

Pavλίna Louženská, Lukas Zumbrunn & kolektiv

FUTURE(S) VISIONS

20
26



Club
Alpbach
Czechia & Slovakia

Forum Alpbach
Network



Úvod

Budoucnost nedokážeme předpovědět. Můžeme se ale naučit lépe chápat změny, které se kolem nás odehrávají – a díky tomu aktivně utvářet směr, kterým se bude svět ubírat. Tato publikace představuje různé teorie a metody práce s tím, co přijde. Chceme čtenářům nabídnout základní orientaci v přístupech k práci s budoucností a ukázat nástroje, které mohou využít ve své práci i každodenním životě.

Proč právě teď? Domníváme se, že v dnešním rychle se proměňujícím světě – charakterizovaném technologickým pokrokem, globální propojeností a bezprecedentními výzvami – je schopnost přemýšlet o budoucnosti důležitější než kdy dříve. Schopnost přemýšlet o tom, co nás čeká, je proto důležitější než kdy dříve. Pomáhá lídrům i jednotlivcům orientovat se v nejistotě a přijímat informovaná rozhodnutí v komplexním a dynamickém prostředí.

Práce s těmito přístupy zároveň podporuje inovace a schopnost adaptace – tedy klíčové předpoklady dlouhodobé konkurenceschopnosti a pokroku. Pokud se stanou přirozenou součástí leadershipu, mohou pomoci lépe reagovat na výzvy zítřka a přispět k odolnější a prosperující společnosti.

Tato publikace vznikla jako pokračování diskusí a myšlenek, které se objevily během dvoudenního workshopu pro Club Alpbach Czechia & Slovakia. Rychlý posun ve znalostech účastníků i hloubka jejich reflexí nás inspirovaly k tomu, abychom v dialogu pokračovali a rozvíjeli ho napříč firmami i odvětvími. Eseje jsou rozděleny do čtyř kapitol, které můžete postupně objevovat: Budoucnost pro mladé, Budoucnost růstu, Environmentální budoucnost a Práce s budoucností.

Zveme vás, abyste se do těchto myšlenek ponořili a zamysleli se nad tím, jak mohou promlouvat do vašeho každodenního života. Aby to bylo snazší, doplnili jsme publikaci o komentáře a jednoduché metody, které si můžete sami vyzkoušet. Budeme rádi, když se s námi podělíte o své postřehy a o to, jaké myšlenky ve vás jednotlivé eseje vyvolaly. A pokud chcete uspořádat vlastní workshop zaměřený na práci s budoucností, ozvěte se nám.

Pavína & Lukas

1

BUDOUCNOST PRO MLADÉ

Mládež často vnímáme jako problém při predikování budoucnosti: co budou mladí lidé kupovat, čemu budou věřit, čeho se budou bát nebo co se pokusí napravit. Mladí lidé však nejsou jen „budoucností“, ale jsou živým signálem toho, co s námi budoucnost už dnes dělá. Tyto tři eseje proto nahlíží na mládež jako na zrcadlo i mapu zároveň: jako odraz současných tlaků i jako průvodce světem, který nenápadně vytváříme.

Neustále diskutujeme o tom, kým se mladí lidé stanou, a přitom přehlízíme, jak se proměňuje svět kolem nich. Umělá inteligence, klimatická nestabilita, tlak na duševní zdraví nebo ekonomika pozornosti nejsou jen kontextem – jsou silami, které formují jejich život. Při čtení těchto esejí si proto zkuste položit otázku: jak už dnes formují i mě samotného?

Pavčina Louženská

Taste Economy aneb když se vkus stane kapitálem

Pavčina Louženská

Internet vstupuje do třetí dekády své existence a s ním se nenápadně proměnilo i to, čemu říkáme vkus. Ne proto, že bychom se jako společnost najednou naučili lépe rozlišovat krásu, kvalitu nebo význam, ale proto, že algoritmy z osobních preferencí udělaly čitelný, obchodovatelný signál. Vkus se stal kapitálem. Něčím, co lze zobrazit, změřit, optimalizovat a přetavit v pozornost.

V prostředí, kde je obsah levný a jeho produkce rychlejší než myšlenka, přestává být výhodou umět něco vytvářet. To dnes zvládne téměř každý. Rozhodující je schopnost vybírat, filtrovat a říct: tomuhle budu věnovat pozornost a tamto nechám být. *Taste economy* popisuje právě tenhle posun. Nejde v ní o to, co děláme, ale co považujeme za hodné zájmu – a jak konzistentně to dokážeme obhájit.

Vkus býval kdysi osobní záležitostí, často svázanou s třídou, vzděláním nebo kulturním zázemím. Dnes je z něj strategie. Pro jednotlivce způsob, jak nezmizet v hluku. Pro značky nástroj, jak si vybudovat identitu v prostředí, kde se všechno tváří stejně. A právě takhle podobnost je

klíčová. Stačí se podívat na kavárny, hotely nebo coworkingy napříč městy a kontinenty. Minimalismus, rostliny, tlumené barvy, nápisy s univerzálním poselstvím. Všechno působí jako osobní volba, ale ve skutečnosti jde o estetiku optimalizovanou pro feed.

Novinář Kyle Chayka tenhle fenomén pojmenoval *AirSpace* – prostředí, které slibuje autenticitu, ale produkuje zaměnitelnost. Instagram a další platformy poskytly manuál, jak má „dobrý vkus“ vypadat, a zároveň nastavily očekávání, že právě tenhle vkus je normou.

Algoritmy do našich životů nevstoupily jako diktátoři, ale jako pomocníci. Měly nám ukazovat to, co by se nám mohlo líbit. Problém je, že stejný výběr začaly ukazovat milionům lidí zároveň. Personalizace se postupně proměnila v synchronizaci. Vkus se nezačal formovat z našich zkušeností, ale z toho, co už fungovalo jinde. To, co vyhrávalo engagement, se začalo tvářit jako kvalita.

Kulturní kritik Mark Fisher píše o tom, že jsme ztratili schopnost uchopit přítomnost, protože žijeme v ne-

ustálém dozvuku minulých trendů. Vkus v tomhle světě nestíhá zrát. Neustále reaguje, přizpůsobuje se a vyhlíží další signál, který mu algoritmus označí jako relevantní. Výsledkem je kultura, kde se individualita tváří jako samozřejmost, ale ve skutečnosti je pečlivě předžvýkaná.

Vkus se tak mění v komoditu. Každý like, každé sdílení a každé doporučení funguje jako mikrotransakce pozornosti. To, co považujeme za „dobré“, není jen osobní soud, ale veřejné stanovisko. A čím jasnější tenhle soud je, tím větší má hodnotu. V přetlaku obsahu se totiž nedá sledovat všechno. Sledujeme proto ty, jejichž výběru věříme.

Kdysi to byly magazíny, které fungovaly jako kurátoři vkusu. Nabízely rámeček, kontext a příběh. Dnes jejich roli částečně přebírají jednotlivci a značky, které se snaží fungovat jako

vlastní média. Budoucí otázka tak už nebude znít, kdo je další Mr. Beast, ale kdo je další Tina Brown. Ne ten, kdo dokáže produkovat nejvíc obsahu, ale kdo dokáže dlouhodobě držet smysluplný a čitelný vkus.

Taste economy tak není jen o estetice nebo trendech. Je o moci rozhodovat, čemu věnujeme pozornost v prostředí, které nás neustále tahá jinam. A možná právě tady leží skutečná konkurenční výhoda budoucnosti – ne v datech, ne v technologiích, ale ve schopnosti udržet si vlastní kompas ve světě, který nám ho neustále přenastavuje. ■

Evropa a její rozdělená generace

Ester Žitňanská | konzultantka pro strategii v Raiffeisenbank

V současnosti už evropská bezpečnost nezahrnuje pouze vnější hrozby, jako jsou ozbrojené konflikty, hospodářská nestabilita nebo události spojené s klimatickými změnami. Stále více závisí také na stabilitě a soudržnosti společnosti – nebo na jejich absenci – zejména ve vztahu k hodnotám, postojům a politické angažovanosti. Rychlé společenské změny, které přinášejí globální fenomény, jako jsou digitalizace, globalizace či multikulturalismus, neustále vytvářejí novotu i chaos. Bojíme se neznámého, čelíme bezprecedentním výzvám, obavám a nejistotám. Zoufale hledáme odpovědi, pocit jistoty a srozumitelnosti. Mnozí lidé je však nacházejí na špatných místech – populističtí politici, marketéři či různá hnutí po celém světě totiž nabízejí zdánlivě jednoduché odpovědi a řešení: potvrzují frustraci, ukazují na viníky a navrhují radikální opatření. Často to znamená volání po návratu k tradicionalismu, odmítnutí progresivních hodnot, nenávisť vůči menšinám a v poslední době i násilnou radikalizaci mladých mužů v prostředí online „manosféry“. To, co by mnozí považovali za nepřijatelné, jiní vnímají jako přiměřenou reakci na hrozby a nejistoty dnešní doby.

Pro mladší generace, jako jsou generace Z a Alfa, je tento trend obzvláště

významný – právě ony si teprve hledají své hodnoty, názory a pocit, že někam patří. Jedním z nejvýznamnějších vlivů formujících jejich vývoj jsou sociální sítě, které zároveň často slouží jako hlavní zdroj informací. To představuje značné riziko – od raného věku jsou neustále vystaveni polarizujícímu, radikalizujícímu a nenávisťnému obsahu, tedy dávno předtím, než jej dokážou kriticky posoudit. V důsledku toho je dnešní mládež mimořádně zranitelná a může tyto postoje podvědomě přejímat, aniž by plně chápala jejich důsledky. Platí to především pro mladé chlapce a muže, kteří si teprve utvářejí vlastní identitu a zároveň se vyrovnávají s rigidními představami o (toxické) maskulinitě.

Během posledních deseti let došlo v Evropě k bezprecedentnímu nárůstu extremismu – mezi politiky, v politické rétorice i ve veřejném prostoru. Takové ideologie postupně oslabují toleranci i schopnost vzájemného porozumění a vytvářejí prostředí, v němž mladí lidé vyrůstají s pocitem, že extremistické chování je normální. Mládež, která je necitlivá nebo přímo radikalizovaná, představuje pro evropskou bezpečnost vážné a mnohvrstevné riziko do budoucna.

Sociální sítě a radikalizace mládeže

Dnešní mládež je do velké míry vychovávána internetem a sociálními sítěmi – ty formují jejich identitu, preference, zájmy i hodnoty už od raného dětství. Sociální sítě přitom zvýhodňují emotivní a vyhrocený obsah a často tak mladé lidi uzavírají do algoritmy řízených bublin. Složitě společenské debaty se v online prostoru redukuje na jednoduchý příběh „my proti nim“. A už dávno nejde jen o konflikt mezi elitami a ostatními – na mužku se bere každý rozdíl: náboženství, původ, pohlaví, způsob života nebo osobní volby. Pro dospívající, kteří hledají jistotu a pocit sounáležitosti, může být taková polarizace lákavá svou jednoduchostí – ovšem za cenu tolerance, nuancí a schopnosti spoluzítí.

