

Programy foresightu regionalnego w zarządzaniu strategicznym regionami

HUBERT PACHCIAREK

DR

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
e-mail: h.pachciarek(at)wneiz.pl

Słowa kluczowe zarządzanie strategiczne regionami, partycypacja w zarządzaniu, foresight regionalny

Abstrakt Paradygmat sieciowy wspomaga wyjaśnianie znaczenia partycypacji w zarządzaniu strategicznym regionami i jej wpływu na poziom konkurencyjności regionu, kształtowanie wizji przyszłości regionu czy zaspokajanie potrzeb publicznych. Ważnym, choć niedocenianym instrumentem wspomagającym zarządzanie partycypacyjne na poziomie regionu jest foresight regionalny. Celem artykułu jest prezentacja potencjału programu foresightu regionalnego w zwiększaniu partycypacji w strategicznym zarządzaniu regionem.

Regional Foresight Programs in Strategic Management of Region

Keywords strategic management in region, participative management, regional foresight

Abstract The network paradigm needs explaining the importance of participation in the strategic management of regions and its impact on the competitiveness of the region, shaping the vision for the future of the region and meeting public needs. An important but underrated instrument supporting participatory management at the regional level is a regional foresight. The aim of the article is to present the potential of regional foresight programme in increasing participation in the strategic management of the region.

Wprowadzenie

Współcześnie regiony podlegają presji konkurencyjnej w sposób analogiczny do przedsiębiorstw komercyjnych. Pomimo że obszar konkurencyjności jest różny (w przypadku regionów jest to przede wszystkim zdolność do kształtowania warunków dla mieszkańców stanowiących o ich jakości życia, a dla przedsiębiorców i inwestorów – tworzących podstawy wzrostu gospodarczego), to mechanizmy warunkujące kształtowanie przewagi konkurencyjnej należy uznać za zbliżone. Współcześnie istnieje już stosunkowo bogata literatura na temat konkurencyjności

na poziomie regionalnym, przeprowadzono również liczne badania w tym zakresie. Należy zatem podkreślić, iż istotnym czynnikiem konkurencyjności regionu jest zdolność do współpracy pomiędzy przedstawicielami trzech sektorów gospodarki: administracji samorządowej, przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych działających na rzecz zaspokajania potrzeb społecznych. Ważnym warunkiem sukcesu tego partnerstwa międzysektorowego jest uwzględnienie perspektywy strategicznej. Korzyściami płynącymi z takiego podejścia są przede wszystkim: aktywizacja społeczna, wymiana informacji i doświadczeń, kształtowanie relacji wzajemnego zaufania (Pachciarek, Szarek, 2013, s. 141–143).

Utrzymanie partnerstwa wymaga realizacji procesu zarządzania ukierunkowanego na partycypację, podtrzymywanie zaangażowania interesariuszy i dobro wspólne. W związku z tym autor artykułu proponuje oprócz próby wyjaśnienia omawianego zjawiska na paradygmacie sieciowym zarządzania. Celem artykułu jest prezentacja metodyki foresight jako narzędzia zarządzania partnerstwem regionalnym opartym na partycypacji.

Paradygmat sieciowy w zarządzaniu

Podstawę teoretyczną rozważań na temat zarządzania na poziomie regionalnym stanowi teoria sieci. Jest to podejście wywodzące się z badań socjologicznych, antropologicznych i teorii organizacji, które uznawane jest za nowoczesny paradygmat zarządzania strategicznego (Czakon, 2012, s. 22). Na sieć można spoglądać z następujących perspektyw (Prowman, Human, 2000, za: Skowron, 2013, s. 12):

- podmiotu badań zamiany zatomizowanych relacji międzyorganizacyjnych przez sieciowy porządek formalnych i nieformalnych relacji wymiany,
- formy organizacyjnej, w której relacje hierarchiczne zostały zastąpione przez partnerskie,
- sposobu koordynacji współdziałania międzyorganizacyjnego umożliwiającego kształtowanie unikalnej wartości przez uczestników sieci.

