

nizace a kultury (Musil, 2008a). Každé lidské společenství je strukturované a vyžaduje organizaci (strukturu pozic, jež s sebou nesou jistá očekávání, práva a povinnosti, výsady a závazky). Vyžaduje ale i kulturu (vymezenou jako soubor konceptů, podle nichž aktéři dané populace myslí, jednají a žijí). V této souvislosti se uvedl i pojem „sociálního“ či „kulturního lůžka (*embeddedness*) ekonomických a politických procesů“, jakési infrastruktury umožňující jejich existenci, byť není na první pohled zřejmá a snadno uchopitelná.³ Dobré sociální prognózy se musí uspokojivě vyrovnat i s nárokem na hodnověrná vyjádření intencí diferencovaných sociálních aktérů, která se promítnou do jejich činností působících na stav a vývoj dané společnosti, hodnot umožňujících orientovat chování lidí i institucí (Gellner, 2002). Předpokládáme, že v demokratických společnostech jsou v tomto smyslu nepominutelnými aktéry především veřejnost (uplatňující „hlas lidu“) a elity (uplatňující „hlas odborníků, specialistů, profesionálů“). Veřejnost se skládá z občanů, voličů, protestních a jiných aktivistů, členů politických stran, ale také z názorotvorných tvůrců (hlavně těch členů akademické komunity, kteří se vyjadřují k veřejným záležitostem). Elity vymezuje teorie jejich pozic. Zařazuje k nim ty, kteří mohou pravidelně a podstatně ovlivňovat společenské dění. Teorie se také snaží definovat vztah elit a veřejnosti. Charakterizují je na škále od dominance elit až po samoregulaci veřejnosti; uplatňují se zde například teorie elit, teorie vůdcovství a teorie demokracie (Touraine, 1988; Frič, Nekola a Prudký, 2008; Frič, Nekola, 2011).

Teorie vládnutí

Prognózování by nemělo být – a většinou ani není – samoučelným procesem. Je snahou nejen co nejlépe porozumět výzvám, které před společností stojí (zde se lze znovu odvolat na Toynbeeovu teorii výzev a odezev, zmíněnou výše), ale také na ně co nejlépe reagovat. Prognózování by mělo vést k situaci, kdy se na základě poznání možných budoucností rodí rozhodnutí – většinou rozhodnutí strategické povahy, které se v případě přijetí bezprostředně promítá do života dané společnosti. Teoreticky zaměřená literatura hledá východisko z krize, dané nedostatečností stávajících teoretických konceptů omezených na rozbor správy na úrovni národních států. Jednu z nejslibnějších cest z ní nachází v postupném přerodu užšího pojetí správy prostřednictvím státu do širší podoby vládnutí. Reaguje tím na jasnou potřebu nového paradigmatu, které by bylo schopno adekvátně postihnout hluboké změny procesů společenského řízení v posledních desetiletích. Nesporné změny forem a způsobů vládnutí jako společenského procesu v moderních společnostech naznačují, že jádro tohoto konceptu je spojeno s provázaností procesů, pluralitou aktérů a složitostí. S rostoucí složitostí a vzájemnou závislostí společenských aktérů se zdá, že byrokratické formy vládnutí, vycházející z tradičního pojetí role hierarchicky uspořádané a fungující veřejné správy ztrácejí půdu pod nohama a jsou průběžně

³ Pojem sociální či kulturní lůžko se částečně překrývá s pojmem sociální či kulturní kapitál.

nahrazovány méně vyhraněnými formami řízení (nebo jeho selhávání) (Potůček, 2008a). Klíčovým problémem vlád je skutečnost, že z minulých století zdědily organizační modely, strukturované podle funkcí a služeb, nikoliv modely zaměřené na řešení problémů. Základní odpovědí na tyto problémy je „komplexnější“ vláda, organizovaná spíše podle úkolů než podle profesních struktur a institucí (Perri 6, 1997, s. 9, 37, 49). Salomon (2002, s. 19) zavádí termín „nástroje veřejné akce“, tj. identifikovatelné metody strukturování kolektivní akce pro řešení veřejného problému. Sociální prognostika se bez užití a rozpracování pojmu vládnutí dnes už neobejde. Vládnutí rozhodně nelze redukovat jen na úroveň národního státu, a proto je nutno počítat i s nadnárodní (zvláště EU) a podnárodní (zvláště regiony a obce) úrovní. Nelze je redukovat jen na stát a jeho činnost. Je tedy třeba analyzovat i další regulátory a aktéry, zejména trh, organizace občanského sektoru a sdělovací prostředky, včetně jejich interakcí. Současné, a tím více budoucí vládnutí, už nemůže sázet výlučně na hierarchie; musí počítat s horizontálními vazbami a neformálními sítěmi.