V dobách nejistoty politici často odmítají progresivní hodnoty a místo toho prosazují rigidní hodnotové systémy, které mohou mladým lidem připadat atraktivní. Volání po návratu k „tradičním hodnotám“ slibuje pocit jistoty a identity, často vymezovanou v opozici vůči liberálnímu a progresivním normám. Zčásti to sice odráží legitimní touhu po kulturní kontinuitě, zároveň však tento trend skrývá mnohem znepokojivější radikalizaci. Pro řadu mladých mužů odklon od liberalismu znamená i odvrát od feminismu, rovnosti pohlaví a pluralismu. Zdánlivě nevinný „návrat k tradicím“ se tak často stává vstupní branou k reakční politice.

Manosféra: Od online subkultury k celospolečenskému riziku

Od útlého věku čelí chlapci určitým očekáváním – nesmí projevovat emoce ani nejistotu, musí žít, být silní a dominantní. Pokud se cítí nepochopení a nemají bezpečný prostor, kde by mohli projevit svou zranitelnost, snadno spadnou do pasti manosféry. Ta dobře ukazuje, jak kombinace nejistoty a neomezeného přístupu k digitálním světům dokáže radikalizovat zranitelné mladé lidi. Tvoří ji online fóra, influenceři a komunity založené na narrativech mužského obětství, antifeminismu a autoritářské maskulinity. Postavy jako zdiskreditovaný Andrew Tate se staly vzory pro mnoho evropských teenagerů – misogynii a pohrdání demokracií totiž prezentují jako důkaz síly.

Influenceři manosféry – ve skutečnosti spíše bezohlední marketéři než mentoři – si vybíjejí frustraci na ženách. Tvrdí, že jsou méněcenné, a zároveň že je společnost nespravedlivě zvýhodňuje na úkor mužů. Možná jde o reakci na uvědomění, že poprvé v historii už nestačí být heterosexuálním bělochem, aby byl člověk úspěšný – jsou k tomu zapotřebí i dovednosti a kompetence. Mnozí muži tak poprvé čelí prostředí, v němž jejich historické výhody nepředstavují automatickou garanci úspěchu a schopnější ženy je mohou předstihnout. A to je dohánění k vzteku – proto své manipulativní názory promítají do světa a podsouvají je mladým, snadno ovlivnitelným chlapcům. Zdá se přitom, že tyto narativy skutečně rezonují. Nedávná studie King's College zjistila, že muži a ženy z generace Z jsou v otázce genderové rovnosti



Je zásadní pochopit napětí mezi krátkodobými komerčními výhodami a jejich dlouhodobými společenskými důsledky.

nejvíce rozdělení ze všech generací: 57 % mužů se domnívá, že prosazování práv žen zašlo příliš daleko a diskriminuje muže, oproti 36 % žen (King's College London, 2025).

Pro mladé muže manosféra nabízí identitu a smysl, zatímco pro ženy vytváří čím dál více nepřátelské prostředí – jak online, tak offline. Na společenské úrovni podkopává genderovou rovnost, prohlubuje zášť a podporuje extremistické postoje, které mohou přerůst až v násilí.

Důsledky pro evropskou bezpečnost

Společenská fragmentace a radikalizace mládeže mají zásadní důsledky pro bezpečnost Evropy. Polarizace oslabuje společenskou důvěru, podkopává demokratické instituce a už od útlého věku prohlubuje nepřátelství mezi pohlavími i generacemi. Zároveň podporuje vzestup neliberálních hnutí, která ohrožují soudržnost jednotlivých států i samotné Evropské unie. Radikalizovaná mládež se pak může stát cílem extremistických skupin, včetně těch s krajně pravicovou či násilnou agendou. Nejde přitom jen o kulturní změny, ale o skutečné zranitelnosti, které ohrožují naši bezpečnost, svobody, právní stát a nakonec i samotnou demokracii. ■



Algoritmy systematicky odměňují vyhrocenost, a tím z nejistoty vytvářejí identitu a z identity kmen. Z trendforecasting pohledu je nejnebezpečnější právě to, že radikalizace přestává být výjimkou na okraji a stává se normalizovanou součástí online socializace.

Co ještě číst



Pavlna Louženská: Ahoj vol. 52: První Máj, lásky čas. Ale jen pro někoho (2023, pavlinaspeaks.substack.com)



Amii Srinivasan: The Right to Sex: Feminism in the Twenty-First Century (2021)

Potenciál versus praxe: děti v digitálním systému

Matyáš Michel | spoluzakladatel Gamifit a Cognivib

Žijeme v paradoxu. Digitální produkty v sobě dnes nesou skutečný potenciál zlepšit učení dětí, jejich duševní zdraví i fyzickou aktivitu. Přesto výsledky, které ve skutečnosti vidíme, často vypadají opačně: větší rozptýlení ve škole, roztržitější pozornost doma, méně spánku a méně času venku. Propast mezi potenciálem a praxí ale není morální příběh o „dobrých“ či „špatných“ technologiích. Nejde ani o otázku, zda bychom jich měli mít více, nebo méně. Je to příběh o systémech – o výchozích nastaveních, tedy o tom, co produkty a instituce dělají automaticky, a o distribuci, která určuje, kdo má přístup ke kvalitnímu využití technologií.

Paradox se projevuje v mnoha podobách. Internet nabízí univerzální propojení, místo toho však děti často uzavírají do digitálních bublin skrze algoritmy a skupinové chaty, a alespoň částečně tak přispívá k současné krizi duševního zdraví. Technologie jsou zároveň stále častěji – byť ne nutně příčinně – spojovány s problémy se spánkem a fyzickou kondicí dětí, zatímco vzniká nekonečné množství aplikací, které tyto problémy slibují řešit. Tento paradox „potenciálu

a praxe“ se tak opakuje napříč různými oblastmi. Nikde však není tato propast tak výrazná jako ve školách.

Na jedné straně mohou AI tutoři, adaptivní procvičování, nástroje pro intervalové opakování i dobře navržené technologie rozšířené reality zásadně rozvíjet možnosti učení, přizpůsobovat je jednotlivým žákům a šetřit učitelům čas. Na straně druhé se veřejné školství potýká s pomalou adopcí těchto nástrojů, zatímco telefony a sociální sítě dál narušují pozornost dětí.

Dnes má 99 % dětí ve věku 9 až 15 let přístup alespoň k jednomu digitálnímu zařízení a 94 % vlastní telefon. Studie přitom naznačují, že už přítomnost telefonu při učení snižuje soustředění – což odpovídá zkušenostem učitelů po celém světě. Experimenty zároveň ukazují, že zákaz telefonů ve školách vede ke zlepšení pozornosti žáků. Přínos je však nerovnoměrný: nejvíce z něj profitují slabší studenti, zatímco u těch výkonnějších se téměř nic nemění.

Pandemie a rychlý nástup umělé inteligence zároveň urychlily zavá-

dění technologií do škol, ale masové rozšíření brzdí zastaralé systémy. Přestože například v USA uvádí 60 % učitelů, že AI při práci používá, narušení tradičního fungování školy – od domácích úkolů až po testy – vyvolává novou vlnu skepse. Dilema proto spočívá v tom, jak minimalizovat rizika technologií ve třídě a zároveň využít jejich potenciál ke zlepšení výsledků. To, jak školy tuto rovnováhu hledají, je bohužel silně ovlivněno jejich finančními možnostmi.

Bohatší a elitní školy postupují kupředu s nejnovějšími nástroji, zatímco veřejné školy zaostávají kvůli nedostatku zdrojů. Například podle britského průzkumu z roku 2025 (Sutton Trust) byly soukromé školy třikrát častěji než státní vybaveny školní AI strategií (27 % oproti 9 %) a více než dvakrát častěji poskytovaly formální školení učitelům (45 % oproti 21 %). Dá se očekávat, že tato propast se bude dál prohlubovat: veřejné školy budou muset technologie během vyučování omezovat či nastavovat přísná pravidla proti zneužívání umělé inteligence, zatímco soukromé školy budou nadále zavádět inovace zlepšující výsledky – zvláště u již výkonných studentů. To rozdělí děti nejen podle znalostí, ale také podle digitální gramotnosti, čímž se dále prohloubí sociální nerovnost.



Je skvělé vidět využití přístupu scénářů založeného na matici 2x2.

Podle mé analýzy této problematiky jsou hlavními hybateli vývoje výchozí nastavení digitálních technologií a přístup k nim. Přestože oba faktory ovlivňuje řada složitých mechanismů, pokud od nich na chvíli odhlédneme, můžeme rozlišit čtyři možné scénáře budoucnosti podle toho, jak se tyto dva prvky propojí. (viz obr. 1)

Tato analýza naznačuje, že bez zásadní změny přemýšlení o samotné podstatě technologií – o jejich výchozích nastaveních – bude jejich využívání i pozitivní dopady nadále úzce souviset s ekonomickým kapitálem a společenským postavením. Jinak řečeno, pokud zachováme dnešní model technologií maximalizujících pozornost, zůstanou přínosy umělé inteligence ve vzdělávání i v oblasti zdraví a sociálních vztahů nerovnoměrně rozloženy.

Regulační rámce, jako je například Digital Services Act, sice navrhuje možnost „neprofilovaných“ feedů založených na souhlasu uživatele, ale takové verze však pravděpodobně nebudou široce využívány, protože tím ztrácí smysl samotného feedu a snižují uživatelský zážitek. Podobně i jednotlivé státy vytvářejí strategie pro využívání AI ve vzdělávání, ale často postrádají mechanismy, které by zajistily jejich skutečné zavedení do praxe. A i v těchto debatách se téma často rychle přesune k otázce financování, což naznačuje, že vztah mezi výchozími nastaveními technologií a přístupem k nim je méně nezávislý, než předpokládá model čtyř kvadrantů. Nejpravděpodobnějším scénářem proto zůstává, že technologie zůstanou silou, která nerovnost dále prohlubuje.

Je však zásadní si uvědomit, že tato otázka se netýká pouze škol a dětí. Základní systémy, které nyní nastavujeme, formují budoucí podobu společnosti jako celku. Nabízí se proto otázka: bude přenášení kognitivní námahy na umělou inteligenci působit na naši mysl podobně, jako mechanizace práce přenesla fyzickou zátěž z našich těl na stroje?

obr. 1:

Scénáře budoucího vývoje na téma Děti v digitálním systému, jak je vidí Matyáš

Uzavřené utopie

(design zaměřený na děti, jen pro privilegované)

Nezávislé a špičkové veřejné školy zavádějí AI tutor, nové způsoby hodnocení a bezpečná zařízení. Studenti dostávají osobní zpětnou vazbu, učitelé získávají čas a výsledky rostou. Jinde: status quo s více regulacemi a omezeními.