Należy podkreślić, iż każda sieć ma wymiar społeczny i strategiczny (Skowron, 2013, s. 13–15). Wymiar społeczny jest kształtowany przez relacje społeczne pomiędzy uczestnikami, które w konsekwencji tworzą środowisko. Relacje społeczne są niezbędnym budulcem współpracy, zawierają bowiem zaufanie, dzielenie się wiedzą i informacją, respektowanie przyjętych norm, wspólną tożsamość, indywidualne zobowiązania i oczekiwania. Wymiar strategiczny oznacza poszukiwanie unikalnej wartości na bazie współpracy międzyorganizacyjnej. W tym kontekście sieci są budowane rozmyślnie, celowo i podlegają rygorom sprawności operacyjnej i konkurencyjności rynkowej. Sieci w wymiarze strategicznym przynoszą korzyści ekonomiczne poprzez synergię wynikającą ze współpracy, otwierają dostęp do brakujących zasobów lub do zasobów, których samodzielne wytworzenie byłoby nieefektywne ekonomicznie, umożliwiając także dyfuzję nowych idei, wiedzy i pomysłów (Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2011, s. 134–135).

Teoria sieci znajduje zastosowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwami, regionami, a także w realizacji przedsięwzięć we współpracy międzyorganizacyjnej. Stosowalność paradygmatu sieciowego jest stale poszerzana i obejmuje swoim zakresem wszelkie przejawy współpracy

rynkowej¹. Podmiot w teorii sieci uwikłany jest w wiązkę relacji z innymi podmiotami połączonymi wspólnym celem. W związku z tym relacja konkurencyjna w tym przypadku jest uzupełniona przez relację współpracy. Cele podmiotu są realizowane za pośrednictwem powiązań sieciowych, gdzie sieć stanowi dźwignię rozwojową dla zaangażowanych organizacji poprzez optymalizowanie poziomu kosztów, dostęp do niezbędnych zasobów, co pozwala na osiągnięcie synergii oraz wzmacnia kontrolę nad relacjami z otoczeniem. Chociaż sieć nie wymusza zachowań etycznych na organizacji, to jednak za pośrednictwem poszukiwania optymalnego poziomu wykorzystania dostępnych zasobów prowadzi do uwzględnienia w strategii powinności przedsiębiorstwa w postaci społecznej i środowiskowej odpowiedzialności biznesu. Zróznicowanie sieci daje pogląd w kwestii potencjału paradygmatu sieciowego w wyjaśnianiu współczesnych zmian rynkowych i funkcjonowania organizacji i instytucji².

Paradygmat sieciowy w zarządzaniu na poziomie regionalnym

W odniesieniu do koncepcji socjologicznych władza może być oparta na świadomości własnych celów, których realizacja jest uzależniona od współdziałania z innymi, lub na świadomości odpowiedzialności za własne otoczenie. W tym kontekście sprawujący władzę mogą dążyć do zaspokojenia własnych partykularnych interesów, wykorzystując w tym zakresie sprawowane funkcje, lub mogą ukierunkować się na zaspokojenie potrzeb społecznych w regionie w poczuciu odpowiedzialności pełnionej funkcji. W tym drugim przypadku przykładem sposobu zarządzania regionem jest model oparty na sieci, który został zaprezentowany na rysunku 1.

W tym modelu władza sprawowana jest w odniesieniu do potrzeb interesariuszy. Funkcję kontrolną sprawuje społeczność, która w tym celu korzysta z wypracowanych historycznie norm kulturowych. W celu uporządkowania zachodzących procesów związanych ze sprawowaniem władzy powoływana jest struktura hierarchiczna, a dla potrzeb wysuwania wspólnych oczekiwań określonych grup społecznych istnieje możliwość samoorganizacji w postaci stowarzyszeń, których zadaniem jest reprezentowanie oczekiwań swoich członków. Równolegle funkcjonuje rynek, na którym spotykają się te trzy grupy – liderzy trzech sektorów gospodarki. W przypadku zachwiania równowagi decyzje na poziomie regionalnym będą podejmowane z zamierzeniem zaspokojenia partykularnych interesów jednostek.

