisiejszych projektów foresightowych były realizowane już na początku 1945 roku w armii amerykańskiej. Szerzej zakrojone badania typu foresight zostały zapoczątkowane w 1970 roku w Japonii. Za przykładem Japonii foresightem zaczęły interesować się także inne państwa, początkowo najbardziej rozwinięte technologicznie (Stany Zjednoczone, Francja, Holandia), później też kraje słabiej rozwinięte (Hiszpania, Czechy, Meksyk, Peru). Upowszechnienie foresightu na świecie nastąpiło w latach 90. XX wieku.

W Polsce pierwsze działania foresight na poziomie narodowym rozpoczęto w IV kwartale 2003 roku poprzez uruchomienie Pilotażowego Projektu Foresight w polu badawczym „Zdrowie i Życie”, stanowiącym pierwszy etap Narodowego Programu Foresight [12, s. 4]. Foresight – z właściwym sobie aparatem badawczym i terminologią – zyskuje w Polsce na znaczeniu. Dowodem tego jest powiększający się katalog polskich inicjatyw foresightowych (tych ukończonych i tych trwających) zawierający już ponad 40 projektów [1]. O rosnącym zainteresowaniu badaniami foresight i postrzeganej roli tego instrumentu świadczy fakt uruchomienia w 2011 roku Projektu systemowego Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pt. *Narodowy Program Foresight – wdrożenie wyników*. Celem projektu jest w szczególności:

- opracowanie systemu map kierunków badań naukowych oraz technologii i kierunków technologicznych określonych na podstawie metodyki projektów foresight;
- analiza wyników Narodowego Programu Foresight w celu wykorzystania ich i wdrożenia w kształtowaniu polityki naukowej i naukowo-technologicznej;
- opracowanie podstaw krajowego systemu monitoringu wdrażania projektów foresight z odniesieniem do mierników stopnia realizacji Narodowego Programu Foresight.

Terminu *foresight* po raz pierwszy użyli B. Martin i J. Irvine we wczesnych latach 80. XX wieku [5]. Foresight w literaturze przedmiotu jest w różny sposób definiowany. Wybrane interpretacje tego terminu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Definicje terminu *foresight*

Autorzy	Definicja terminu foresieght
I. Jakuszewicz, A. Kononiuk, A. Magruk, J. Nazarko	Foresight to proces kreowania kultury myślenia społeczeństwa o przyszłości, w którym interesariusze, czyli naukowcy, inżynierowie, przedstawiciele przemysłu i pracownicy administracji publicznej biorą udział w wyznaczaniu strategicznych kierunków rozwoju badań i technologii.
A. Rogut, B. Piasecki	Foresight jest rodzajem usystematyzowanego myślenia, którego istotą jest bardziej kreowanie przyszłości, niż tylko jej przewidywanie i zarządzanie nią.
M. Keenan. I. Miles	Systematyczny, oparty na uczestnictwie proces budowania średnio i długoterminowej wizji skierowany na dzisiejsze decyzje i mobilizowanie wspólnych działań.
B. Martin	Foresight to proces zaangażowany w systematyczne próby spojrzenia na długoterminową przyszłość nauki, technologii, gospodarki oraz społeczeństwa, mający na celu identyfikację obszarów badań strategicznych oraz powstających technologii generycznych, które mają potencjał przyniesienia najwyższych korzyści gospodarczych i społecznych.
J. Cassingena Harper	Proces foresightu obejmuje intensywne, powtarzające się okresy otwartej refleksji, tworzenia sieci, konsultacji oraz dyskusji, prowadzące do wspólnego doskonalenia wizji przyszłości oraz powszechnej własności strategii, w celu eksplorowania długoterminowych możliwości otwartych dzięki wpływowi nauki, technologii oraz innowacji na społeczeństwo. (...) To właśnie odkrycie wspólnych przestrzeni na otwarte myślenie o przyszłości oraz inkubacja podejść strategicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4], [7], [10], [11], [17].