Tichá společnost

(design zaměřený na děti, široká adopce)

Ministerstva zavádějí třídy bez telefonů, promyšlené využití AI, financují školení učitelů a vytvářejí národní AI infrastrukturu s ochranou soukromí. Čas u obrazovek se přesouvá od feedů k adaptivnímu učení; první zlepšení výsledků vidíme u škol s nižším socioekonomickým statusem. Signály: národní pokyny pro AI ve vzdělávání, veřejné tendry na AI nástroje, pokles přetížení učitelů.

Roztříštěná pozornost

(design maximalizující pozornost, jen pro privilegované)

Bohaté rodiny kupují „klidné technologie“ a platí za osobní AI kouče; většina dětí však žije v moři notifikací. Digitální gramotnost se stává luxusem. Signály: růst spotřebitelských řešení pro „digitální well-being“; veřejná politika se soustředí na zákazy místo nových metod výuky.

Kasino pro děti

(design maximalizující pozornost, široká adopce)

Levná zařízení, otevřené feedy, slabé regulace. Čas na platformách roste i během vyučování. AI se používá hlavně jako „berlička“ při domácích úkolech. Výsledky stagnují, nerovnosti rostou. Signály: rostoucí rozptýlení ve třídě, více „podvádění“, beze změny v systému hodnocení.



Potřebujeme v regulačním systému větší technologickou neutralitu?

Odpověď nespočívá v pouhé změně stávajících výchozích nastavení, ale v jejich novém vytvoření. Regulační se sice logicky snaží přimět velké technologické hráče ke změně chování, jenže motivace v systému často nefungují a každé nové pravidlo se buď dá obejít, nebo by zničilo samotný princip produktu, který má regulovat.

Naši jedinou šancí je dívat se dopředu a zkoumat, jak se současné změny a trendy projeví v budoucnosti. Jak ovlivní ekonomiku pozornosti kognitivní schopnosti nové generace? Jak se rozdíly v kvalitě vzdělávání promítnou do trhu práce? Cyklický vzorec inovací – který řeší problémy, ale zároveň vytváří nové – ukazuje, že tyto výzvy nelze řešit „opravami“ předchozích systémů. Místo toho je třeba budovat prostředí pro vznik nových technologií – takových, které dokáží paradoxy vyvážit, přenastavit, zvrátit nebo nabídnout jejich skutečnou alternativu. ■



Technologie přinášejí do společnosti novou vrstvu nerovnosti: stejně jako máme rozdíly v bydlení nebo zdravotní péči, budou vznikat i rozdíly v kvalitě kognitivního prostředí. Ta se stává novým luxusem – tichem, režimem bez notifikací, zdravými digitálními návyky, internetem s Adblockem a dospělými, kteří dokážou nastavovat smysluplné hranice a berou v úvahu rychlost změn. Pouze některé rodiny a školy s kapacitou vytvoří dětem ochrannou vrstvu, ostatní budou žít v permanentní fragmentaci pozornosti.

Co ještě číst



The Creation Generation (Dubit & The Walton Family Foundation, 2024). Studie zkoumá, jakým způsobem hry jako Roblox rozvíjí dětskou představivost, týmovost nebo podnikavost.

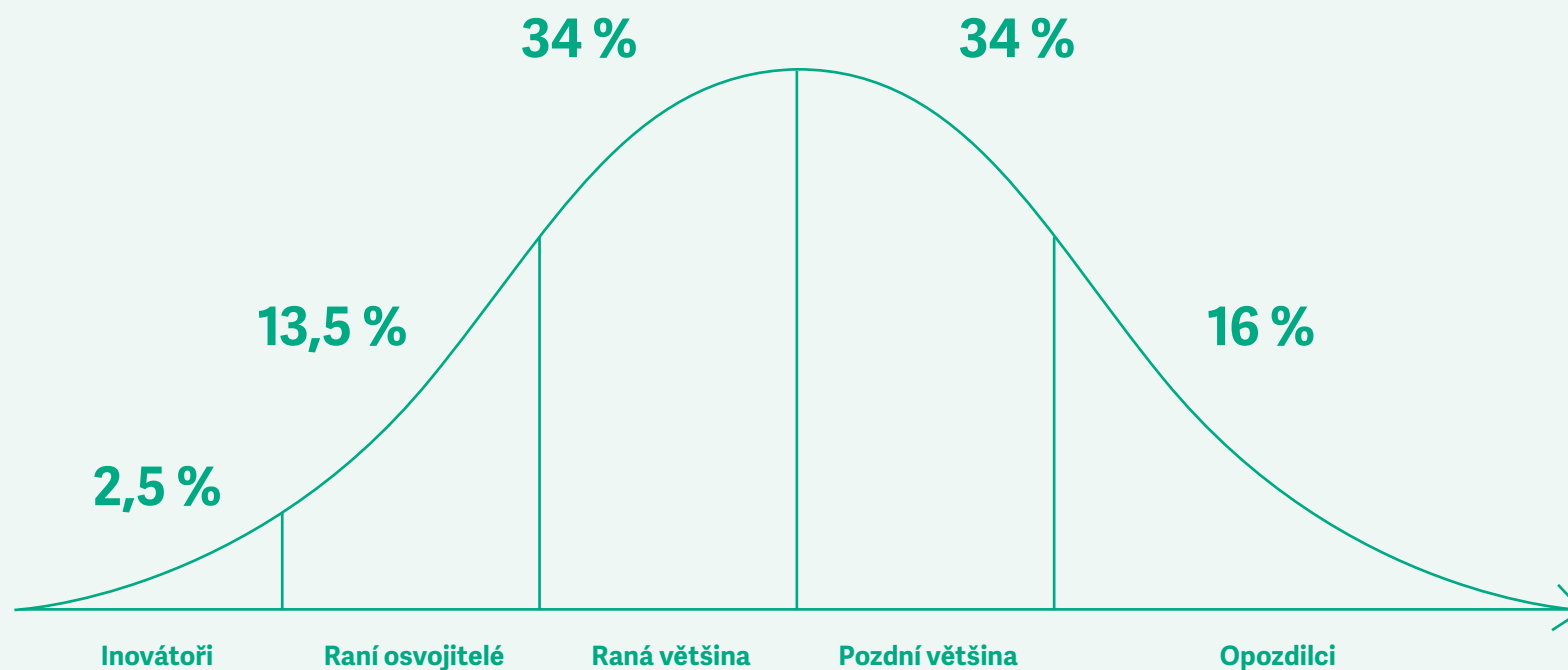


Derek Thompson: Monks in the Casino (2025, derekthompson.org)

Křivka adopce inovací

Difuze inovací je teorie, která vysvětluje, jak se nové myšlenky, technologie nebo postupy postupně šíří ve společnosti. Proslavil ji Everett Rogers ve své knize z roku 1962, kde popisuje, proč se některé inovace rychle uchytí, zatímco jiné zaniknou.

Adopce inovací obvykle sleduje křivku ve tvaru písmene S. Nejprve novinku vyzkouší malá skupina lidí, poté se její přijetí zrychluje, jak přibývají důkazy, že funguje, a roste důvěra v její využití. Nakonec tempo zpomaluje, protože zbývající lidé jsou k novinkám skeptičtější a hůře přesvědčitelní.



Otázka pro čtenáře:

Vyberte si jednu inovaci (myšlenku, nástroj nebo postup), kterou chcete rozšířit. Jak byste ji mohli ve svém prostředí (týmu, komunitě nebo na trhu) vědomě posunout od inovátorů k raným osvojitelům a následně k rané většině?

Lidé, kteří inovace přijímají, se obvykle rozdělují podle tzv. zvonové křivky:

Inovátoři (2,5 %)

Lidé ochotní riskovat a zkusit nové věci jako první.

Raní osvojitelé (13,5 %)

Názoroví lídři, kteří pomáhají novinky šířit dál.

Raná většina (34 %)

Lidé otevření změnám, ale rozhodující se opatrně.

Pozdní většina (34 %)

Skeptici, kteří novinku přijmou až pod tlakem okolí.

Opozdilci (16 %)

Tradičně orientovaní lidé, kteří změny přijímají jako poslední.

BUDOUCNOST RŮSTU

Po generace byl růst jednoduchou rovnicí: více zdrojů, více produkce, více spotřeby. Předpoklady, na nichž tento model stál – levná energie, stabilní klima a předvídatelné dodavatelské řetězce – se však začínají rozpadat. Co se stane, když se motor pokroku začne zadržovat, ne kvůli nedostatku ambicí, ale proto, že se změnil samotný svět?

Nemusí to ale být příběh úpadku. Může to být příběh proměny. Budoucnost růstu budou utvářet ti, kteří pochopí, že omezení nejsou překážkou, ale novými podmínkami inovace. Od cirkulární ekonomiky po infrastrukturu přizpůsobenou klimatickým změnám – další kapitola nás nutí ptát se: co může prosperovat ve chvíli, kdy stará pravidla přestávají platit? Výzva je obrovská, ale stejně tak i příležitost. Otázkou proto není, zda můžeme růst, ale jak a kdo tuto cestu povede.

Lukas Zumbunn

Budoucnost AI na škále nejistoty

David Jokeš | produktový designér v České spořitelně

Svět je v poslední době stále složitější. Za posledních patnáct let se v mnoha oblastech našeho života zvedla komplexita témat natolik, že být jen pochopit jejich celý rozsah není pro velkou část lidí – včetně neodborné veřejnosti – jednoduché. Sám nejsem výjimkou. Vyznat se v komplexitě některých problémů a vytvořit si na ně názor je čím dál náročnější. Proto je užitečné mít nějaký myšlenkový rámec, který nám orientaci v těchto tématech ulehčí, a zároveň nebude spočívat jen v prostém hodů mincí.

Pro mě je odpovědí uvažování ve škále. Prakticky jakékoli téma a jeho důsledky se dají vyjádřit jako pohyb mezi dvěma póly. Pro ilustraci si vezměme migraci: na jednom konci škály naprosto odmítneme veškerou migraci, což velmi pravděpodobně povede ke kolapsu zdravotnictví a dalších služeb závislých na práci cizinců. Na opačném konci je pak absolutní otevřenost vůči všem příchozím bez kontrolních mechanismů, která může vést k nárůstu kriminality a radikalismu napříč společnostmi.

Pokud se člověk musí rozhodovat v dlouhodobém horizontu, je škála skvělým pomocníkem. Většinou sice nedokážeme přesně říct, který z extrémů nastane, a situace téměř nikdy

není 100 : 0. Pokud se však pohybujeme někde kolem poměru 50 : 50, můžeme na základě dostupných signálů odhadnout, ke které straně se právě přikláníme. Jinými slovy: zatímco dříve jsme mohli být nakloněni otevřené migraci (50,01 : 49,99), dnes se můžeme o stejný zlomek nepatrně posouvat směrem k jejímu omezení. Dává to smysl?

Podobný princip se dá použít i při přemýšlení o globálním oteplování, vývoji AI, nebo bezpečnostní situaci v Evropě. I ta setina na škále může pomoci lépe se rozhodnout, jakým směrem se vydat – nebo jakým směrem bychom se vydat měli.