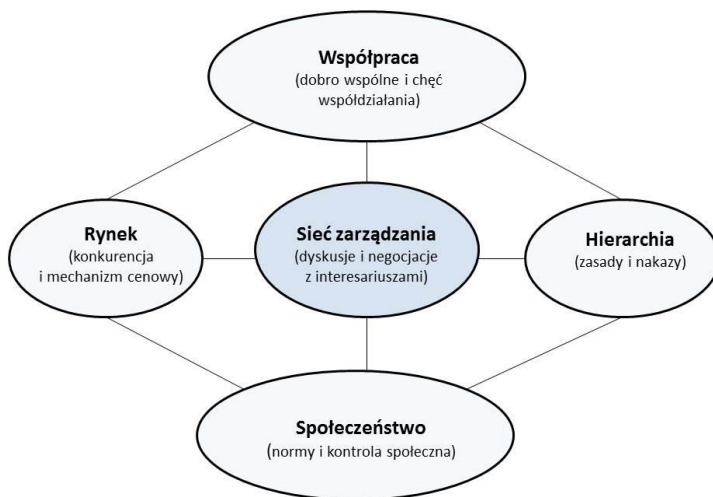
W takim przypadku możemy mówić o sieciach publicznych (Chrisidu Budnik, 2012, s. 182), które najprościej zdefiniować za pośrednictwem opisanego cech charakterystycznych:

- sieci publiczne są tworzone przez co najmniej dwa podmioty niezależne, z których przy najmniej jeden jest podmiotem prawa publicznego,
- celem współpracy jest realizacja celu publicznego,

¹ Przykłady zróznicowanego zastosowania teorii sieci w praktyce przedstawili m.in. Piekarczyk, Zimniewicz (2010).

² Podział sieci według różnych kryteriów omówili np. Niemezyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński (2012), s. 104–108.

- sieć publiczna stanowi przestrzeń wzajemnego uczenia się, co wyraża się poprzez wzajemne dopasowywanie się uczestników sieci do myślenia o dobru wspólnym (np. zaspokojenie potrzeb publicznych) w miejsce realizacji indywidualnych interesów,
- sieć jest ugrupowaniem niezależnych podmiotów podejmujących autonomiczną decyzję o przystąpieniu do sieci (np. poprzez podpisanie umowy współpracy),
- istnieje relacyjna (indywidualne korzyści z tytułu uczestniczenia w sieci) uczestników sieci stanowiąca o sprawności jej funkcjonowania.



Rysunek 1. Struktura zarządzania sieciowego na poziomie regionalnym

Źródło: Sandkjaer Hanssen, G., Johnstad, T., Erling Klausen, J. (2009). Regional Foresight, Modes of Governance and Democracy. *European Planning Studies*, 17 (12), 1738.

Paradygmat sieciowy w zarządzaniu na poziomie regionalnym pozwala wyjaśniać zjawiska konkurencyjności regionalnej, zaspokajania potrzeb publicznych czy współpracy z interesariuszami w zakresie kształtowania strategii rozwoju społeczno-gospodarczego regionu (Gawroński, 2010, s. 48–52). Każdy z wymienionych obszarów wymaga współpracy pomiędzy interesariuszami regionalnymi. Kształtowanie strategii rozwojowych wymaga uwzględnienia oczekiwań grup interesu, podnoszenie konkurencyjności wynika ze świadomości potencjału gospodarczego, społecznego, naturalnego, którym dysponuje dany region, a zdolność do jego wykorzystania wymaga współpracy różnych środowisk zawodowych: biznesu, nauki, mediów, samorządu czy instytucji społeczno-kulturowych. Także sprawność zaspokojenia potrzeb społecznych coraz częściej wynika ze zdolności do współdziałania w tym zakresie wszystkich sektorów gospodarki. Dlatego też budowane są liczne narzędzia wspomagające współdziałanie w ramach sieci publicznych, takie jak partnerstwo publiczno-prywatne czy mechanizm konsultacji społecznych.

Foresight jako narzędzie wspomagające partycypację w zarządzaniu regionalnym

Foresight regionalny jest wciąż niedocenianym instrumentem zarządzania strategicznego na poziomie regionalnym. Umożliwia określenie priorytetów rozwojowych, natomiast z punktu widzenia zarządzania rozwojem regionalnym, a więc z perspektywy administracji publicznej, pozwala na wdrożenie procesów zarządczych zorientowanych na współuczestnictwo i uwzględniających perspektywę strategiczną w podejmowanych decyzjach (Jenssen, 2009, s. 982). Należy zaznaczyć, iż decydenci nie mogą być postrzegani jako doskonale poinformowani i podejmujący decyzje w imieniu społeczności liderzy, lecz przede wszystkim jako mediatorzy i inicjatorzy decyzji ustalanych w drodze społecznych negocjacji. Ponadto formułowanie strategii rozwoju na poziomie politycznym powinno być postrzegane jako proces ciągłego uczenia się uwzględniającego interakcyjność z interesariuszami oraz ukierunkowanego na realizację wypracowanej wspólnej wizji przyszłości (Havas, Schatinger, Weber, 2010, s. 95). Zatem wsparciem w prowadzeniu polityki regionalnej jest foresight regionalny, który oddziałuje na procesy decyzyjne w następujących obszarach:

- informacyjnym – zwiększa zrozumienie dla decydowanych kwestii, podnosi świadomość konieczności podejmowania określonych decyzji, ujawnia kontekst podejmowanych decyzji z punktu widzenia interesariuszy, pozwala na wymianę opinii i tworzy przestrzeń do debaty o przyszłości,
- doradczym – dostarcza rekomendacje interesariuszy w zakresie problemów decyzyjnych, określa szerokie spektrum możliwości decyzyjnych, formułuje nowe potrzeby i definiuje bieżące zmiany zachodzące w otoczeniu,
- wspierającym wdrożenie podjętych decyzji – inicjuje proces wspólnego uczenia się, wskazuje długoterminową wizję przyszłości wspólną dla interesariuszy, podnosi świadomość nieuniknionośći zachodzących zmian, tworzy aktywne sieci współpracy, wprowadza zmiany kulturowe ze względu na długofalowość realizowanego procesu i kształtowanie pożądaných postaw.

K. Borodako podkreśla, że foresight oddziałuje na zarządzanie strategiczne za pośrednictwem swoich kluczowych atrybutów: antycypacji, partycypacji, konsensusu społecznego, sieci partnerskich, długookresowej perspektywy oraz kultury myślenia o przyszłości (Borodako, 2009, s. 132–134). Wpływ wymienionych atrybutów wyraża się w kształtowaniu ram działania dla regionalnych decydentów, prowadząc do lepszego przygotowania się na nieznaną przyszłość oraz efektywniejszego wykorzystania synergii płynącej ze współdziałania z regionalnymi interesariuszami. Należy jednak podkreślić, że dla powodzenia foresightu regionalnego niezbędny jest wysoki poziom zaangażowania uczestników, szerokie spektrum i zróżnicowanie uczestników, bezpośrednie i pogłębione interakcje pomiędzy interesariuszami oraz długookresowość wypracowanej wizji (Georghiou, 2001, s. 244).

W kontekście skuteczności foresightu regionalnego w zarządzaniu strategicznym na poziomie regionalnym należy wziąć pod uwagę następujące problemy (Sandkjaer Hanssen, Johnstad, Erling Klausen, 2009, s. 1742–1746):

- zapewnienie reprezentatywności uczestników programów foresightu regionalnego za pośrednictwem przedstawicieli różnych środowisk zawodowych,
- umożliwienie prezentowania szerokiego wachlarza problemów i sugestii poprzez dopuszczenie do uczestnictwa w programie reprezentantów wszystkich istotnych grup społecznych,
- stworzenie systemu komunikacji umożliwiającego dzielenie się wiedzą i doświadczeniami,
- utrzymanie zaangażowania uczestników programu,
- moderowanie programu foresight, aby umożliwić osiągnięcie końcowych wyników,
- konieczność zaangażowania przedstawicieli wszystkich poziomów decyzyjnych w regionie.

Foresight w zarządzaniu strategicznym – studium przypadku

Rozpatrując polskie przykłady zastosowania foresightu regionalnego w celu zarządzania strategicznego na poziomie regionalnym, należy wskazać choćby kreowanie polityki rozwoju regionalnego na Dolnym Śląsku (Szymańska, 2013, s. 13–24), czy też Forum Gryf w subregionie szczecińskim. Na szczególną uwagę zasługuje jednak przedsięwzięcie Forum Gryf, powstałe oddolnie z inicjatywy kilkunastu przedstawicieli różnych środowisk zawodowych, uznawanych za liderów w swoich środowiskach. Program, uruchomiony w 2005 roku, objęty został pogłębionymi badaniami w latach 2014–2015, badaniami z wykorzystaniem zasad triangulacji metodologicznej i metody wywiadu pogłębionego objęto inicjatorów programu, członków Rady Programowej Forum Gryf oraz osoby, które od początku istnienia programu pełniły funkcję dyrektora biura organizacyjnego – łącznie 12 osób. Ponadto przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety przeprowadzono badania całościowe na populacji uczestników spotkań Forum Gryf. W dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane częściowe wyniki wspomnianego projektu badawczego.