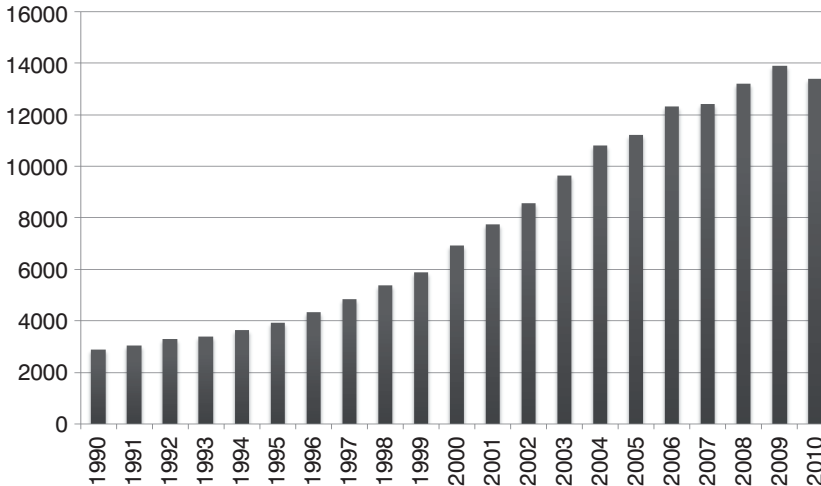
Zainteresowanie badaniami typu foresight potwierdza rosnąca liczba cytowań terminu *foresight* w bibliograficznych bazach czasopism naukowych oraz Google Scholar (por. rysunek 1).

Foresight jest podejściem elastycznym, niejednorodnym, systematycznym, odnosi się do długiej perspektywy czasowej (najczęściej 5–30 lat), jest procesem złożonym, z dużą ilością powiązań, wysokim poziomem komunikacji, zarówno pod względem jakości, jak i ilości, oraz o silnym multidyscyplinarnym oraz interaktywnym charakterze [4]. Foresight stanowi narzędzie wspomagające proces decyzyjny, ale nie oferuje gotowych strategii korporacyjnych czy politycznych.

Należy wyraźnie podkreślić, że foresight nie jest techniką (lub nawet zbiorem technik), ale jest procesem. Jeżeli zostanie on odpowiednio zaprojektowany, wówczas zbliży kluczowych uczestników należących do różnych grup interesariuszy (społeczności naukowej, rządowej, samorządowej, organizacji pozarządowych i innych konsumentkich oraz społecznych grup interesu, przedstawiciele przedsiębiorstw) w celu przedyskutowania kwestii dotyczących rozwoju świata

lub danej jednostki, jaki chcieliby oni stworzyć w nadchodzących dziesięcioleciach [9, s. 3].

Rysunek 1. Liczba cytowań terminu *foresight* w Google Scholar w latach 1990–2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Google Scholar.

Celem badań typu foresight jest:

- 1) przewidywanie przyszłości (przyszłości nie można zmienić, można ją jednak próbować przewidywać wcześniej niż ona nadejdzie, dlatego podstawowym zadaniem jest zbieranie informacji o przyszłych zdarzeniach/procesach);
- 2) zarządzanie przyszłością (przyszłość jest nieprzewidywalna i w niewielkim stopniu poddaje się prognozowaniu, jednak można na nią wpływać poprzez zarządzanie zmianą);
- 3) kierowanie przyszłością (przyszłość nie istnieje i trzeba ją stworzyć; przyszłość jest otwarta na naszą aktywność, a jej kształt w znacznej mierze będzie zależny od naszych teraźniejszych działań) [17, s. 33].

Proces foresightu poszerza percepcję przyszłości w czworaki sposób. Po pierwsze, pomaga ocenić konsekwencje obecnych działań i decyzji. Po drugie, pomaga wykryć problemy zanim się pojawią i ich uniknąć. Po trzecie, pomaga rozważyć obecne konsekwencje możliwych przyszłych działań. W końcu pomaga określić charakterystykę pożądanego scenariusza rozwoju przyszłości [3, s. 7]. Podstawowymi elementami projektów foresight jest:

- myślenie o przyszłości (analiza sytuacji i trendów rozwoju);
- dyskusowanie o przyszłości (poglądy różnych środowisk);
- określenie czynników kluczowych (np. czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe, środowiskowe, techniczne);

- sporządzanie wizji przyszłości (budowa scenariuszy);
- konsultacje (analiza wielu możliwych „przyszłości”);
- kształtowanie przyszłości (rekomendacje) [13, s. 10].