A právě tím se dostávám k hlavní části tohoto textu – k umělé inteligenci.

AI a budoucnost

Od oznámení vzniku ChatGPT přemýšlím nad tím, jak bude umělá inteligence vypadat za deset nebo dvacet let a jak promění naši společnost. Zlepší se díky ní společenská rovnováha? 50,01, že spíš ne. Budeme jako společnost šťastnější? 50,01, že spíš ne.

Nejvíce mě přitom zajímají její společenské dopady. Není to tak dávno, co

jsme přišli s konceptem sociálních sítí, jejichž hlavní hodnota měla spočívat v propojení lidí a bourání hranic. Díky nim už nikdo neměl být nikdy sám. Přesto jsme dnes, sedmáct let po rozšíření Facebooku, osamělejší než kdy dřív. Deprese dosahují bezprecedentních úrovní, spotřeba antidepresiv roste a terapie se stala základní životní potřebou západní společnosti.

Proto je na místě se ptát: jaký vliv bude mít umělá inteligence na vývoj naší společnosti? Poučili jsme se z dopadů sociálních sítí natolik, že zvládneme vlnu AI? 50,01, že spíš ne.

Tenhle text ale nemá sloužit jako výlevka negativních myšlenek, proto přidávám pár úvah, které mě v souvislosti s adopcí AI napadají a které se podle mě často opomíjejí:

1) Která AI „vyhraje“ – a jak to poznat

Závod ve vývoji AI je dnes obrovská věc. Meta utrácí desítky miliard za nábor AI inženýrů, Elon Musk dal kdovíjak dohromady Groka, OpenAI zatím vede a Google se snaží dostat Gemini snad do co největšího množství zařízení. Modely se pravidelně testují v IQ testech, programování, medicíně nebo právu a předhánějí se v tom, kdo dosáhne lepších výsledků. Ale mám pocit, že o pořadí v tabulkách (s trochou nadsázky) vůbec nejde.

Všiml jsem si, že fráze „vygooglit“ prakticky přes noc zmizela a nahradilo ji „zeptej se Chatu“. A to mě vede k úvaze, jestli nesledujeme situaci podobnou souboji VHS a Betamaxu. Grok může být technicky lepší jako Betamax, ale ChatGPT – podobně jako VHS – vítězí v narativu. A prá-

vě narativ je dnes tím hlavním, o co jde.

2) Vliv AI na učení, myšlení a společenskou diskuzi

Dřív měli zásadní společenskou roli soukromí učitelé, tutoři a učenci. Dnes ji mají univerzity – a v budoucnu ji pravděpodobně převezme umělá inteligence. Problém je, že AI modely jsou pro všechny víceméně stejné. Je v podstatě jedno, jestli se ChatGPT zeptá Američan nebo Evropan – odpověď bude téměř identická. A pokud by ChatGPT používali všichni lidé na světě (a nejsme od toho daleko), je to jako kdybychom všichni měli jednoho a toho samého soukromého učitele či kouče.

Nabízí se tedy otázka: nepovede to k úbytku společenské diverzity? Budeme se od AI učit, jak komunikovat, jak se vyrovnávat s traumaty, jak hledat smysl života – ale všichni to budeme dělat tak nějak stejně, strojově – jako umělá inteligence.

Budoucnost

Často se píše o komoditizaci AI – tedy o budoucnosti, kdy uživatelům bude jedno, kterou AI používají, a firmy nebudou mít čím konkurovat. Já si to nemyslím. A i kdyby se z umělé inteligence jednou stala komodita, firmy si svou odlišnost udrží skrze marketing, narativ, výhodu prvního na trhu a zejména díky kontextu.

I kdyby se nakonec ukázalo, že umělá inteligence nebude tak revoluční, jak dnes tvrdí její evangelisté, téměř jistě změní způsob, jakým s technologiemi interagujeme. A interakce potřebují

kontext – obrovské množství kontextu. Proto si myslím, že budoucí trend vývoje AI nebude spočívat v posouvání skóre v testech z medicíny nebo práva, ale spíše v rozšiřování paměti a personalizaci interakcí na základě dat o uživateli. Pokud se to podaří, může to sice omezit uniformitu chování popsanou výše, ale zároveň to pravděpodobně povede k ještě větší společenské izolaci – a v konečném důsledku k nárůstu životní nespokojenosti, kterou už dnes vidíme ve spotřebě antidepresiv.

A nebo se pletu. Možná jsem příliš negativní a nic z toho se nestane. Možná budu nakonec mile překvapen. Jako nenapravitelný optimista říkám, že existuje 50,01 šance, že to tentokrát zvládneme lépe.

A možná – kdo ví – právě díky AI. ■



Technologie jako je AI s sebou přináší privatizaci reality: každý bude mít svého kouče a vysvětlení světa, a tak se nám společný jazyk a společná fakta budou skládat čím dál hůř. *Futures Wheel* s Lukášem děláme, protože nám umožňuje vidět podobné příběhy za roh. Nejen ty o produktivitě, kterou AI přinese, ale i o tom, jak velký dopad bude mít na naše vztahy.

Co ještě poslouchat:



Ezra Klein a Zadie Smith: On populists, frauds and flip phones (2024)



80 000 Hours podcast: AI might let a few people control everything – permanently (2025)



NZZ: Google as AI winner: Why the firm will define our future (2026)

Může technologie zachránit demokracii?

Petr Boroš | zakladatel Retino

Mnoho lidí se obává, že technologie demokracii podkopávají. My ale tvrdíme pravý opak. Demokracie přežívají tehdy, když většina lidí věří, že zítřek bude lepší než dnešek. To však vyžaduje stálý růst životní úrovně. Vzhledem k tomu, že globalizace zpomaluje a využívání přírodních zdrojů má své limity, jediným spolehlivým způsobem, jak životní úroveň dále zvyšovat, je růst produktivity – tedy schopnost „dělat více s menším množstvím“ – poháněný technologiemi.

Rozšířeným přesvědčením je, že demokracie způsobila moderní hospodářský růst. Důkazy však naznačují opak, alespoň pokud jde o otázku přežití. Země se mohou stát demokratickými z různých důvodů, ale demokratickými zůstávají především tehdy, když jejich příjmy rostou. Ústup od demokracie často následuje po dlouhých obdobích slabého nebo nestabilního růstu – v časech, kdy se politika mění ve hru s nulovým součtem a voliči začínají být otevření „pravomocím v době krize“.

I vyspělé demokracie se po sérii otřesů dostávají pod tlak; novější nebo chudší demokracie jsou však ještě mnohem křehčí. Příkladem může být meziválečné Německo:

Výmarská republika se zhroutila po období hyperinflace a hospodářské deprese, což otevřelo cestu diktatuře. V nedávnější době se pak Venezuela – kdysi nejbohatší demokracie Latinské Ameriky – propadla do autoritářství po ekonomickém kolapsu.

Proč jsou příjmy tak důležité? Protože hospodářský růst snižuje míru konfliktu o rozdělení „koláče“. Když se koláč zvětšuje, je snazší, aby vítězové kompenzovali poražené a aby elity respektovaly výsledky voleb. Když se růst zastaví, každý rozpočet se stává bitevním polem, důvěra eroduje a tvrdé politické taktiky se šíří. Pokud stagnace trvá příliš dlouho, demokratické mantinely se začnou ohýbat.

Závěr vyplývající z dat je jednoduchý: rostoucí příjmy chrání demokracii. Chceme-li, aby demokracie přetrvala, musíme zajistit hospodářský růst. Odkud však má tento růst nyní přijít?

Jednorázový přínos globalizace už vyprchal. Podíl obchodu na světovém HDP prudce vzrostl v 90. letech a na počátku 21. století, ale po roce 2008 se jeho růst zastavil. Dodavatelské řetězce se přesouvají zpět domů nebo do „spřátelených“ zemí a vznikají nové obchodní bariéry. Obchodo-

vat budeme i nadále, ale snadné zisky z neustále se prohlubující integrace jsou už minulostí.

Ani větší těžba přírodních zdrojů nepředstavuje řešení. V rozvinutých ekonomikách je spotřeba materiálů a energie na osobu už roky přibližně stabilní a klimatické závazky dále omezují využívání fosilních paliv. Prosté „tlačení“ většího množství surovin a energie systémem už další růst nepřinese.

Pokud globalizace ani rozšiřování využívání zdrojů již nemohou zaručit hospodářský růst, čelí demokracie existenční hrozbě. Nenajdeme-li nový motor růstu, může být stagnace 20. let 21. století pro demokratickou stabilitu osudná.

Tímto motorem mohou být jediné technologie. Na rozdíl od přírodních zdrojů nebo globální arbitráže umožňují technologie „do more with less“. Technologický pokrok – ať už v oblasti umělé inteligence, biotechnologií, obnovitelné energie nebo digitální infrastruktury – přináší růst produktivity, aniž by vyžadoval neustále se zvyšující množství fyzických vstupů. Vezměme si například přechod od pevných telefonních linek k mobilním telefonům: to, co dříve vyžadovalo kilometry měděných drátů a rozsáhlé sítě operátorů, dnes zvládne zařízení v kapse každého člověka spolu s automatizovanými základnovými stanicemi.

Historicky téměř veškerý dlouhodobý růst produktivity poháněly technologické inovace. Průmyslová revoluce proměnila agrární ekonomiky v průmyslové, čímž znásobila

produkcí na hlavu. Ve 20. století pak elektrifikace, automobily, antibiotika a polovodiče podpořily bezprecedentní hospodářskou expanzi.

Známý ekonom Robert Solow ve své analýze růstu ukázal, že většina dlouhodobého růstu HDP v rozvinutých ekonomikách nemůže být vysvětlena pouze nárůstem kapitálu či práce – pochází z takzvané „celkové produktivity faktorů“, což je v podstatě měřítko technologického pokroku. Dnes tento princip názorně dokládá umělá inteligence. Zpráva společnosti McKinsey z roku 2023 odhaduje, že AI by mohla každý rok přidat ke světové ekonomice 2,6 až 4,4 bilionu dolarů, především díky zvýšení produktivity.

Proto musí být technologie vnímána ne jako hrozba, ale jako potenciální zachránce demokracie. Ano, technologie přinášejí nové výzvy – alternativou je však stagnace, která bývá pro demokracii často smrtelná. Společnost bez růstu se stává společností nedostatku, v níž jsou voliči náchylnější k autoritářským slibům pořádku.

Technologický pokrok naopak rozšiřuje hranice možného. Poskytuje materiální základ naděje – víru, že zítřek může být lepší než dnešek. Umožňuje vládám investovat do sociálních jistot, vzdělávání a infrastruktury, aniž by musely sahat k destruktivnímu přerozdělování. Posiluje legitimitu demokratických institucí tím, že podporuje růst životní úrovně.

Mají-li demokracie přežít 21. století, musí technologické inovace přijmout nikoli váhavě, ale s nadšením.