Program Forum Gryf oparty został na metodyce foresightu regionalnego. Założone cele skupiają się wokół kształtowania opiniotwórczego środowiska ukierunkowanego na integrację przedstawicieli różnych grup zawodowych z zamiarem promowania i realizowania inicjatyw prorozwojowych oraz kształtowania kultury kooperacji poprzez uczenie się życzliwego dialogu, otwartość na opinie innych, mobilizowanie współpracy na rzecz wspólnych przedsięwzięć. O zdefiniowanie celów Forum Gryf poproszono również respondentów wywiadów swobodnych, w ten sposób zweryfikowano sposób pojmowania przedstawionych celów przez osoby odpowiedzialne za realizację programu. Wyniki analizy treści wywiadów w kontekście rozumienia celów Forum Gryf prezentuje tabela 1.

W odniesieniu do powyższego podkreślić należy, że wszyscy respondenci wypowiedzieli się pozytywnie na temat idei integracji przedstawicieli różnych środowisk zawodowych i budowania środowiska Forum Gryf. Jednomyślność wystąpiła również w kwestii potrzeby dyskusji na najważniejsze tematy regionalne i lokalne, wymiany poglądów i doświadczeń w tym kontekście oraz wzajemnego uczenia się. Sześciu respondentów poparło potrzebę kształtowania wspólnej wizji rozwojowej, tyle samo osób opowiedziało się za realizacją konkretnych, wymiernych

inicjatyw prorozwojowych. Przedstawione powyżej cele i oczekiwania wynikają wprost z wypowiedzi respondentów: (RP1)³ „chciałbym, żeby Forum Gryf było taką płaszczyzną wymiany poglądów i pewnych rozwiązań dla Szczecina, żeby wywierało pewien wpływ na Szczecin”. Przynotowana wypowiedź wskazuje na potrzebę dyskusji i wymiany poglądów na tematy związane z przyszłością Szczecina.

Tabela 1. Zestawienie celów programu Forum Gryf

Cele programu Forum Gryf	Liczba wskazań
Integracja przedstawicieli różnych środowisk zawodowych – budowanie środowiska Forum Gryf	12
Dyskusja, wymiana poglądów	12
Przygotowanie i realizacja inicjatyw prorozwojowych ukierunkowanych na rozwój społeczno-gospodarczy miasta i regionu	6
Kształtowanie długofalowej wizji rozwojowej miasta i regionu	6
Kształtowanie środowiska opiniotwórczego, opiniowania najważniejszych decyzji, projektów, planów, problemów dotyczących miasta i regionu	5
Kształtowanie tożsamości lokalnej wśród mieszkańców miasta i regionu, budowanie świadomości „szczecińskości”	3

Źródło: opracowanie własne.

Inne wypowiedzi świadczą natomiast o potrzebie realizacji wymiernych działań: (RP3) „Forum Gryf odbieram jako taką instytucję budowania społeczeństwa obywatelskiego i budowania świadomości tego, że jesteśmy w pewnym otoczeniu lokalnym, regionalnym, po drugie to wszystko może przełożyć się na wymierne działania. Mam nadzieję, że ten potencjał, ta energia znajdzie przełożenie na decyzje czy działania w mieście”. Ta wymierność działań może wynikać ze zdolności do kształtowania środowiska opiniotwórczego: (RP4) „Zadaniem Forum Gryf jest odnosić się do wydarzeń i rzeczy, które nas otaczają, nie unikać ocen, zajmować stanowiska, ale nie antagonizować (...) widzę Forum jako platformę do dyskusji, chociażby takich, jak mieliśmy przed wyborami samorządowymi, gdzie różne grupy mogły przedstawić swoje stanowiska, gdzie te stanowiska są przedstawiane bez zbędnych emocji, grania na uczuciach, lecz w odniesieniu do konkretnych spraw”, oraz: (RP8) „żeby coś zaistniało i żeby dokonać jakiegoś dzieła, należy uzyskać poparcie środowiska opiniotwórczego, myślę, że te kilkadziesiąt – sto osób, które tutaj przychodzą, są rzeczywiście osobami dość wpływowymi i opinia, która od nich wychodzi w świat, jest na tyle ważna, że te projekty mają większą szansę na realizację”. Z powyższego można zatem wywnioskować, iż podstawą do wpływania na otaczającą rzeczywistość jest zbudowanie środowiska posiadającego zdolność opiniowania przedsięwzięć regionalnych i lokalnych oraz prowadzenia konstruktywnych, merytorycznych konsultacji, które w konsekwencji mogą przerodzić się również w lobbing na rzecz konkretnej, strategicznej wizji przyszłości. W tym celu konieczne jest zbudowanie przestrzeni do dzielenia się opiniami i poglądami