Foresight jest często niesłusznie utożsamiany z takimi pojęciami, jak prognozowanie czy planowanie strategiczne. Co prawda, wszystkie te terminy dotyczą przyszłości, jednak nie są one tożsame, a tylko mogą się uzupełniać. W planowaniu strategicznym najważniejszym efektem jest wskazanie celu (w badaniach foresightowych cel nie zawsze jest określony w sposób wyraźny [6, s. 10], w prognozowaniu natomiast dąży się do precyzji w próbach przewidywania. Celem foresightu natomiast nie jest przewidywanie, ale tworzenie wizji przyszłości. Ponadto w badaniach foresightowych istotne znacznie ma nie tylko efekt końcowy, lecz również sposób realizacji procesu.

Zarówno w Polsce, jak i na świecie, zdecydowana większość badań foresightowych jest inicjowana i finansowana przez państwo. Wśród ponad 800 projektów foresightowych z całego świata przeanalizowanych przez European Monitoring Network państwo jest sponsorem ok. 80% inicjatyw. Jednocześnie państwo jest głównym odbiorcą wyników foresightu – niemal wszystkie projekty wskazują państwo jako jedynego lub jednego z kilku beneficjentów projektu. Organy państwowe różnego szczebla stoją wobec wymogu uzasadniania ponoszonych wydatków, monitorowania finansowych przedsięwzięć oraz zwiększania efektywności w wykorzystywaniu środków publicznych [1, s. 16].

W zależności od przyjętego kryterium podziału można mówić o kilku rodzajach foresightu. Biorąc pod uwagę cel, na jaki jest ukierunkowany (czy celem ma być odpowiedź na pytanie o przyszłość technologii, czy też może o przyszłość regionu?), wyróżnia się foresight technologiczny (*technology foresight*) i foresight regionalny (*regional foresight*). Ze względu na terytorialny zasięg zainteresowania wyróżnia się: foresight regionalny, krajowy, transgraniczny, ponadnarodowy [6]. W odniesieniu do poziomu organizacji termin foresight określany jest mianem foresightu korporacyjnego (*corporate foresight*), strategicznego (*strategic foresight*).

## 2. Istota foresightu strategicznego

Foresight strategiczny jest najrzadziej analizowanym i najmniej znanym rodzajem foresightu opisanym w literaturze. Najogólniej można powiedzieć, że polega on na określaniu wizji rozwoju przedsiębiorstw oraz tworzeniu dla nich długofalowych strategii działań. Foresight strategiczny odnosi się więc do poziomu przedsiębiorstwa (organizacji).

Początki foresightu strategicznego sięgają lat 90. XX wieku [18, s. 3]. Foresight strategiczny w Polsce nie doczekał się w jeszcze poważniejszych opracowań i jawi się

jako koncepcja raczej wtórna. Literatura anglo- i niemieckojęzyczna, zdecydowanie bogatsza w „obudowę teoretyczną” i opis praktycznych zastosowań, znalazła odpowiedź na wiele pytań. Pytanie, w czym foresight wzbogaca i wspiera decyzje strategiczne, należy do jednego z nich [19].