Právě proto je tak důležité přemýšlet o změně nikoli jako o lineární, ale jako o exponenciální.

Regulace je nutná, ale přikrýt je dekou strachu by bylo sebezničující. Skutečné nebezpečí nespočívá v tom, že technologie demokracii zničí, ale v tom, že bez ní demokracie zanikne. ■



Technologie dnes nejsou neutrálním motorem, ale zároveň mocenskou infrastrukturou – a právě proto o nich musíme v nových modelech přemýšlení o budoucnosti uvažovat jinak.

Co ještě číst



a16z: American Dynamism Manifesto (2022)

Evropa 2050: Od krize k nové rovnováze

Klaudie Mrkusová | poradkyně generálního ředitele v Evropské komisi

Když přemýšlím o roce 2050, první věc, která mě v souvislosti s Evropskou unií napadne, není politická mapa ani nové hranice, ale závazek dekarbonizované ekonomiky. Evropská unie si ve svém klimatickém zákoně stanovila cíl dosáhnout klimatické neutrality právě do roku 2050 – a moje úvaha vychází z předpokladu, že se jí to skutečně podaří. Rok 2050 tak nebude jen dalším letopočtem, ale symbolem zásadní proměny evropského hospodářství, energetiky i každodenního života. Neznamená to svět bez problémů, ale Evropu, která dokázala přetavit ambiciózní cíl ve skutečnost.

Cesta k tomuto bodu však nebude přímá ani klidná. V následujících deseti až patnácti letech si dokážu představit kulminaci krajní pravice a dalších radikálnějších politických proudů napříč členskými státy. Obavy z migrace, tlak na životní úroveň, vysoké ceny energií i únava z neustálých krizí, velké byrokracie a z negativních zpráv – to vše už několik let formuje veřejnou náladu. A doposud navrhovaná, případně dokonce implementovaná řešení nepřinesla dostatečně velké změny,

kteřé by Evropané pyšně nazývali řešeními.

Slyšeli jste v poslední době někoho z rodiny, souseda nebo kamaráda říct, že jeho účty za elektřinu klesly? Nebo že by byla krize s uprchlíky konečně vyřešena? Velká část společnosti se tedy podle mě bude přiklánět k národně orientovaným řešením. Evropská politika bude stagnovat. Možná se státy dokonce dohodnou, že po několik let nebudou přijímat žádnou novou evropskou legislativu, aby domácí politické reprezentace mohly zdůrazňovat návrat kompetencí na národní úroveň. Rozhodování bude více motivováno ochranou vlastního trhu a voličů než dlouhodobou společnou vizí.

V důsledku této kulminace si Evropa „sáhne na dno“. Některá tradiční průmyslová odvětví, neschopná držet krok s globální konkurencí a rychlou dekarbonizací, upadnou. Regiony závislé na těžkém průmyslu pocítí sociální napětí, nezaměstnanost i odliv investic. Evropská ekonomika může dočasně ztratit část své dynamiky i sebevědomí. Právě tato fáze bude pro mnoho lidí důkazem, že

transformace je bolestivá a že evropský projekt nefunguje tak, jak bylo slibováno.

Paralelně se však v Evropě začne formovat skupina proevropsky smýšlejících politických lídrů. Budou stavět na evropských hodnotách a cílech, ale především na přesvědčení, že ambiciózní změny je možné – a dokonce nutné – uskutečňovat rychle a rozhodně. Velká politická rozhodnutí i jejich precizní implementace pro ně budou základem všeho. Píší se léta 2035–2040.

Nejpozději kolem roku 2040 se tyto silné osobnosti postaví do čela Unie. Nebudou se bát činit rozhodnutí směřující dopředu ani za cenu krátkodobé nepopularity. Jejich cílem nebude návrat ke starému modelu, ale vytvoření modernějšího a konkurenceschopnějšího evropského hospodářství, které propojí zelené cíle s promyšlenou průmyslovou strategií.

S nástupem této nové generace se Unie rozšíří. Ukrajina po náročné poválečné obnově vstoupí do Evropské unie a přinese s sebou nejen symbolickou sílu, ale i obrovský potenciál – zemědělský, technologický i lidský. Spolu s ní se členy stanou i státy západního Balkánu (pokud se tak samozřejmě nestane dříve, aktuální cíl pro vstup některých zemí západního Balkánu je již rok 2028). Rozšířená Evropská unie bude větší, rozmanitější a geopoliticky významnější. Právě integrace Ukrajiny sehraje klíčovou roli při novém nastartování evropské ekonomiky: rekonstrukce infrastruktury, energetiky a průmyslu vytvoří prostor pro investice, inovace i hlub-

ší hospodářskou spolupráci. Půjde o nový start pro evropský vnitřní trh, kde se 28. režim (tedy nadnárodní systém se stejnými pravidly pro společností napříč členskými státy) stane realitou pro každou firmu, která se rozhodne působit celoevropsky. Dokončí se unie kapitálových trhů a podnikání napříč Unií bude administrativně i finančně jednodušší.

Průmysl, který v předchozích letech oslabil, se začne znovu rodit – jinak než dříve. Bude více digitalizovaný, automatizovaný a postavený na čistých technologiích. Geografie nám sice nikdy neumožní dosáhnout velikosti ekonomik, jakými jsou Čína nebo Indie, ale Evropa si začne pečlivě hlídat svou strategickou soběstačnost. Začneme na našem území opět více těžit – zásoby nerostných surovin jsou v Evropě značné. Začneme se opět věnovat výrobě produktů, které jsme v posledních letech považovali za méněcenné a jejichž výrobu jsme přesunuli mimo náš kontinent.

V roce 2050 Evropská unie skutečně dosáhne dekarbonizované ekonomiky – ne proto, že by cesta byla snadná, ale právě proto, že byla obtížná. Po období politické polarizace a hospodářského útlumu se zformuje sebevědomější a strategičtější Evropa. Bude větší o Ukrajinu a země západního Balkánu, zkušenější po sérii krizí a odhodlanější chránit své hodnoty i své místo ve světě. Nebude to Unie bez sporů ani bez problémů. Bude to však Unie, která si prošla hlubokou proměnou, našla novou rovnováhu mezi zelenými ambicemi a ekonomickou silou a dokázala, že i ve světě plném nejistot má smysl plánovat budoucnost společně. ■



Je naivní myslet si, že budoucnost se odehrává jako hladká křivka. Ve skutečnosti je to sekvence šoků–reakcí–rekonstrukcí. Proto je pro nás tak těžké přemýšlet o budoucnosti: chceme si ji plánovat v příbězích, které kopírují současné vzorce a trendy, a přitom je plná černých labutí a šedých nosorožců.

Co ještě číst

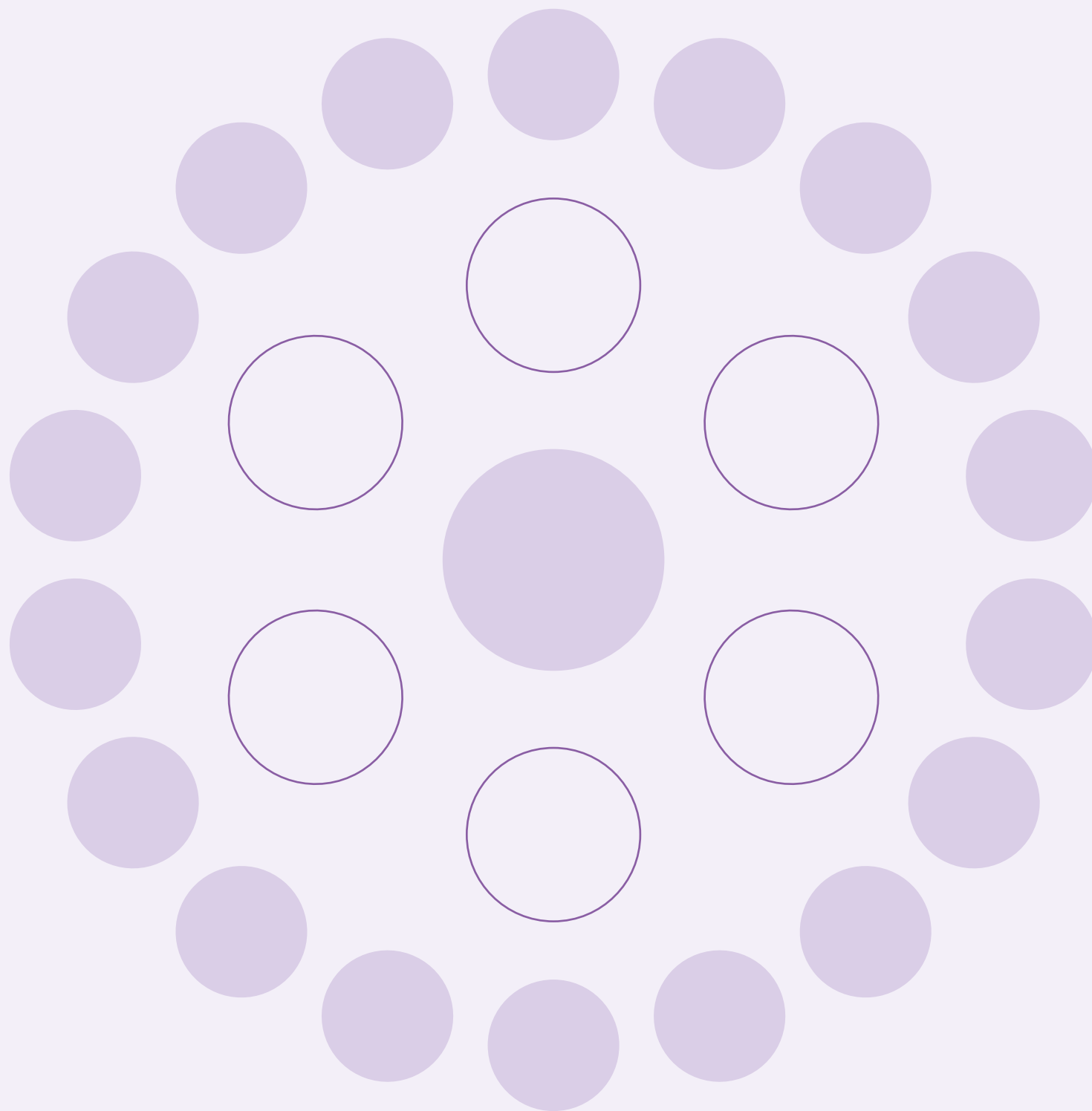


Evropská komise: 2025 Strategic Report (2025)

Futures Wheel

Futures Wheel je praktický nástroj, který pomáhá mapovat řetězové reakce jedné změny – ať už jde o nový zákon, technologický průlom nebo společenský posun. Nejprve zapíšete přímé důsledky dané změny kolem hlavní myšlenky. Poté pokračujete dál a hledáte následné dopady – tedy efekty, které na první pohled nemusí být zřejmé.