³ Kod respondenta: RP oznacza członka Rady Programowej, DBO oznacza osobę pełniącą funkcję dyrektora biura organizacyjnego.

na temat otoczenia, w której zintegruje się i podejmie współpracę grupa przedstawicieli różnych środowisk zawodowych reprezentujących wszystkich interesariuszy regionalnych. Według badań ilościowych 85% respondentów zgadza się i popiera cele realizowane przez Forum Gryf, 13% nie ma zdania w tym aspekcie. Zatem przyjęta przez Forum Gryf misja działalności znajduje poparcie w środowisku uczestników.

Ponadto w trakcie wywiadów poproszono respondentów o wskazanie grupy docelowej programu Forum Gryf. Założony schemat oddziaływania programu prezentuje następująca wypowiedź: (RP5) „według mnie Forum Gryf adresowane jest bezpośrednio do uczestników spotkań, których określiłbym liderami środowiskowymi, a za ich pośrednictwem do całej społeczności Szczecina. Natomiast konkretną grupą docelową są z pewnością lokalni decydenci, władze miasta. Środowisko Forum Gryf składa się z wpływowych osób, toteż mogą oddziaływać opinio-twórczo na decyzje władz”. Ukierunkowanie programu Forum Gryf na odbiorców bezpośrednich, definiowanych jako liderów, pojawia się w wypowiedziach niemal wszystkich respondentów. Liderzy środowiskowi to w rozumieniu respondentów: (RP2) „przedstawiciele środowisk, które mogą mieć realny wpływ na kierunek rozwoju miasta”. W tym miejscu zaakcentować należy, że okresem szczególnego powiązania środowiska Forum Gryf z polityką lokalną był moment, gdy dwóch Zastępców Prezydenta Miasta Szczecin było członkami Rady Programowej Forum Gryf, obaj byli respondentami w badaniach jakościowych. Stwierdzić zatem trzeba, że Forum Gryf jest programem bliskim środowisku politycznemu Szczecina. Z drugiej jednak strony podkreślenia wymaga, iż organizatorzy przywiązywali szczególną wagę do reprezentowania szerokiego wachlarza poglądów politycznych i odcinali się od wiązania programu z wybraną, konkretną opcją polityczną. Wynikało to w dużej mierze ze świadomości, iż osiągnięcie założonych celów jest możliwe tylko za pośrednictwem współpracy z decydentami, o czym świadczą wypowiedzi: (RP9) „bez samorządu wiele z tych pomysłów pozostanie w oderwaniu od planów, które powstają w gabinetach samorządowców”, (DBO1) „jeżeli chcesz przedstawić komuś swoją koncepcję, to warto najpierw zaprosić go do współpracy, bo jeżeli przedstawimy nasz pomysł jako prawdę objawioną, to oni zamkną się, okopią na własnych pozycjach”.

Ponadto, mając na względzie współpracę ze środowiskiem politycznym, zapytano respondentów – czy należy zabiegać o współpracę z politykami czy z samorządowcami i urzędnikami. Wszyscy jednoznacznie stwierdzili, że ważniejszą dla Forum grupą docelową są samorządowcy i urzędnicy: (RP1) „potrzeba wsparcia samorządowego, a nie politycznego, bo nam nie chodzi o robienie polityki, a o wzmacnianie siły samorządu lokalnego”. Odrębnym jest jednak pytanie o to, jaką formę współpracy przyjąć, aby pozostać w zgodzie z przyjętymi założeniami, a jednocześnie zachować efektywność podejmowanych działań. Za najskuteczniejszą metodę w tym względzie uznano stworzenie środowiska opiniotwórczego, które recenzowałoby kluczowe decyzje strategiczne podejmowane przez decydentów, a jednocześnie posiadałoby zdolność inicjowania rozwiązań pożądaných z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego: (RP7) „współpraca powinna przebiegać poprzez tworzenie opinii, powinniśmy wysłuchać samorząd, żeby znać realia i warunki, a samorząd powinien wysłuchać naszej opinii. Jednak nie możemy sprowadzić do tego, że usiądziemy i będziemy narzekać, lecz musimy mieć zdolność