W literaturze (głównie anglo- i niemieckojęzycznej) można odnaleźć różne interpretacje foresightu strategicznego. Przegląd definicji foresightu strategicznego przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2. Definicje foresightu strategicznego**

Autorzy	Definicja terminu foresight strategiczny
R.A. Slaughter	Praktyka foresightu strategicznego to bardziej sztuka niż nauka. Foresight strategiczny łączy elementy analizy, oceny, intuicji z gamą innych metod, do określenia wspólnej wizji w nieodległej przyszłości.
B. Rasmussen, P.D. Andersen, K. Borch	Foresight strategiczny dotyczy długookresowej przyszłości i jest interdyscyplinarną sztuką, która tworząc płaszczyznę dialogu, umożliwia negocjacje aktorów społecznych i interesariuszy, dotyczące sposobów osiągnięcia pożądanej przyszłości.
R. Vecchiato, C. Roveda	Foresight strategiczny jest silnie związany z formułowaniem długofalowej strategii obejmującej analizę sygnałów płynących z otoczenia biznesowego i próby określenia przypuszczalnych kierunków jego ewolucji; dzięki temu stanowi wsparcie dla osób podejmujących decyzję na poziomie korporacyjnym, biznesowym oraz funkcjonalnym.
R. Rohrbeck, H.M. Arnold, J. Heuer,	Foresight strategiczny zajmuje się identyfikacją, oceną i wykorzystaniem słabych sygnałów do rozpoznania i ostrzegania przed zagrożeniami i szansami we wczesnym ich stadium; źródłem tych sygnałów jest: otoczenie polityczne, socjo-kulturowe, konkurencja, a także nauka i technologia.
A.W. Müller	Foresight strategiczny oznacza zachodzący w przedsiębiorstwie systematyczny, partycypacyjny proces, którego celem jest wspieranie decyzji strategicznych poprzez antycypację, analizę i interpretację długookresowych kierunków rozwoju otoczenia społecznego, ekonomicznego i technologicznego, jak również aktywne kształtowanie alternatywnych wizji i wyobrażeń o przyszłości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [19].

R.A. Slaughter jak pierwszy powiązał foresight z procesem podejmowania decyzji w organizacjach, i w ten sposób zaczął popularyzować nową formę foresightu, tj. foresight instytucjonalny (strategiczny), odcinając się jednocześnie od potrzeby rządowego wsparcia koniecznego dla tego procesu zdaniem B. Martina oraz L. Georghiou [14].

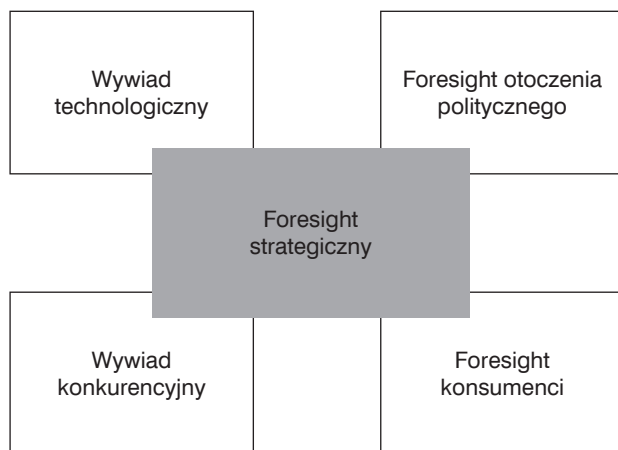
Realizacja badań foresightu strategicznego ma w głównej mierze:

- służyć umocnieniu firmy w podejściu zorientowanym na przyszłość;
- wspomóc projektowanie procesów identyfikujących obszary o wysokich priorytetach, w których przedsiębiorstwo powinno tworzyć ekspertyzy, koncentrować siły i środki;
- służyć podniesieniu podstawowej wiedzy decydentów oraz kluczowych osób oraz gotowości do przyszłych zmian;

- służyć wyróżnieniu przedsiębiorstw w przyszłej konkurencji, uniknięciu zlekceważenia lub przeoczenia nowych trendów i słabych sygnałów, identyfikacji zagrożeń [3, s. 7].

R. Rohrbeck, H.M. Arnold, J. Heuer do foresightu strategicznego zaliczyli 4 elementy: wywiad technologiczny (*technology intelligence*), wywiad konkurencyjny (*competitive intelligence*), foresight otoczenia politycznego (*political environment foresight*) oraz foresight konsumencki (*consumer foresight*) – por. rysunek 2.