Tato metoda ukazuje, jak může jedna změna spustit celou řadu reakcí v různých oblastech života nebo byznysu. Její síla spočívá v tom, že proměňuje abstraktní změny v přehlednou vizuální mapu možných dopadů. Díky tomu lépe vidíme souvislosti i možné vlny následků – takzvaný „motýlí efekt“.



Otázka pro čtenáře:

Vyberte si jeden vznikající trend, technologii nebo společenskou změnu (například umělou inteligenci ve zdravotnictví, práci na dálku nebo městské farmářství). Umístěte tento trend do středu. Do prvního kruhu napište 3 až 5 přímých důsledků. V dalším kruhu se zeptejte: co mohou tyto změny spustit dál? Pokračujte v rozšiřování mapy a nakonec zakroužkujte ten nejprekvapivější nebo nejvýznamnější dopad. Jak by mohl ovlivnit vaši práci, komunitu nebo každodenní život?

ENVIRONMENTÁLNÍ BUDOUCNOST

Po desetiletí jsme životní prostředí vnímali jako kulisu – důležitou, ale nakonec podřízenou „hlavnímu ději“ ekonomického růstu, politiky a kultury. Tento pohled už dnes neplatí. Živý svět se stal aktivní silou našeho každodenního života a stále více určuje, co je možné, dostupné i bezpečné. Tyto tři eseje proto staví environmentální otázky do středu příběhu – nikoli jako okrajové téma, ale jako podmínku, která dnes ovlivňuje způsob, jak stavíme, jíme, pohybujeme se, uzavíráme pojištění i vládáme. Společně se ptají, co se změní ve chvíli, kdy příroda přestane být pozadím a stane se hlavní postavou.

Jsme obklopeni apokalyptickými obrazy i naléhavým jazykem, přesto se mnoho lidí cítí paralyzováno – zahlceno rozsahem problému a nejistí, kde začít jednat. Tyto eseje proto hledají obtížnější rovnováhu: jasnost bez kolapsu, naléhavost bez paralýzy. Zkoumají, co se rozpadá, co se už proměňuje a jaké reakce mohou skutečně vést k reálnému dopadu. Společně nabízejí možnost udržet dvě pravdy zároveň: situace je vážná – a schopnost jednat stále existuje.

Pavína Louženská

Klimatická krize jako test společenské koordinace

Emma Richterová | studentka marketingové komunikace (UK)
a datové analytiky (VŠE)

Když jsem dostala otázku, jak by mohl vypadat svět v roce 2050, první obraz, který se mi vybavil, připomínal scénu ze sci-fi: létající auta, teleportace, mimozemšťané, spolu s vizemi vyprahlé půdy, sucha a pouští nahrazujících zelenou krajinu. Skutečná budoucnost ale pravděpodobně nebude připomínat filmové kulisy, nýbrž náš současný svět hluboce formovaný tím, jak odpovíme na klimatickou krizi. Rok 2050 není tak vzdálený, jak se zdá. Nebude mi devadesát, jak jsem si ve svých myšlenkách představila, ale „pouze“ padesát. Nebudu na sklonku svého života, ale v jeho polovině. Proto je pro mě zásadní přemýšlet o tom, v jakých podmínkách budu žít a jaký bude můj vlastní příspěvek k jejich podobě. Bude naše planeta stále obyvatelná? Budou ekologické katastrofy každodenní realitou? Bude možné přežít léto bez klimatizace? A budu mít jistotu, že je ještě dost jídla a čisté vody?

Naše budoucnost už není jen otázkou technologií, které dokážeme vyvinout, ale především rozhodnutí, která jako společnost učiníme nebo neučiníme. Pokud jde o klima, kontrast nemůže být zřetelnější. Na jedné straně

stojí možnost spolupráce: sdílení zdrojů, hledání společných řešení a zohledňování druhých. Na straně druhé je představa, že každý stát i jednotlivec bude hledět jen na sebe, i když to znamená zhoršení podmínek pro všechny ostatní. Oba scénáře jsou možné, avšak jejich důsledky se liší jako oheň a voda.

Představme si rok 2050, kdy spolupráce zvítězila nad sobectvím. Státy dokázaly najít společnou řeč a vytvořit rámce, v jejichž rámci sdílejí nejen data, ale i zdroje a technologie. Klimatická opatření nejsou výsledkem soupeřících národních strategií, ale součástí širšího společného plánu. Energie pochází převážně z obnovitelných zdrojů, voda se stala spravedlivě rozdělovaným zdrojem a adaptace na změnu klimatu už není luxusem, ale standardem. Takový svět není bez problémů, ale zůstává obyvatelný pro všechny. Dokonce i malá země, jako je Česká republika, v něm má šanci na stabilní budoucnost, protože její hlas se stává součástí společného sboru, který je silnější než osamělý sólista.

Úplně jiný obraz se objevuje ve chvíli, kdy se spolupráce zhroutí.



„Policy taking“
na globální
scéně lze přímo
zmírnit pro-
střednictvím
spolupráce.

V takovém roce 2050 každý stát i každý jedinec hájí pouze vlastní přežití a zájmy. Silnější hráči si zajistí přístup k vodě, potravinám a obyvatelným podmínkám, zatímco slabší jsou vydáni na pospas svému osudu. Nerovnosti mezi regiony se prohlubují a místo solidarity nastupuje nedůvěra a uzavírání hranic. Migrační krize se stávají novým normálem a klimatické katastrofy si vybírají své oběti. V takovém světě nezáleží na tom, kolik inovací máme k dispozici. Jejich přínos se ztrácí, pokud nejsou sdíleny. Výsledkem je planeta, která může být technologicky vyspělá, ale pro většinu lidí hůře obyvatelná než dnes.

Cesta k prvnímu scénáři – světu založenému na spolupráci – není možná bez změny v tom, jak přemýšlíme o čase a o rozhodnutích, která činíme. Jsme zvyklí uvažovat v horizontech volebních období nebo krátkých okamžiků. Jenže klimatická krize se neřídí volebními cykly; vyžaduje dlouhodobé společné úsilí. Abychom uspěli, potřebujeme přístup zvaný *cathedral thinking*. Stejně jako stavitelé katedrál kdysi začínali práci s vědomím, že hotovou stavbu nikdy neuvidí, musíme i my přijmout, že výsledky dnešních rozhodnutí se projeví až v životech generací po nás. Bez schopnosti myslet za hranice vlastního života se žádná skutečná změna neuskuteční.

Cathedral thinking se neomezuje jen na mezinárodní dohody nebo firemní strategie. Týká se i každého z nás v každodenním životě. Znamená přijmout, že naše úsilí – ať už jde o podporu udržitelných projektů, zasažení stromu nebo vědomé omezení

spotřeby – nemusí přinést okamžité výsledky, ale v dlouhodobém horizontu se stává hybnou silou změny. **Stejná logika platí i pro zdánlivě malé a někdy nepopulární kroky na úrovni společnosti, jako je zákaz plastových brček nebo připevněná víčka na PET lahvích.** Jejich skutečný význam se ukáže až za desítky let. Totéž platí i pro náš hlas ve volbách. Znamená to nenechat se strhnout rychlými řešeními či prázdnými sliby, ale ptát se, jak dnešní rozhodnutí ovlivní svět, v němž budeme žít v příštích desetiletích.

Když dnes přemýšlím o světě v roce 2050, už si nepředstavuji sci-fi kulisy. Místo toho mi vyvstává jediná otázka: jak bude vypadat svět, až mi bude padesát, a zda bude ještě obyvatelný? Odpověď nezávisí jen na tom, jaké technologie vyvineme, i když ty v dějinách vždy hrály důležitou roli, ale především na tom, zda jako společnost dokážeme spolupracovat a myslet za hranice vlastního života. Pokud se spokojíme s krátkodobým pohodlím a rychlými vítězstvími, každý uzavřený ve svém soukromém útočišti, čeká nás planeta, na niž se přežití stane privilegiem. Pokud však přijmeme *cathedral thinking* a začneme už dnes společně budovat pomyslnou katedrálu – i s vědomím, že dokončenou ji spatří až naši potomci – může se vize žitelného světa stát realitou, nikoli jen snem. ■



Skvělá aplikace efektu motýlích křídel – malé změny mohou mít dlouhodobý dopad.



Klimatická krize není jen environmentálním tématem, ale testem společenské koordinace. Žádné z témat, která ve foresightu řešíme, nikdy neexistuje odděleně či osamoceně. Příběhy o ekonomice jdou ruku v ruce s klimatickou změnou i geopolitickým vlivem Číny. Stejně tak nelze o klimatické změně mluvit bez toho, aniž bychom zároveň uvažovali o tom, jak ovlivní všechny ostatní oblasti.

Na co ještě kouknout



Osudový dotek (2024)

Od globalizace k přežití: vize roku 2050

Otto Eden | spoluzakladatel CACS

Už mnoho let slyšíme slogany jako „jednej ted“, „žádná planeta B neexistuje“, „odklad je popírání“. Na začátku 20. let jsme cítili naději – klimatické hnutí konečně získalo celosvětovou pozornost a hybnou sílu. Firmy s environmentálním zaměřením, jako například Tesla, prudce rostly na hodnotě.

Dnes žijeme v jiném světě. Ve světě plném válek, politiky a proměnlivých ideologií. Ve světě krizí – vlastně několika souběžných krizí zároveň. Ve světě, který je mnohem víc transakčnější a kterému chybí dlouhodobá vize – natož vůle ji budovat. Ve světě, který se zdá být čím dál roztržitější.

Takže moje vize pro rok 2050? Ponurá.

Změnit se musí samotné základy. Naši představitelé musí začít myslet dlouhodobě. Politici musí uvažovat za hranice svého volebního období. Jenže je těžké to politikům vyčítat – čelí neustálé hrozbě krajní pravice, společenským nepokojům, a to je drží dál od klidu, stability i ochoty ke změně. Firmy jsou uvězněné v cyklu neustálého zvyšování hodnoty pro akcionáře – klasická fráze, kterou by vám řekl dvoumetrový chlap s modrými očima a vestou Patagonia.

Je to pravda: snažíme se zvýšit příjmy, snížit náklady, být nejlepší – alespoň podle měřítek Wall Streetu. A z jejich pozice je těžké jednat jinak. V prostředí, kde jsou klíčové ukazatele řízené akcionáři, prostě selžete, pokud nepřinášíte růst. Takže – je řešením *degrowth*, tedy úmyslné snižování ekonomického růstu?

Ne. Řešením je šok.

Do roku 2050 naše společnost zažije řadu otřesů. V různých časech, z různých důvodů a s odlišnými reakcemi. „Zmírňování dopadů“ se stane hlavním heslem doby. Politická i společenská nedůvěra bude formovat veřejný prostor, zároveň však komunity začnou více spolupracovat při hledání lokálních řešení a způsobů, jak přežít. Pomoc tak bude stále častěji přicházet od nás samotných nebo od lidí v našem bezprostředním okolí.