angażowania różnych ludzi, aby wydawać prawidłowe opinie, bo błędy mogą bardzo drogo kosztować”. Podkreślenia wymaga zatem, że zasady współpracy są spójne z jednym z celów, które respondenci wskazali jako podstawowy, a mianowicie opiniowania najważniejszych decyzji, projektów, planów dotyczących miasta i regionu. Tak więc, aby być efektywnym, należy pozyskać wsparcie polityczne w postaci współpracy z decydentami. Wsparcie polityczne zostało zauważone również przez uczestników Forum Gryf. I tak, 69% respondentów potwierdziło, iż ważnym atrybutem programu jest uczestnictwo przedstawicieli władz lokalnych i regionalnych, a tylko 4% z nich udzieliło negatywnej odpowiedzi. Na tle powyższego stwierdzić zatem trzeba, iż istotne jest pozyskanie wsparcia politycznego w celu znalezienia metody przełożenia wyników programu na otaczającą rzeczywistość, co bez udziału przedstawicieli władz politycznych i samorządowych wydaje się niemożliwe. Niemniej ważnym kryterium współpracy jest utrzymanie niezależności podejmowanych decyzji i wydawanych opinii, dzięki czemu uczestnicy programu pełnią raczej funkcję ekspercką niż polityczną.

Oddzielnym zagadnieniem jest uczestnictwo w Forum Gryf i reprezentatywność uczestników. Z założenia Forum powinno być reprezentatywne dla, jak to ujął jeden z respondentów, „klasy społecznej inteligencji”, co znajduje potwierdzenie w innych głosach, np.: (RP2) „nasze środowisko powinno odegrać rolę liderów, a liderzy muszą zdobyć się na taki wysiłek, aby znaleźć najlepsze rozwiązanie i będą ogarniali temat w sposób perspektywiczny, strategiczny w perspektywie 30 do 50 lat. (...) rolą liderów jest mieć odwagę zaproponować takie wizjonerskie rozwiązania, które jeszcze za 100 lat będą się sprawdzały”. Program Forum Gryf powinien dążyć do reprezentatywności dla liderów różnych środowisk zawodowych, nie jest to jednak tożsame z reprezentatywnością dla społeczności Szczecina czy Regionu Pomorza Zachodniego. Odnosząc to zagadnienie do definicji i celów foresightu regionalnego, należy zauważyć, iż takie podejście jest zgodne z wzorcami uzyskiwanymi z analizy teoretycznej, choćby wspomniana w artykule publikacja K. Borodako. Foresight jest bowiem programem ukierunkowanym na kształtowanie warunków współpracy międzyśrodowiskowej w celu budowania wizji przyszłości i podejmowania bieżących decyzji w odniesieniu do tej wizji. Osiągnięcie przedstawionych celów foresightu jest możliwe dzięki współpracy liderów regionalnych, reprezentujących różne środowiska i grupy zawodowe.

Wyniki analizy przeprowadzonych wywiadów znajdują swoje odzwierciedlenie w wynikach badań ilościowych. 88% udzielających odpowiedzi stwierdziło, iż w programie uczestniczą przedstawiciele różnych środowisk zawodowych, co w odniesieniu do przedstawionych powyżej rozważań na temat reprezentatywności programu pozwala uznać, iż w ramach Forum Gryf została stworzona reprezentatywna grupa uczestników. Wśród uczestników Forum Gryf, którzy wzięli udział w badaniu, większość reprezentowała środowiska nauki i biznesu. Ponadto reprezentację znalazły środowiska społeczne za pośrednictwem przedstawicieli nauki i edukacji oraz środowiska NGO. Całokształt uczestników został dopełniony przez przedstawicieli administracji publicznej i innych instytucji. Jednocześnie poproszono respondentów o wskazanie zajmowanego obecnie stanowiska zawodowego. Odpowiedzi udzieliło 46 respondentów. Wśród osób, które wskazały zajmowane stanowisko, 25 pełniło funkcje kierownicze zarówno

w przedsiębiorstwach, jak i uczelniach, szkołach, administracji publicznej, 12 osób zajmuje stanowiska specjalistyczne, eksperckie, pozostałe osoby zajmują stanowiska podstawowe (często wynika to z początkowej fazy kariery zawodowej: dwa wskazania student, dwa wskazania asystent na uczelni wyższej). Zatem uczestnicy Forum Gryf, reprezentując różne środowiska zawodowe, są reprezentatywni dla części społeczności, którą można uznać za inteligencję lub liderów środowiskowych.