Strategické vládnutí

Rozhodnutí a činy, které významným způsobem formují (mění) životní podmínky lidí daného společenství v dlouhodobém horizontu, jsou souhrnně označovány pojmem „strategické vládnutí“ (Potůček a kol., 2007). Vymezujeme je jako proces tvorby a uplatňování veřejné politiky, politiky a správy, charakteristický hledáním udržitelné rozvojové orientace, schopné vyvážit diferencované zájmy různých sociálních a ekonomických skupin způsobem, který je slučitelný s dlouhodobými zájmy celé společnosti – včetně jejich budoucích generací.

Je-li strategické vládnutí jednou z dimenzí vládnutí, zahrnuje nutně i jeho klíčové dimenze – víceúrovňové vládnutí, interakce trhu, státu a občanského sektoru a síťování aktérů. Kromě toho ale zahrnuje i další dimenze: globální etiku, zdroje poznání (včetně schopnosti anticipovat – zde je bezprostředně vázáno na prognózování), specializované institucionální zdroje a nástroje (blíže viz Dror, 2001) a sociální kapitál. Ke klíčovým aktérům strategického vládnutí řadíme politické elity a jejich „volbu společnosti“ a představitele občanské společnosti (s „vyoňujícími se novými strategiemi“).

1.4 Konceptuální schéma⁴

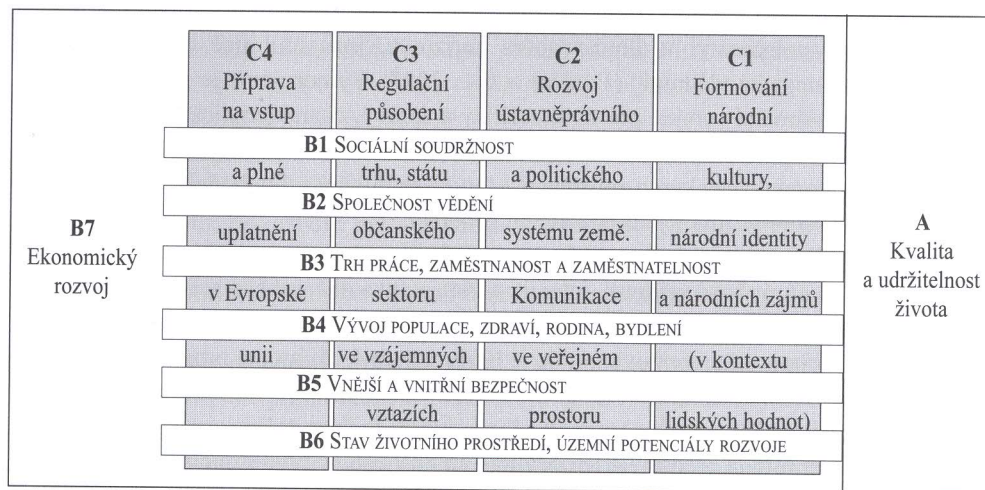
Jak vyplývá z předchozích rozborů, souhrnné sociální prognózování představuje mimořádně náročné zadání. Rozhodli jsme se jeho splnění zhostit způsobem, který umožňuje respektovat pokud možno všechny relevantní vývojové souvislosti, činit

⁴ Podrobnější výklad této problematiky viz Frič, Potůček (2004).

však zároveň celou problematiku přehlednější a ve výkladu našich závěrů i srozumitelnější. Prvořadě samozřejmě bylo ukotvení empirického poznání do disponibilních teoretických rámců (viz výše). Určující pro nás byly i zrající klíčové problémy, s nimiž se potýká a bude potýkat česká společnost v nejbližších letech a desetiletích, její vývojové rozpory, ohrožení a rozvojové příležitosti (blíže viz *Průvodce, 2002*).

V prognostické praxi bývá užitečné vyjádřit celkový přístup k vymezení předmětu a ke zkoumání jeho minulosti, aktuální situace i jeho možných budoucností v kontextu zvolených kritérií. Jednou z možností, jak „udržet“ teoretická a kritériální východiska prognózy, a to jak mentálně, tak organizačně pohromadě, je navrhnout její konceptuální rámec, umožňující sevřené vyjádření základních souvztažností.⁵ Konceptuální rámec umožňuje rozčlenit často složitě strukturovaný celek na jednotlivé prvky, vazby a na ně vázané operace, aniž by se ztratily ze zřetele celkové souvislosti. V našem případě představuje takový konceptuální rámec na základě mnoha týmových diskuzí sestavený model základních souvislostí vývoje české společnosti a její modernizace v globálním kontextu (viz *Obrázek 1.2*).