Globalizace a zájem o dění stovky či tisíce kilometrů daleko postupně oslabí. Lidé budou tyto krize zažívat tak často, až se z toho stane rutina. Pozornost se přesune k tomu, co je tady a teď. Komunitní energetické sítě, místní zemědělství a výroba potravin či lokální doprava se stanou běžnou praxí. Stavět se bude pře-



Tohle je opravdu důležitá myšlenka. Krátkodobé uvažování v legislativě nás brzdí už příliš dlouho.

vážně z místních materiálů a úpravy krajiny zaměřené na zmírňování klimatických dopadů se promění ve společný zájem komunit.

Zní to temně – možná tehdy, pokud se na to díváme optikou dnešního konsumerismu, růstu a neustálého cestování. Když se však podíváme hlouběji, k samotné podstatě věcí, můžeme v tom najít i naději. Půjde o svět více zaměřený na komunity, přítomný okamžik a propojení s přírodou. Čas může plynout pomaleji. Svět bude decentralizovanější a ne všude spravedlivý – některá místa zvládnou otřesy lépe, jiná hůře. Pro některé, a snad pro většinu, se však základní hodnoty mohou stát skutečností.

Možná je to svět, po kterém ve skutečnosti toužíme. Dnešní svět je chaotický a neustále se proměňuje a je stále těžší mu porozumět. Záplava hypů, trendů i politických eskapád mění přítomnost téměř ze dne na den. Svět je sice propojenější než kdy dřív, a přesto se v něm člověk často cítí osaměle.

A tak pokud se moje vize roku 2050 naplní, nepůjde o svět temnější, ale jednoduše jiný. A pro některé možná dokonce lepší. ■



Otto vypráví příběh o tom, že otázkou budoucnosti bude, kdo vlastní infrastrukturu odolnosti – tedy energii, potraviny či bydlení – a jak spravedlivý k ní bude přístup. Je to také příběh o tom, proč dnes stále častěji místo slova *sustainability* používáme pojem *resilience*, tedy odolnost. Nejen ve vztahu ke klimatické změně, ale i k bezpečnosti a vojenským kapacitám států.



Obecně problém nespočívá jen v nedostatku ochoty. Pokud to chceme změnit, musíme přemýšlet o tom, jak nastavit motivační struktury pro lidi, které volíme, aby za nás činili dlouhodobá rozhodnutí. Dokud bude jejich hlavním cílem znovuzvolení za čtyři roky, budou krátkodobé problémy vždy naléhavější – a tedy i politicky racionálnější k využívání.

Co dál číst a poslouchat



Crossing Channels: How big a problem is short-termism in government? (2023)



Improta, Marco; Mannoni, Elisabetta: Government Short-Termism and the Management of Global Challenges (2025)

Scénáře

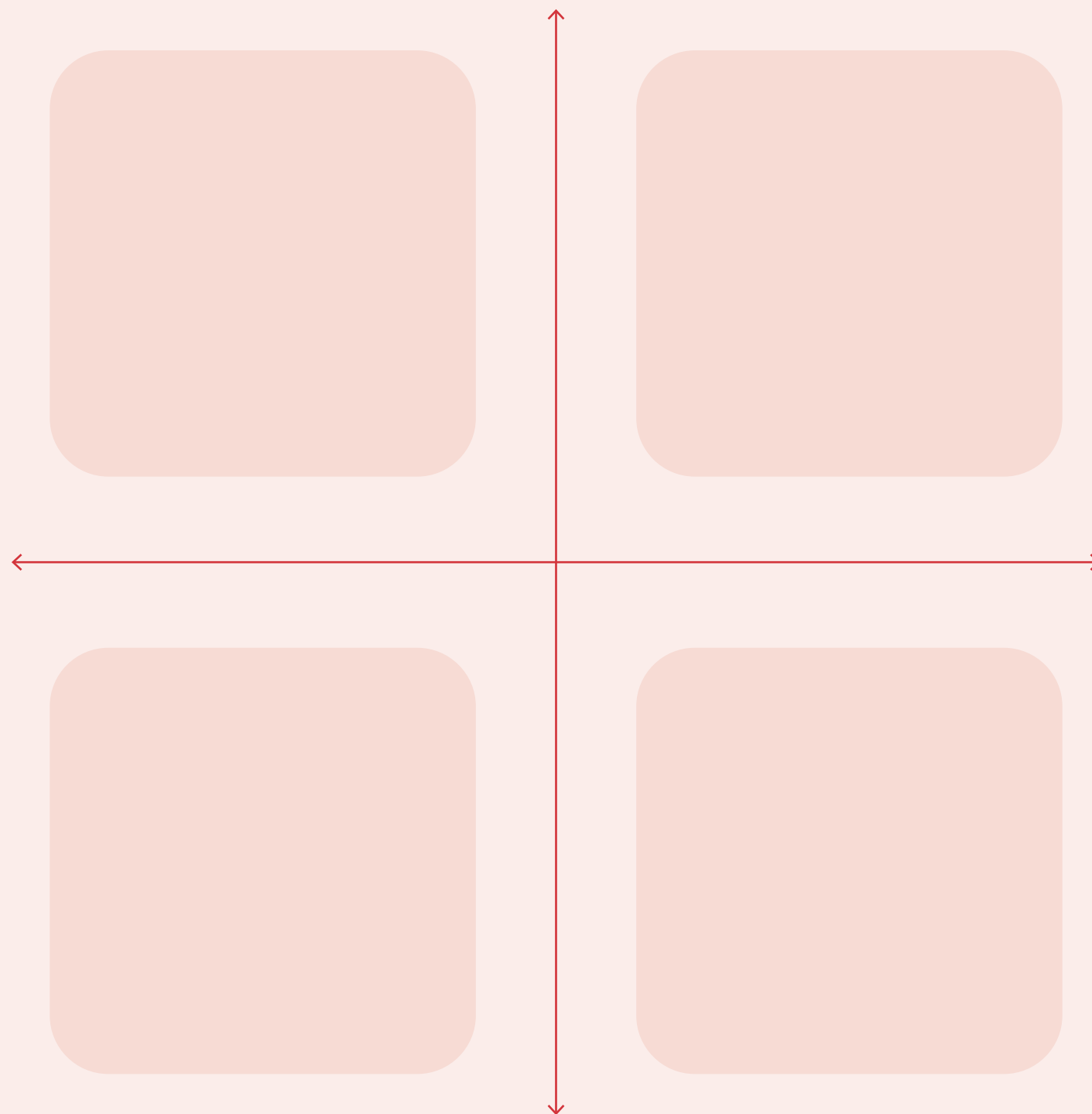
Scénáře jsou jako zkouška budoucnosti nanečisto. Představujeme si různé způsoby, jak by se události mohly vyvíjet, abychom nebyli zaskočeni. Nesnaží se přesně předpovědět, co se stane. Pomáhají nám spíše klást otázku „Co když?“ a připravit se na různé možnosti – ať už jde o nové tržní trendy, náhlé krize nebo nečekané příležitosti.

Představování různých podob budoucnosti podporuje kreativní myšlení a pomáhá dělat lepší rozhodnutí už dnes. Můžeme si je představit jako způsob, jak „otestovat“ své plány ještě dříve, než to udělá realita. Scénáře patří mezi nejčastěji používané nástroje foresightu a často se znázorňují pomocí matice 2×2.



Otázka pro čtenáře:

Jaké klíčové nejistoty vytvářejí „kulisy“ vaší budoucnosti? Pokud je zakreslíte do matice 2 × 2, jaké scénáře nebo kvadranty se objeví?



PRÁCE S BUDOUCNOSTÍ

Dlouho jsme se při uvažování o budoucnosti opírali o minulost – extrapolovali jsme trendy, zpřesňovali modely a předpokládali, že zítřek bude připomínat včerejšek. Ve světě, kde se narušení stalo normou, je však tento přístup stále méně dostačující. *Futures thinking* není o předpovědi jednoho konkrétního výsledku. Jde o přijetí takzvaného katedrálního myšlení – schopnosti s trpělivostí a vizí budovat dnes základy struktur, jejichž dokončení možná nikdy neuvídíme, ale jejichž hodnota nás přesáhne.

Takový způsob uvažování vyžaduje víc než prognózy. Nutí nás ptát se: jaké hodnoty, systémy a infrastruktury musíme začít budovat už dnes, i když jejich plný dopad pocítíme až za desítky let? Tyto eseje ukazují, jak mohou jednotlivci, organizace i celé společnosti tento přístup přijmout – nikoli jako pasivní pozorovatelé, ale jako aktivní architekti. Budoucnost totiž není něco, do čeho jen vstoupíme. Je to něco, co společně vytváříme s vědomím, že jsme součástí mnohem delšího příběhu. Otázkou tedy není jen to, co přijde dál, ale jaké základy se rozhodneme položit už dnes.

Lukas Zumbrunn

Utváření budoucnosti za hranicí vlastního života

Kryštof Čižmář | spoluzakladatel CACS

Narodil jsem se v roce 1999. Pokud bych se podíval na svět optikou katedrálního myšlení, můj horizont by sahal někdy za rok 2080, vezmeme-li v úvahu průměrnou délku života okolo osmdesáti let. Co mohu pro rok 2080 předpovědět? Něco určitě ano. Na takto vzdáleném horizontu však máme – při dostatečném odhodlání – možná dokonce větší šanci věci ovlivnit než v letech bezprostředně před námi. Anebo alespoň začít změny vytvářet už v nadcházejících letech.

Pokud mám přemýšlet o „katedrálním projektu“, který se možná naplní až po mém životě, pak by jím byla vize utopického světa, ve kterém by mohly žít moje děti a vnoučata. Jaký svět bych jim chtěl zanechat?

Na prvním místě by to měl být svět svobodný. Svět, v němž lidé nejsou sledováni, nuceni pracovat proti své vůli ani podřízení cizí ideologii. Svobodný svět.

Zároveň, a to je druhý bod, tento svět nesmí sklouznout k anarchii. Potřebujeme fungující společnost, která sdílí společnou misi. V ideálním případě však tímto cílem není pouze svoboda. Tu chceme všichni – ale tím, co navíc skutečně potřebujeme, je prosperita. Proto bych rád viděl

masivní investice do vzdělávání a jeho zásadní restrukturalizaci. Jeho význam si zatím plně neuvědomujeme, přestože právě vzdělávání formuje lidi už od samého začátku života a určuje, kým se později stanou. Můžeme vychovat inovativní, hodnotově ukotvené a aktivní jedince. Generaci, která dokáže tento svět nejen udržet, ale i zlepšit – nebo alespoň některou z našich zemí.

Spojení svobody a prosperity by podle mě mělo vést k větší aktivitě lidí: k zakládání vlastních podniků, přebírání odpovědnosti za ně, možná i k oživení některých zapomenutých profesí, a zároveň k rozvoji nových. Jak však bude vypadat ekonomika a pracovní trh, je dnes stále velmi obtížné předvídat.