Rysunek 2. Elementy foresightu strategicznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [18, s. 4].

Wywiad technologiczny odnosi się do identyfikacji, oceny wykorzystania nowych technologii oraz określenia niedoskonałości technologicznych. Wywiad konkurencyjny zajmuje się oceną konkurencji, identyfikacją i oceną produktów oraz usług będących zarówno w fazie rozwoju, jak i już dostępnych na rynku. Foresight otoczenia politycznego ma na celu identyfikację, ocenę oraz wykorzystanie informacji o prawodawstwie, przepisach prawnych, uwarunkowaniach politycznych w procesie podejmowania przyszłych decyzji. Foresight konsumencki służy do identyfikacji, oceny, jak i przewidywania potrzeb konsumentów, ich stylu życia oraz trendów socjo-kulturowych. Trzy wymienione powyżej elementy – wywiad konkurencyjny, foresight konsumencki, foresight otoczenia politycznego – tworzą perspektywę rynkową (*market perspective*), zaś czwarty element – wywiad technologiczny – obejmuje perspektywę technologiczną (*technology perspective*). Wyodrębnienie perspektywy rynkowej i technologicznej ma znaczenie w przypadku realizacji różnorodnych działań, zapewnienia uczestnictwa różnych interesariuszy oraz stosowania różnych metod w ramach tej samej organizacji.

### 3. Znaczenie foresightu strategicznego w tworzeniu przyszłości organizacji

Realizacja foresightu strategicznego wymaga od organizacji gromadzenia danych i informacji na temat m.in. technologii, rynku, klientów, społeczeństwa, a także osiągnięć nauki dotyczących przedmiotu jej zainteresowania. Pozyskiwana przez organizację wiedza staje się podstawą do stworzenia obrazu przyszłości organizacji i jej otoczenia.

Działania foresightu strategicznego będą wówczas skuteczne, jeśli przedsiębiorstwo przyswoi sobie metodologię procesu kreowania przyszłości. Innymi słowy, jeśli przedsiębiorstwo zdobędzie umiejętności w postaci nabywania nowej wiedzy o otoczeniu, trendach i kierunkach rozwoju przyszłości. Przedsiębiorstwa powinny interesować się nowymi obszarami tematycznymi, perspektywami swojego rozwoju, innowacyjnymi pomysłami oraz tymi kwestiami, które pozwalają rozwijać w przedsiębiorstwie przestrzeń przestrzegania i myślenia o przyszłości [2].

Realizacja foresightu strategicznego stanowi istotne wsparcie w procesie zarządzania organizacją. Wyniki foresightu strategicznego ułatwiają organizacji formułowanie strategii jej rozwoju i stworzenie obrazu wizji przyszłości, która jest zależna od szeregu czynników, m.in.: politycznych, ekonomicznych, technicznych. Ważną korzyścią wynikającą z realizacji foresightu strategicznego jest możliwość podejmowania działań wyprzedzających, a nie podążanie za konkurencją.

Foresight strategiczny może być wykorzystywany do:

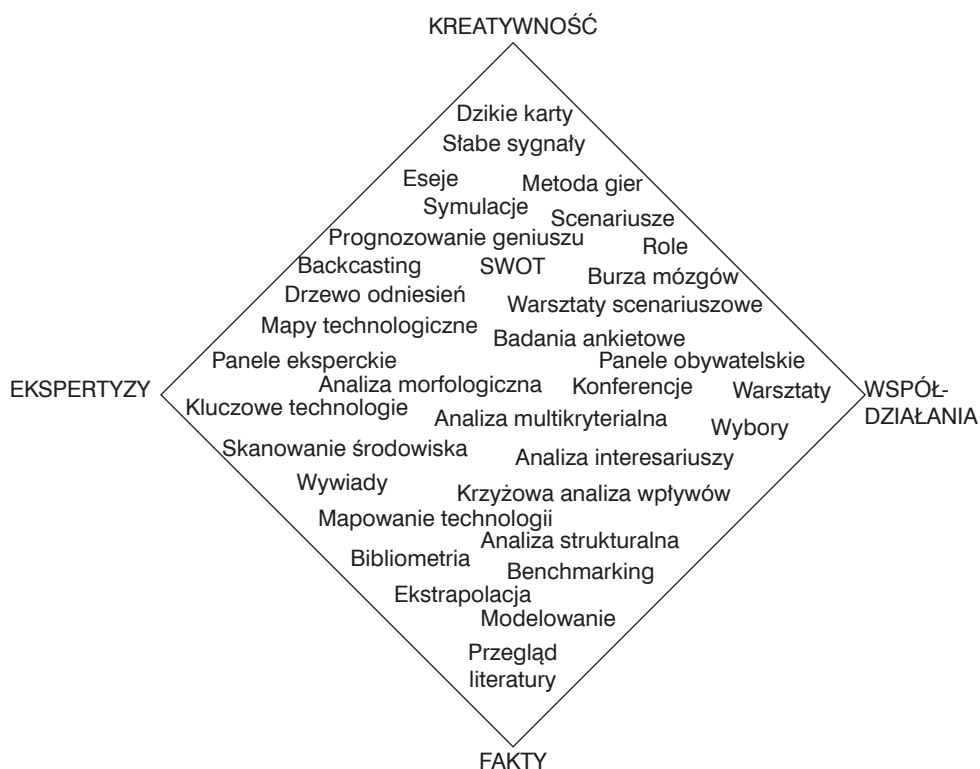
- identyfikacji nowych możliwości organizacji (szans do wykorzystania);
- określenia oczekiwań interesariuszy wobec rozwoju organizacji;
- analizy potencjału rozwojowego organizacji;
- wykrywania niekorzystnych warunków otoczenia organizacji (zagrożeń);
- identyfikacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych wymuszających zmiany w organizacji;
- określenia nowych kierunków działania organizacji;
- tworzenia polityki organizacji;
- kształtowania strategii organizacji.

Z punktu widzenia organizacji foresight jest narzędziem kształtowania jej konkurencyjności w średnio odległej perspektywie czasowej, wzmocnienia jej potencjału i efektywnego wykorzystania wiedzy istniejącej w jej strukturach organizacyjnych i posiadanej przez pracowników. Jest on powiązany z osobistymi umiejętnościami właściciela – menedżera oraz jego skłonnością do korzystania z tego typu metod. Są one źródłem interpretacji zjawisk zachodzących w otoczeniu firmy oraz określenia ich znaczenia dla firmy. To z kolei staje się zaczątkiem reorganizacji w firmie i jej nowych zachowań, co w efekcie kolejnych sekwencji tego typu działań prowadzi do tworzenia modelu biznesowego [3, s. 9].



Cechą charakterystyczną badań typu foresight, odróżniających dotychczas stosowane narzędzia planowania strategicznego, jest różnorodność stosowanych metod zapewniająca zróżnicowanie źródeł pochodzenia danych, sposobów ich pozyskiwania – co ostatecznie decyduje o jakości danych źródłowych. Metody badawcze stosowane w badaniach foresightowych są często porządkowane przy wykorzystaniu diamentu metodologicznego foresightu (por. rysunek 3), uwzględniającego cztery wymiary: kreatywność, współdziałanie fakty, ekspertyzy.

Rysunek 3. Metody badawcze wykorzystywane w projektach foresight



Źródło: opracowanie własne na podstawie [16].

Cechę kreatywności wykazują metody charakteryzujące się kombinacją myślenia osobliwego (niebanalnego) oraz pomysłowego opartego na inwencji twórczej. Metody z tej grupy są ukierunkowane na autorytety w badanej dziedzinie oraz osoby wysoko wykwalifikowane. Cechę kreatywności wykazuje na przykład metoda burzy mózgów [20]. Metody oparte na współdziałaniu umożliwiają stworzenie jednej wspólnej (dla wszystkich uczestników) wizji przyszłości. Inną istotną cechą tej grupy metod jest poczucie wspólnego (dla wszystkich uczestników badań foresightowych pracowników, pracodawców, właścicieli, konsumentów, klientów, poddostawców)