Obrázek 1.2 **Model základních souvislostí vývoje české společnosti a její modernizace v globálním kontextu**



Vysvětlivka: **A** – Kritériální blok.
B – Vývojové potenciály.
C – Formativní regulátory.

Pramen: CESES FSV UK.

Prostřednictvím tohoto modelu jsme se pokusili o sevřené vyjádření základních vývojových souvztažností, které vychází z kritériálního zakotvení úvah o možných a žádoucích budoucnostech. (*Srovnej prvek A – Kvalita a udržitelnost života.*) Před-

⁵ K noetickému opodstatnění tvorby a funkcí konceptuálních rámců v poznávacím procesu viz *Potůček (1981)* nebo *Tondl (2011)*.

pokládáme, že kvalitu a udržitelnost života významně ovlivňuje sedm vývojových potenciálů země (*blok B1 až B7 – vývojové potenciály*). Vymezili jsme dále čtyři oblasti, které zprostředkují pravidla chování, vytvářejí obecné rámce pro činnosti a uplatnění diferencovaných sociálních aktérů všech sedmi vývojových potenciálů (*blok C1 až C4 – formativní regulátory*). Model tedy předpokládá dvě obecné relace, totiž relaci mezi formativními regulátory a vývojovými potenciály (regulátory formují potenciály vývoje) a relaci mezi vývojovými potenciály a kritériálním blokem (vývojové potenciály ovlivňující kvalitu a udržitelnost života).

1.4.1 Vývojové potenciály

Kvalitu a udržitelnost života tedy podle tohoto výkladu významně a přímo ovlivňuje sedm vývojových potenciálů země. Chápeme je jako klíčové oblasti generující (obnovující, spravující, kultivující) nejdůležitější zdroje rozvoje země. Také teoretickou oporu pro volbu našich sedmi vývojových potenciálů jsme našli v mnoha studiích o problémech a cestách modernizace soudobých společností a civilizace vůbec. Soudobé společnosti jsou ohrožovány erozí sociální soudržnosti, tvořící obtížně postižitelný tmel umožňující jednotlivcům kooperovat, začleňovat se do společnosti, uspokojovat potřebu sociálních kontaktů a začlenění. Zdá se nám nezpochybnitelné, že při udržování a podpoře sociální soudržnosti bude sehrávat významnou úlohu sociální stát. (*Srovnej prvek B1 našeho modelu.*)

Vývojové trendy v soudobé globální společnosti vedou k tomu, že hlavním produktivním faktorem se stává vědění. Vzdělávání, výzkum, vývoj a informatizace (souhrnně označené zastřešujícím pojmem „společnost vědění“) se tak stávají jedním z nejdůležitějších vývojových potenciálů země. Společnosti mohou prosperovat pouze tehdy, dokáží-li kultivovat trh práce, generovat dostatečnou nabídku na něm tak, aby každý, kdo chce být zaměstnán, také zaměstnán být mohl. (*Srovnej prvek B2 našeho modelu.*)

Jak dokumentují mnohé studie, v soudobých společnostech je práce stále tím nejdůležitějším zdrojem existenčního zajištění, sebevyjádření a zdroje sociálního a ekonomického statusu lidí. (*Srovnej prvek B3 našeho modelu.*)

Reprodukce lidské populace je přirozeným základem, od něhož se odvíjejí další potenciály. Podmínky života lidí, zvláště proporce různých populačních skupin, jejich zdravotní stav, možnost mít děti a pečovat o ně a uspokojivě bydlet, zároveň vstupují do hry jako důležité parametry indikující dosaženou kvalitu života. (*Srovnej prvek B4 našeho modelu.*)

Zajištění bezpečnosti – ať už uvnitř státu nebo vnímané jako prevence jeho vnějšího ohrožení – může být charakterizováno jako nutná podmínka přežití vůbec s tím, že zajištění vnitřní a vnější bezpečnosti spolu stále těsněji souvisejí. (*Srovnej prvek B5 našeho modelu.*)

Stav a vývoj životního prostředí je významným faktorem bezprostředně ovlivňujícím kvalitu a udržitelnost života v dlouhodobé perspektivě. (*Srovnej prvek B6 našeho modelu.*)

K důležitým vývojovým potenciálům řadíme ekonomický rozvoj, jenž – obdobně jako krevní oběh v živém organismu – generuje a distribuuje zdroje potřebné pro obnovu a proměny společnosti a jejich jednotlivých součástí. (*Srovnej prvek B7 našeho modelu.*)

1.4.2 Formativní regulátory

Vymezili jsme dále čtyři regulátory formující podmínky pro vývojové potenciály. Představují oblasti, které stanovují či zprostředkují pravidla chování, vytvářejí obecné rámce a podmínky pro činnosti a uplatnění diferencovaných sociálních aktérů všech sedmi vývojových potenciálů. K návrhu členění formativních regulátorů jsme přistoupili s vědomím bezprecedentní historické situace naší země na začátku 21. století, jejích prvních krůčků jako samostatné státní entity a její kulturní, civilizační i geografické blízkosti k integrující se Evropě.