Łącząc omówione powyżej wątki przeprowadzonych badań, należy wskazać na potencjał programów takich jak Forum Gryf, bazujących na metodyce foresightu regionalnego, we wsparciu zarządzania strategicznego na poziomie regionalnym. Opisane studium przypadku jest inicjatywą oddolną, angażującą przedstawicieli różnych środowisk zawodowych, otwartych na współpracę z decydentami, włączając ich do organów programu. Realizując założone cele, środowiska typu Forum Gryf uzyskują potencjał do kreowania strategicznej wizji przyszłości regionu. Z drugiej strony otwartość decydentów umożliwia im dostęp do opinii eksperckich liderów środowiskowych. Partycypacja w zarządzaniu strategicznym zależy więc od gotowości decydentów i zaangażowanych w foresight liderów do współdziałania, sprzyja temu wykreowana w ramach programu sieć współpracy.

Podsumowanie

Paradygmat sieciowy w zarządzaniu strategicznym na poziomie regionalnym pomaga w wyjaśnianiu problematyki znaczenia partycypacji w podnoszeniu konkurencyjności regionu, kształtowaniu strategicznej wizji rozwoju czy zaspokajaniu potrzeb publicznych. Podkreślenia jednak wymaga, że foresight regionalny jest nadal niedocenianym w tym kontekście narzędziem. Przedstawione studium przypadku pokazuje potencjał środowisk powstałych w wyniku realizacji programów foresightu regionalnego do partycypacji w zarządzaniu strategicznym. Warunkiem koniecznym jest jednak otwartość decydentów na współdziałanie z liderami środowiskowymi w ramach kształtowanej sieci współpracy. Foresight regionalny wspomaga podejście sieciowe do zarządzania regionalnego poprzez kreowanie środowiska osób zaangażowanych i zainteresowanych przyszłością regionu, wyselekcjonowanie liderów środowiskowych, kształtowanie kultury współpracy i myślenia o przyszłości oraz wykreowanie przestrzeni konsultacji przedsięwzięć rozwojowych. Włączenie tak powstałej sieci współpracy w procesy decyzyjne o charakterze strategicznym z pewnością spowoduje, iż podejmowane w ten sposób decyzje będą lepsze, a przynajmniej bardziej akceptowalne.

Bibliografia

Opracowania

- Borodako, K. (2009). *Foresight w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Chrisidu Budnik, A. (2012). Sieci publicznoprawne. W: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania* (s. 179–202). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

- Gawroński, H. (2010). *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Georghiou, L. (2001). Third Generation Foresight. Integrating the Socio-economic Dimension. *NISTEP Study Material*, 77.
- Koźmiński, A.K., Latusek-Jurczak, D. (2011). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E., Jasiński, B. (2012). *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Pachciarek, H., Szarek, M. (2013). Partnerstwo międzysektorowe na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego- studium przypadku. W: A. Rudawska (red.), *Perspektywa strategiczna w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia* (s. 132–150). Szczecin: Wydawnictwo WESTEND.
- Piekarczyk, A., Zimniewicz, K. (2010). *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Skowron, S. (2013). *Klient w sieci organizacji*. Warszawa: Difin.

Artykuły w czasopismach naukowych

- Havas, A., Schattinger, D., Weber, M. (2010). The impact of foresight on innovation policy-making: recent experiences and future perspectives. *Research Evaluation*, 19.
- Jenssen, S. (2009). Foresight and governance: how good can it Get? The case of stakeholder image construction in a municipal vision project. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27 (8).
- Prowman, K.G., Human, S.E. (2000). Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: a Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), za: Skowron, S. (2013). *Klient w sieci organizacji*. Warszawa: Difin.
- Sandkjær Hanssen, G., Johnstad, T., Erling Klausen, J. (2009). Regional Foresight, Modes of Governance and Democracy. *European Planning Studies*, 17 (12).
- Szymańska, M. (2013). Foresight jako narzędzie kreowania polityki rozwoju regionalnego na Dolnym Śląsku. *Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu*, 3 (35).

Cytowanie

- Pachciarek, H. (2016). Programy foresightu regionalnego w zarządzaniu strategicznym regionami. *Acta Politica Polonica*, 4 (38), 23–33. DOI: 10.18276/ap.2016.38-02.