tworzenia nowej wiedzy, i na tej podstawie budowania wizji rozwojowej opartej na opiniach szerokich grup interesariuszy. Fakty – trzecie źródło wiedzy w diamencie – są dobrym, realnym punktem wyjścia do dalszych badań. Kreowana wizja rozwojowa jest bardziej rzetelna, gdy opisy zjawisk są wsparte wiarygodną dokumentacją, analizami wykorzystującymi statystyki, wskaźniki. Metody oparte na faktach były szczególnie pomocne dla zrozumienia aktualnego stanu badanego obszaru badawczego. Wymiar ekspertyzy łączy przyszłe możliwości z obecnymi wyzwaniami naukowymi i technologicznymi. Dzięki metodom z tej grupy wykorzystuje się umiejętności i wiedzę osób w danej dziedzinie do wspierania odgórnych decyzji, doradztwa i zaleceń.

Różnorodność metod wykorzystywanych na potrzeby foresightu strategicznego gwarantuje, że wypracowana wizja organizacji będzie zaakceptowana przez wszystkie zainteresowane strony z powodu udziału w procesie budowania wizji oraz ich udziału w realizacji wspólnie obranej strategii. Wśród zainteresowanych stron nie powinno zabraknąć przedstawicieli pracodawcy, właścicieli, pracowników, kluczowych klientów, poddostawców, społeczności.

Pięć zasadniczych elementów foresightu, również foresightu strategicznego, do których należą: antycypowanie oraz projektowanie przyszłości, uczestnictwo, tworzenie sieci społecznych, strategiczna wizja oraz działanie, pozwoli na pełne wykorzystanie foresightu jako narzędzia w procesie podejmowania przyszłych decyzji na poziomie organizacji.

## Podsumowanie

Foresight strategiczny stanowi ważny instrument kreowania przyszłości organizacji. Pozwala myśleć i podejmować działania na poziomie organizacji w nawet perspektywie 30-letniej. Takie podejście niewątpliwie zwiększa szanse organizacji na przetrwanie i lepszy rozwój, pozwala także uniknąć czyhających zagrożeń lub przygotować się na nie.

Pięć zasadniczych elementów foresightu, jest gwarancją wykorzystania foresightu jako narzędzia w procesie podejmowania decyzji dotyczących przyszłości organizacji i jej wszystkich interesariuszy.

Foresight strategiczny nie jest jeszcze w Polsce dobrze rozpoznany i nie jest powszechnie realizowany w organizacjach. W promocji foresightu strategicznego ważną rolę powinny odegrać instytucje państwowe, samorządowe, instytuty badawczo-rozwojowe. Poznanie istoty foresightu strategicznego, korzyści wynikających z jego realizacji niewątpliwie przyczyni się do wzrostu zainteresowania tym instrumentem.