V prvním případě si tato situace vyžaduje kladení otázek zásadního významu: proč jsme, co jsme, co být chceme a co nechceme, co nás vede k soudržnosti – jedním slovem tázání se po významu, charakteru a roli národní identity v kontextu lidských hodnot. (*Srovnej prvek C1 našeho modelu.*)

Ve druhém případě nás zmíněná situace vyzývá intenzivně se zabývat uplatněním České republiky v Evropské unii. Zde se jedná jak o budování kapacit a institucí, které budou připraveny užít maxima příležitostí (a budou schopny se vyhnout možným ohrožením), jež vyplývají z našeho členství, tak o užití institucionální kultury EU k překlenutí civilizačního zaostávání naší země za vyspělejšími zeměmi našeho kontinentu – především v činnostech veřejné správy, budování institucionálního rámce tržních vztahů, případně k efektivnějšímu zvládnutí výzev globalizace. (*Srovnej prvek C4 našeho modelu.*)

S tím souvisí i další probíhající změna podmínek činnosti v různých oblastech života společnosti, a to kultivace regulačního působení trhu, státu a občanského sektoru – včetně sladování interakcí těchto regulátorů, jež může zvyšovat výsledný synergický efekt jejich působení (*Potůček, 1997*). (*Srovnej prvek C3 našeho modelu.*)

Jedním z omezujících činitelů našeho vývoje, který brzdí potřebné společenské a ekonomické proměny, jsou četné deficity ústavního, právního a politického systému země a povaha komunikace ve veřejném prostoru. Kultivace tohoto systému může přinést efektivnější řízení země na všech úrovních – centrální nevyjímaje. (*Srovnej prvek C2 našeho modelu.*)

Shrňme naše předpoklady: navržený model, představující dvě obecně strukturované relace ($relaci C \rightarrow B$, tedy formativní regulátory \rightarrow vývojové potenciály, a $relaci B \rightarrow A$, tedy vývojové potenciály \rightarrow kvalita a udržitelnost života), nabízí výklad aktuálních problémů a vystihuje i nejdůležitější vývojové souvislosti České republiky v perspektivě několika desetiletí, hodné soustředěného rozpracování v další analytické i prognostické práci.

Logiku výstavby a uplatnění modelu můžeme ilustrovat na příkladu vývojového potenciálu B3 – trh práce, zaměstnanost a zaměstnatelnost. Ten – v průmětu povahy a podmínek práce a struktury zaměstnanosti a nezaměstnanosti – nesporně ovlivňuje kvalitu života (blok A). Ve svém vývoji je stále těsněji svázán s vývojovým potenciálem formování společnosti vědění (B2). Sám je ovlivňován působením trhu, státu a občanského sektoru (formativní regulátor C3), stále více ovšem také uplatněním země v Evropské unii (formativní regulátor C4). Takových – jednodušších či složitějších – vývojových vztahů obsahuje navržený model stovky. Jednou z jeho významných funkcí je uspořádání těchto vztahů do rámce, který umožní vyhledávat nejdůležitější z nich a uplatnit je při formulování hypotéz o ohroženích, rozvojových příležitostech a možných budoucnostech země.

Tento model nám posloužil jako základní vodítko nejen pro zpracování souhrnné zprávy „Jak jsme na tom. A co dál? Strategický audit České republiky“ (*Potůček a kol., 2005*), ale například i pro strukturování strategických výzev, identifikovaných pro potřeby stanovení priorit výzkumu a vývoje v České republice (*Klíčová ohrožení a rozvojové příležitosti, 2011*).

1.5 Metodologie

Naše prognostické úsilí jsme v oblasti metodologie opřeli o aplikaci problémově orientovaného participativního prognózování (*Gál, Frič, 1987*). Tento přístup má na rozdíl od systémově analytického přístupu, snažícího se o co nejúplnější popis zkoumaného předmětu, tu výhodu, že neusiluje o postižení všech jeho aspektů, nýbrž o výběrové postižení těch z nich, které jsou relevantní pro řešení problémů lidí i společnosti jako celku.