## Bibliografia

- [1] *Badanie ewaluacyjne realizowanych w Polsce projektów foresight*. Ekspertyza wykonana na podstawie umowy nr 118/DS/2010 z dnia 30.07.2010 r. zawartej pomiędzy Skarbem Państwa – Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego a Politechniką Białostocką, Białystok 2010, [www.mnispw.gov.pl](http://www.mnispw.gov.pl).
- [2] Boradecka I, Skonieczny J., *Corporate foresight jako narzędzie badania przyszłości przedsiębiorstwa*, artykuł z konferencji Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane 2009 (materiał powielony).
- [3] *Foresight jako narzędzie zarządzania wiedzą i innowacją*, PARP, Warszawa 2010.
- [4] *Foresight Technologiczny, Podręcznik, t. 1, Organizacja i metody*, UNIDO, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
- [5] Grupp H., Linstone H.A., *National Technology Foresight Activities Around the Globe. Resurrection and the New Paradigms*, "Technological Forecasting and Social Change" 1999, No. 60.
- [6] *Jak realizować projekty foresight na potrzeby zrównoważonego rozwoju regionu? Foresight MAZOVIA*, Ośrodek Przetwarzania Informacji, Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów, Warszawa 2008.
- [7] Jakuszewicz I., Kononiuk A., Magruk A., Nazarko J., *Inicjatywy foresight w Polsce i na świecie*, w: *Multimedia w organizacjach gospodarczych i edukacji*, L. Kiełtyka (red.), Wyd. Difin, Warszawa 2006.
- [8] Jasiński L. J., *Myslenie perspektywiczne. Uwarunkowania badania przyszłości typu foresight*, INE PAN, Warszawa 2007.
- [9] Kaleta A., Moszkowicz K., *Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego*, projekt badawczy, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2006.
- [10] Kasprzak W., Pelc K., *Strategie techniczne – prognozy*, WCTT Politechnika Wroclawska, Wrocław 2003.
- [11] Keenan M., Miles I., *A Practical Guide to Regional Foresight*, Institute for Prospective Technological Studies, FOREN Network, Seville 2001.
- [12] Kuciński J., *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*, Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN, Warszawa 2006.
- [13] Kuciński J., *Podręcznik metodyki foresight dla ekspertów projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010.
- [14] Miles I., Cassingea Harper J., Georghiou L., Keenan M., Popper R., *The Many Faces of Foresight* [in:] Georghiou L., Cassingea Harper J., Keenan M., Miles I., Popper R., *The Handbook of Technology Foresight. Concepts and Practice, Prime Series on Research and Innovation Policy*, Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton 2008.

- [15] Pichlak M., *Foresight jako narzędzie kreowania innowacyjności przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji” 2008, nr 7/8.
- [16] Popper R., Keenan M., Miles I., Butter M., Fuente G. S., *Global Foresight Outlook 2007*, The European Foresight Monitoring Network, 2007.
- [17] Rogut A., Piasecki B., *Podręcznik ewaluatora projektów foresight*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011.
- [18] Rohrbeck R., Arnold H.M., Heuer J., *Strategic Foresight in multinational enterprises – a case study on the Deutsche Telekom Laboratories*, ISPIM-Asia Conference 2007, New Delhi, India 2007.
- [19] Safin K., Ignacy J., *Foresight strategiczny jako narzędzie kształtowania przyszłości*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [20] *Założenia metodologiczne oraz procedury badawcze w projekcie Foresight technologiczny <<NT FOR Podlaskie 2020>> Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, J. Nazarko, J. Ejdys (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.

---

## FORESIGHT STRATEGICZNY JAKO INSTRUMENT TWORZENIA WIZJI PRZYSZŁOŚCI ORGANIZACJI

### Streszczenie

W artykule przedstawiono instrument kreowania przyszłości organizacji – foresight strategiczny. Jego stosowanie przyczynia się do poszukiwania i gromadzenia wiedzy o przyszłych zjawiskach natury technicznej, ekonomicznej, społecznej, i na tej podstawie opracowania wizji i strategii rozwojowych organizacji. Foresight strategiczny niewątpliwie zwiększa szanse organizacji na przetrwanie i lepszy rozwój, pozwala uniknąć czyhających zagrożeń lub przygotować się na nie. Celem artykułu jest określenie roli, jaką odgrywa foresight strategiczny w tworzeniu wizji przyszłości organizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: FORESIGHT, FORESIGHT STRATEGICZNY,  
STUDIA NAD PRZYSZŁOŚCIĄ**

---

## STRATEGIC FORESIGHT AS AN INSTRUMENT OF CREATING THE VISION OF ORGANIZATION'S FUTURE

### Abstract

The article presents the instrument of creating the future of an organization – strategic foresight. It has been shown in what way the usage of it contributes to seeking and accumulating knowledge about the future phenomena of technical, economic and social nature and on its basis to elaborating the vision and development strategies of an organization. Undoubtedly, strategic foresight improves the organization's chances of survival and better development and enables avoidance or preparation for awaiting hazards.

**KEY WORDS: FORESIGHT, STRATEGIC FORESIGHT, FUTURE STUDIES**