Pojem „problém“ je obvykle chápán jako rozpor mezi aktuální situací a jejím žádoucím stavem. Do jisté míry je tedy problém vnímán jako něco škodlivého; na druhé straně může být vnímán i jako prospěšný impuls mobilizující ke změně současného stavu. Problémy proto chápeme jako zdroj společenské dynamiky. Definice každého problému je totiž spjata (alespoň implicitně) s jeho řešením, které přesahuje aktuální stav a míří do budoucnosti. Navíc navrhované způsoby řešení problémů poskytují jak představu o žádoucí budoucnosti, tak o procesu, který k ní směřuje. Tím problémově orientovaný participativní přístup splňuje základní podmínky prognózování, protože aspiruje na odkrývání priorit rozvoje svého předmětu, ale zároveň i nacházení cest, které vedou k jejich realizaci.

Problémově orientované participativní prognózování v sobě ovšem zahrnuje i předpoklad aktivní účasti subjektů, které problémy pojmenovávají a zároveň mohou usilovat o nalézání cest jejich řešení. Je přitom zřejmé, že sociální problémy budou jinak definovat politici, úředníci, představitelé různých zájmových skupin či vědci. Identifikace problémů proto bude v ideálním případě výsledkem otevřené diskuze všech zainteresovaných aktérů.

V průběhu uplynulých let jsme realizovali dva relativně uzavřené metodologické cykly. Následující výklad je rozdělen podle nich, vždy s odvoláním na konkrétní publikace, které byly v jejich průběhu zpracovány.

1.5.1 První prognostický cyklus 2000–2005 – od empirie k teorii

S ohledem na to, že první prognostické výstupy byly očekávány velmi brzy po založení CESES, nezbývalo nám nic jiného než založit první prognostický cyklus, realizovaný v letech 2000–2005, zejména na systematické empirické analýze problémů české společnosti a cest jejich řešení – aniž bychom přitom zásadně podcenili rozvíjení jejich teoretických východisek víceméně „za pochodu“.

Na základě řady týmových diskuzí jsme se rozhodli členit tuto činnost do několika na sebe navazujících fází.

Tabulka 1.1 **Prognostická procedura – první cyklus**

Fáze	Co bylo vytvořeno
Porozumění	Teorie
Konceptualizace	Konceptuální schéma
Identifikace problémů	Prioritní problémy
Řešení problémů	Strategické koncepce
Klíčové společenské inovace	Strategické tahy
Podmíněné budoucnosti	Psaní scénářů

Pramen: CESES FSV UK.

Nyní blíže k jednotlivým fázím. Zatímco první dvě fáze měly spíše akademický charakter a byly vyloženy výše, těžiště zbývajících čtyř se nalézalo ve shromažďování a interpretaci empirických poznatků.

Identifikace problémů: prioritní problémy

Konceptuální schéma vymezilo prostor pro hledání klíčových problémů České republiky. Jejich nacházení prostřednictvím dialogu zainteresovaných aktérů vedlo k jejich utřídění podle významnosti a vybralo z nich prioritní problémy. Aby nedošlo k nezvládnutelné situaci, ať už z hlediska přílišného množství vybraných problémů nebo z hlediska různých úrovní obecnosti, na nichž byly definovány, bylo nezbytné podřídit jejich výběr pevně stanoveným kritériím zakotveným v jejich definici. Prioritní problémy byly vymezeny jako rozpor mezi aktuálním a žádoucím stavem určitých podmínek života společnosti, jehož řešení uvolňuje cestu k řešení

dalších problémů. Je třeba zdůraznit, že hledání prioritních problémů bylo předmětem otevřené, demokratické diskuze. Z tohoto důvodu jsme také zapojili do jejich formulace prostřednictvím dvou kol expertního prognostického šetření široké spektrum odborníků. Celkem bylo identifikováno 77 prioritních problémů. Blíže viz *Průvodce (2002, kapitola III)*.

Příklad prioritního problému – Oslabené postavení rodiny a dětí v konfrontaci s nároky a podmínkami uplatnění výdělečně činných členů na trhu práce⁶

Nároky uplatnění na trhu práce podkopávají stabilitu rodiny a její reprodukční, výchovné a sociálně pečovatelské funkce. Masivně je preferována flexibilní pracovní síla. Trh nabízí výdělečné možnosti členům rodiny a tyto nabídky se mohou dostat do konfliktu s požadavky rodinného života. Ve společnosti se vytvořilo klima, které je pro rodinu nepříznivé. Oslabené postavení rodiny ohrožuje populační potenciál země a kvalitní výchovu nové generace.

Řešení:

- Problém lze řešit zavedením robustní rodinné politiky, jejímž cílem bude překonávat příznaky oslabení rodiny. Nová rodinná politika by předpokládala koordinované působení státu, obcí a občanského sektoru v ochraně a podpoře nezaopatřených dětí, v usnadnění koordinace rodičovské a výdělečné role dospělých členů rodiny, v usnadnění přístupu k bydlení mladým rodinám, ve výchovných a vzdělávacích aktivitách školských zařízení. Je možno očekávat, že taková politika by se v delším časovém horizontu promítla i do zlepšení populačního vývoje země.
- Dílčím řešením daného problému může být rovněž strategie zaměřená na podporu a dobudování profesionálního přístupu státních i nestátních institucí k rodině a dětem. Cílem by měly být podpora autonomie rodiny a posilování schopnosti rodin samostatně řešit své problémy s případnou pomocí psychologů nebo rodinných poradců. Pro zlepšení úrovně práce s rodinou a dítětem v sociální oblasti by měly být převzaty standardy EU.

Řešení problémů: strategické koncepce

Obdobně jako identifikace prioritních problémů, vyžádaly si i představy o cestách jejich řešení preciznější vymezení. Řešení prioritních problémů jsme nepovažovali za jednorázový akt, ale za proces, který směřuje k určitému cíli v krocích, jejichž řazení a charakter mají vlastní specifickou logiku. Respektovali jsme přitom, že ke každému prioritnímu problému bylo možno vypracovat více strategií jeho řešení.

⁶ Poznámka: Všechny příklady v rámečcích jsou pouze stručným shrnutím či ilustrací obsahu rozsáhlejších originálních podkladů.

Uvědomovali jsme si, že jednotlivé strategie řešení prioritních problémů nejsou na sobě nezávislé. Identifikovaná pole prioritních problémů jsme vnímali jako mnoha vazbami propojený systém, kde existence a způsob řešení jednoho problému ovlivňuje přetrvávání a možné řešení problémů jiných. Každý problém vytváří podmínky pro „život“ jiných problémů a zároveň i jeho existence a řešení jsou podmiňovány existencí nebo řešením problémů souvisejících. Řešení jednotlivých problémů se mohou navzájem podporovat či oslabovat. Proto bylo důležité, aby strategie jejich řešení nezůstaly uzavřeny v rámci hranic jednotlivých částí našeho konceptuálního schématu. Abychom tedy alespoň částečně zohlednili pole interakcí mezi procesy řešení prioritních problémů, rozhodli jsme se vypracovat strategické koncepce jakožto relativně komplexní akční priority, umožňující současné řešení celé skupiny prioritních problémů. V určitém slova smyslu tedy šlo o pokus syntetizovat pole prioritních problémů. K jejich identifikaci jsme využili dalšího, již třetího kola expertního prognostického šetření. Celkem bylo identifikováno 30 strategických koncepcí. Blíže viz *Průvodce (2002, kapitola IV)*.

Příklad strategické koncepce – Nastartování efektivního boje proti korupci

Tato strategická koncepce vychází z předpokladu, že nastartování efektivního boje proti korupci není primárně možné bez autentické účasti politiků. Vtáhnout politiky do tohoto boje je však možné jen tak, že se občanským organizacím podaří rozšířit prostor veřejné kontroly rozhodování o věcech veřejných a omezit korupční tlaky na politické strany. K tomu se jim nabízí cesta, která kombinuje prvky spolupráce a konfliktu s institucemi státní správy a veřejné samosprávy. Nabízená strategická koncepce je zaměřena na řešení prioritních problémů v oblasti vnitřní bezpečnosti a rozvíjení ústavněprávního a politického systému a prostoru pro účast veřejnosti na tvorbě politiky. Skládá se z následujících složek:

- Prosazení zákonů a pravidel, které by zbavily politické špičky korupčních příležitostí.
- Spolupráce a konflikt mezi představiteli politiky a občanů.
- Posilování veřejné kontroly.
- Omezování korupčních tlaků na politiky.

Klíčové společenské inovace: strategické tahy

Nakonec bylo možno přistoupit i k ohodnocení vzájemných vazeb mezi jednotlivými strategickými koncepcemi a dosáhnout tak odpovídajícího souhrnného vyjádření společenských záměrů a strategických priorit ve vztahu ke stanoveným kritériím. Tyto priority jsme nazvali strategickými tahy. Tyto tahy představují konzistentní strategie záměrného ovlivnění budoucnosti, které měly vybízet k úvahám a diskuzím o celostní budoucí orientaci země s možným vyústěním v přijetí a realizaci poli-

tických rozhodnutí strategické povahy. Strategické tahy byly vymezeny jako strukturované procesy společenských inovací a jejich důsledků, které významně přesahují rámec běžného fungování státu a společnosti, kvalitativně mění podmínky či způsob života země a vyžadují dlouhodobou koncentraci zdrojů a vůle k dosažení žádoucích proměn. Po prioritních problémech a strategických koncepcích tak představovaly strategické tahy další stupeň zobecnění. Pokusili jsme se v nich vyjádřit nabízející se možnosti koncentrovat se dlouhodobě na realizaci priorit vyššího řádu, než s jakými se setkáváme v běžné řídicí praxi. Celkem bylo identifikováno 5 strategických tahů. Blíže viz *Potůček a kol. (2003, kapitola 2)*.

Příklad strategického tahu – Kultivace vědění na klíčový faktor produkce

Kultivace vědění na klíčový faktor produkce představuje dynamický koncept. Základem tohoto konceptu je postupná, nikdy nekončící kultivace pěti klíčových vědomostních procesů (učení, produkce vědění, rozšiřování vědění, aplikace vědění a managementu vědění) a legislativního, ekonomického, sociálního a kulturního rámce, v němž probíhají. Jde o složitý systém, který zahrnuje řadu procesů a činností od přípravy lidí schopných vědění vytvářet přes tvorbu originálního, hodnotného a užitečného vědění, jeho rozšiřování až po instituce zajišťující jeho praktické využití.

Základním kritériem kultivace vědění jako produktivního faktoru se stává zvyšování ekonomické konkurenceschopnosti při zvyšování kvality života, jeho trvalé udržitelnosti a sociální soudržnosti. Ačkoliv základním cílem je ekonomický rozvoj založený na vědění, strategický tah je – a musí být – také v souladu s trvale udržitelným rozvojem (tím, že se růst přesouvá do nemateriální spotřeby a služeb) a umožňuje zvyšování kvality života (větší možnost seerealizace a uplatnění vrozeného i získaného potenciálu).

Ačkoliv se zabýváme pouze možnostmi uplatnění vědění v ekonomickém systému (ovšem v širokém pojetí a při všech výše zmíněných kritériích), a nikoli např. v politickém systému (rozvoj e-demokracie atd.), kultury či osobním životě, je zřejmé, že kultivace vědění má pozitivní vliv na další oblasti života společnosti (multiplikační efekt) a že ji lze spojovat i s jinými cennými cíli (hledání objektivní pravdy a poznání pro ně samotné, rozvoj základních hodnot naší civilizace, rozvoj principů demokracie a občanské společnosti, růst kritického a nezávislého uvažování ve společnosti atd.).

Ačkoliv byly donedávna tyto různé cíle kladeny a priori proti sobě, nejnovější poznatky svědčí spíše o jejich vzájemné komplementaritě. Existovaly například obavy, aby se obsah vzdělávání nepřizpůsobil příliš potřebám ekonomiky a tak nedošlo k redukci tradičních vzdělávacích cílů. Ukázalo se však, že trh práce preferuje právě ty schopnosti, jejichž rozvoj se považuje za klasický: schopnost řešení problémů, analytické kompetence, schopnost dokázat tvrzení a pracovat s informacemi. Podobně, sociální soudržnost nelze nadále stavět do opozice vůči konkurenceschopnosti. Jak se dnes ukazuje, je tomu naopak, některé její součásti (např. důvěra) jsou její základní podmínkou.

Podmíněně budoucnosti: psaní scénářů

Výstupy všech předchozích fází doplnily množství námi již dříve shromážděných poznatků natolik, že umožnily přejít k formulaci příběhů o alternativních podmíněných budoucnostech (psaní scénářů). Prognostické scénáře byly formulovány jako fiktivní příběhy o možných budoucnostech. Prezentovaly ucelené, i ve své krajnosti pokud možno hodnověrné, vývojové hypotézy, které měly provokovat k přemýšlení, ukazovat, že budoucnost je neznámá a otevřená, že mnohé závisí na nás, na našich rozhodnutích, kompetencích, na povaze cílů, jež si klademe, i na způsobech, jakými jich chceme dosáhnout. Důsledně přitom vycházejí ze sociálních faktů a spojují je do hodnověrného výkladového rámce. Žádný ze scénářů nebyl – a ani nemohl být – *tím pravým*, který by popisoval možnou idealizovanou představu o žádoucím vývoji země. Všechny ilustrovaly možné, byť poněkud do krajnosti vyhocené, ale přesto myslitelné, alternativní cesty České republiky za vlastní budoucnosti. V práci *Vize (2001)* byly zformulovány tři scénáře a čtyři „divoké karty“. V práci *Potůček a kol. (2003)* jsme nabídli tři další scénáře a v práci *Frič a kol. (2004)*, rozebírající vývoj vztahu naší země k Evropské unii, jsme uplatnili originální přístup tzv. reaktivních scénářů.

Příklad scénáře – Mírný pokrok v mezích dosaženého konsenzu (aneb co je doma, to se počítá)

Ani trh, ani stát, ani občanský sektor na sebe nedokázaly strhnout roli hlavního realizátora modernizačních změn. Vývoj probíhal nikoliv realizací odvážných reformních projektů, nýbrž cestou úporně vyjednávaných konsenzů a jeho obtížně realizovaných drobných změn v napjaté atmosféře konfliktů, nedorozumění a houževnatého hájení lokálních, regionálních, skupinových a institucionálních zájmů a privilegií. Až do roku 2015 převažovala orientace na přehledné domácí kolbiště s jistou rezervovaností ke všemu, co přicházelo odjinud.

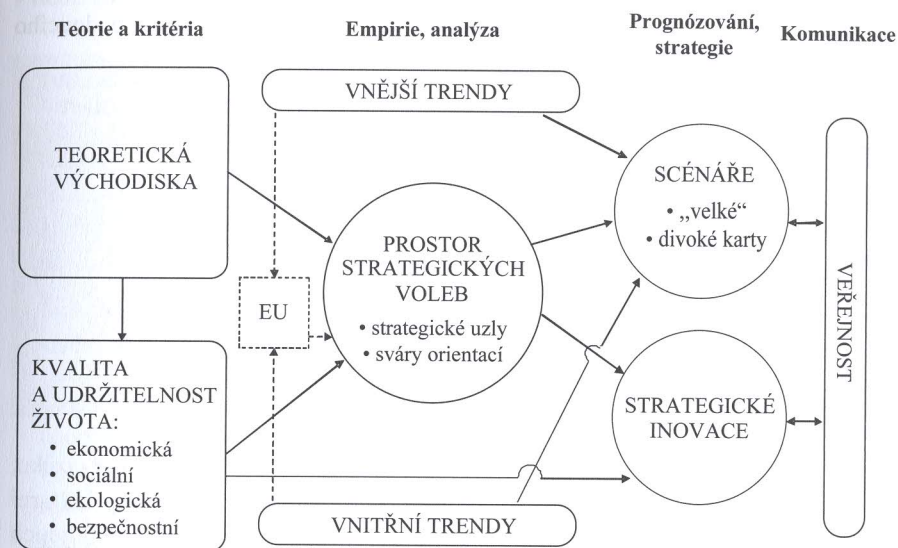
1.5.2 Druhý prognostický cyklus 2006–2011 – od teorie k empirii

Zkušenosti z prvního prognostického cyklu, uzavřeného publikováním Strategického auditu České republiky (*Potůček a kol., 2005*), nás vedly k závěru, že ve druhém cyklu bude třeba se nejprve vrátit k teoretickým základům prognostické tvorby, posléze aktualizovat poznatky o klíčových vnějších a vnitřních vývojových trendech, a navázat na to aktualizací metodologického instrumentária. Teoretická východiska jsme publikovali v práci *Potůček, Musil a Mašková (2008)*. Pokud jde o metodologický postup, vymezili jsme předpoklady, které má naplňovat. Postup by

měl být dostatečně strukturovaný, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám věcných souvislostí a metodických návazností, zároveň však natolik pružný, aby nám umožnil reagovat na různé podněty a nároky tak říkajíc „za pochodu“. Výsledkem byl návrh skladebného (jinak také modulárního) přístupu, který umožnil:

- další rozvíjení jeho jednotlivých prvků bez ztráty celostní perspektivy,
- pružnou reakci na předpokládanou objednávku konkrétních analytických či prognostických výstupů pro společenskou praxi, a to pro různé veřejně politické agendy a na různých úrovních vládnutí.

Obrázek 1.3 Druhý cyklus prognostické procedury – modulární přístup k tvorbě vizí a strategií pro Českou republiku



Pramen: CESES FSV UK.

V tomto schématu jsou vyznačeny jen nejdůležitější vazby jednotlivých prvků celého cyklu. Předpokládají se – a v praxi jsou také aktivovány – také důležité zpětné vazby, vycházející především z potřeb uživatelů a dalších účastníků procesu tvorby a uplatnění prognóz v praxi řízení. Následuje stručný popis jednotlivých prvků tohoto cyklu. Posléze jsou charakterizovány předpokládané celkové návaznosti zvolené procedury.

Teoretický výkladový rámec nabízí systematicky zformulovaná teoretická východiska souhrnných analytických a prognostických prací a o ně opřené klíčové výkladové rámce možného budoucího vývoje země (ČR). Základním – byť nikoliv výlučným – zdrojem poznatků a inspirací byla již výše zmíněná souhrnná knižní publikace *Potůček, Musil a Mašková (2008)*.

Jak rozumět termínu *prostor strategických voleb* pro českou společnost? Mnohé z těchto voleb jsou do značné míry předurčeny dostupnými zdroji, institucemi a kul-