Je patrné, že už řadu let trávíme v digitálním prostoru stále více času. Mezi rokem 2010 (Facebook a přispěvky na zeď) a rokem 2020 (covid a normalizace práce online) prošla společnost téměř úplnou digitalizací. A v polovině dvacátých let navíc sledujeme plný nástup umělé inteligence. Každý z nás si k ní postupně vytváří stále bližší vztah – pomáhá nám se vším, co si dokážeme představit, od výuky jazyků až po automatizaci úkolů, která brzy zasáhne řadu odvětví.

Co přijde dál? To je zásadní otázka. V příštích pěti až deseti letech bude rozhodující, jak se s touto změnou jako společnost vypořádáme. Přirovnal bych to k dřívějším technologickým zlomům, které zásadně proměnily svět – například k nástupu motorů, jenž znamenal konec zemědělství jako hlavního zdroje obživy a jeho nahrazení tovární prací. Následný rozvoj měst pak přinesl úplně nové profese.

Nutnost soustředit se ve městech vznikla v 19. století kvůli továrnám. Dnes se však může rýsovat opačný trend: stěhování zpět na venkov. Města už nejsou pro většinu profesí nezbytná. Skutečnou podmínkou je internet – a ten máme i na venkově, spolu s výhodami zdravějšího životního stylu, vlastní produkce potravin a dostupnějšího bydlení. Některé profese se tak mohou přirozeně přesouvat tímto směrem.

Vrátím-li se k otázce, jak technologie promění naši společnost, bude to záviset na politice a – jako vždy – na vůli lidí. Přijde revoluce, až si uvědomíme, že čím dál víc žijeme v tom, co Varoufakis nazývá technologickým feudalismem? Jsme odposlouchávání telefony, firmy nás dokonale cíleně oslovují a jsme sledováni i prostřednictvím plateb. Možná se brzy stane, že se hotovost vrátí jako nejvíce soukromá forma placení.

Abych své úvahy shrnul: v rámci katedrálního myšlení potřebujeme pevné základy – svobodnou, prosperující a funkční společnost. Následujících pět až deset let bude pravděpodobně obtížných a rozhodne o tom, jak se dokážeme vyrovnat s nástupem

umělé inteligence i s fenoménem technologického feudalismu. Technologie lze regulovat nebo omezovat, ale nezmizí. Skutečnou otázkou proto zůstává, zda bude ekonomicky i společensky udržitelné v takovém světě žít. Jisté však je, že lidé vždy budou něco tvořit a dělat. Technologie proměňují společnost a lidé se jí nakonec přizpůsobí. ■



Slova mají schopnost měnit realitu. Pokud budeme svobodu v celospolečenském narativu rámovat jako individuální únik, může skončit jako luxusní produkt pro pár lidí.

Co dál číst



Han Byung-Chul:
Vyhořelá společnost (2016)



V napětí mezi svobodou a strukturou, individualismem a kolektivním smyslem je něco hluboce lidského. Katedrály nebyly jen technickými či stavebními úspěchy; byly také aktem víry – doslovně i metaforicky. Víra však není statická: vyvíjí se, láme a někdy se i rozpadá. Nejtrvalejší „katedrály“ moderní éry – tedy demokracie, lidská práva a vědecký pokrok – nevznikaly přímočaře. Byly chaotické, zpochybňované a neustále znovu budované.

Budoucnost státu bez budoucnosti

Miroslav Crha | odborník ve veřejné správě

Než začneme předvídat budoucnost, měli bychom si upřímně říct, zda o ni vůbec stojíme. A pokud ano, zda ji ještě dokážeme ovlivnit. Mám vážné obavy, že v řadě otázek, které řeší česká státní správa, tuto schopnost aktuálně nemáme. Páky, za které bychom potřebovali tahat, jsou buď urvané, nebo za ně tahá deset lidí různými směry.

Pracuji ve státní správě, kde vedu oddělení odpovědné za dohled nad tím, aby v České republice nedocházelo k systémovému porušování lidských práv a aby se standard jejich ochrany postupně zvyšoval. Věnujeme se například podmínkám ve věznicích a psychiatrických nemocnicích, tomu, jak se policie chová k obětem trestných činů, nebo přístupnosti úřadů pro lidi se zdravotním postižením. Neřešíme jednotlivé případy, ale systémové nastavení: zákony, strategie, metodiky, školení a to, jak se promítají do praxe.

Často tedy nahlížím různým ministerstvům a státním orgánům do jejich práce a ptám se jich, jaké mají priority, cíle a jak chtějí fungovat za deset let. Možná byste čekali, že na to nebudou mít odpověď. V tom ale problém není, vždy mají něco sepsané. Česko je na státní strategie

překvapivě bohaté – jde spíše o to, co se v nich píše.

Oficiální web Databáze strategií, který tyto dokumenty shromažďuje, eviduje na národní úrovni 281 strategických dokumentů. Zamyslete se: napadne vás jméno alespoň jednoho z nich? Kdybychom se bavili o strategiích Evropské unie, bylo by to snadné – každý zná Green Deal. Ale co české strategie?

Databáze obsahuje řadu dokumentů, u kterých si řeknete: „Jasně, to dává smysl.“ Máme například Strategii rovnosti žen a mužů nebo Koncepti rozvoje knihoven. U jiných vás napadne: „Hm, to zní možná trochu nadbytečně“ – třeba Národní kosmický plán. A u dalších může přijít reakce: „Co to sakra znamená?“ Mezi moje favority patří Národní politika kvality nebo Národní program reforem.

Rozmanitost ale nekončí u názvů. Některé strategie jsou napsané na deset let, jiné jen na tři. Některé mají datum přijetí, ale už ne termín, do kdy mají být splněny. A řada z nich se vztahuje k období, které už dávno uplynulo. Vyhodnocení toho, nakolik se podařilo strategii naplnit, navíc často chybí.

Tohle roztržštění ale ukazuje hlubší problém. Strategie v české státní správě zkrátka často nejsou efektivním nástrojem, jak dosáhnout konkrétního cíle. Postupem času jsem pochopil, že v praxi mnohdy slouží k jinému účelu: vytvářejí prostor pro vyjasnění toho, co je a co není žádoucí. Tvůrce strategie ji předloží k připomínkám – v podstatě tím ostatním úřadům říká: „Tohle bych chtěl dělat. Jste s tím v pohodě? Nebudete mi házet klacky pod nohy?“

Zároveň ale nedokáže garantovat, že se z ní skutečně něco naplní. Strategie obvykle píšou úředníci na resortech, vzděláním často právníci. Ti však nemají čas, lidi, expertizu ani finanční prostředky na reálné naplňování strategie. O zdrojích rozhoduje politické vedení, které rádo slavnostně představuje nové strategie, ale už méně ochotně uvolňuje prostředky ze státního rozpočtu. A to se stále pohybujeme v rámci jednoho ministerstva a jednoho volebního období. Zajistit součinnost napříč celým státním aparátem a v horizontu delším než čtyři roky je pak ještě o několik úrovní složitější.

Nechci tady vinit nikoho konkrétního. Silný odborný státní aparát, který je schopný vytvářet datově podložené, kvalitní a měřitelné plány – a pak je koordinovaně naplňovat – zdá se nikomu v České republice moc nechybí. Na tom, že úředníci jsou darmožrouti a regulace brzdí konkurenceschopnost, panuje poměrně široká politická shoda. Výsledek je takový, že zaměstnání ve státní službě – největším, nejkomplexnějším a nejdůležitějším

„korporátu“ v zemi – není platově ani podmínkami konkurenceschopné vůči průměrné pozici marketingového analytika v e-shopu s barevnými ponožkami. O budoucnosti země tak v lepším případě rozhodují polovyořelí srdcaři, shlukující se do ostrůvků pozitivní deviace. V horším případě kdokoliv, kdo má vysokou školu a dokáže v Praze přežít s 33 tisíci hrubého měsíčně.

EU, NATO i řada států mají své foresightové jednotky, které jim pomáhají plánovat možné budoucnosti a připravovat se na ně. Potřebujeme takovou jednotku i u nás? Asi to nemůže uškodit a rozhodně potřebujeme ve státní správě zkoušet nové přístupy. Nejsm si ale jistý, že bychom se v její stávající podobě dokázali na budoucnost adekvátně připravit – ani kdybychom ji s jistotou znali.

Nechci však končit negativně. Pro český stát pracují někteří z nejchytřejších, nejobětavějších a nejpracovitějších lidí, které jsem měl tu radost poznat. Pozitivní příklady máme. Zatím nám ale chybějí systémové podmínky, aby se taková kvalita stala pravidlem. Je to škoda, protože schopný člověk ve službách státu může mít obrovský dopad – ušetřit miliardy na veřejných zakázkách, vytvářet služby využívané miliony lidí nebo pomáhat lidem v nouzi.

Navíc víme, že to lze dělat jinak. Iniciativy jako BYRO, České priority nebo Česko, funguj! navrhuji konkrétní opatření ke zlepšení fungování státní správy. Víme, co je potřeba udělat. Teď potřebujeme „jen“ společenskou shodu, že nám na tom sku-



Klíčové je upozornit na mezeru mezi dostupností foresightových poznatků a jejich skutečným uplatněním v praxi.

tečně záleží. Potřebujeme si uvědomit, že bez schopnosti státu přinášet změnu zůstaneme pouze pasivními pozorovateli vlastní budoucnosti. ■



Největším problémem „státu bez budoucnosti“ není nedostatek vizí, ale absence společenské shody na tom, že budoucnost má vůbec cenu. Když se politika i instituce nastaví na přežívání od rozpočtu k rozpočtu, vzniká prostředí, v němž je dlouhodobé uvažování automaticky podezřelé. A foresight se pak snadno stává jen hezkou dekorací.

Co dál číst



OECD Observatory of Public Sector Innovation: The Triple Challenge of Embedding Strategic Foresight in Government (2022)



Evropský parlament (EPRS): The Use of Strategic Foresight in Commission Impact Assessments (2024)

Budoucnost je jen tak dobrá, jak silná je naše představivost

Maria Połońska | spoluzakladatelka h23,
mentorka programu Google for Startups

„Imagination will often carry us to worlds that never were. But without it, we go nowhere.” Carl Sagan

V době zrychlení přichází budoucnost rychleji než kdy dřív – a přesto je stále obtížnější si ji představit. Ne proto, že by byla vzdálená, ale protože je zahlcená úzkostmi: kolapsem klimatu, úpadkem demokracie a algoritmickou nadvládou každodennosti. O budoucnosti už nesníme. Připravujeme se na ni jako na hrozbu.

Imaginace, kdysi kulturní supersíla, je dnes často vnímána buď jako únik z reality, nebo jako varování. Stále větší část spekulativní fikce – kdysi úrodné půdy pro utopie – se odehrává v dystopických světech. Tento posun však není jen estetický. Odráží hlubší společenskou únavu a ztrátu pocitu účinnosti, zejména mezi mladšími generacemi, které se cítí uvězněné v krizích, jež si nevybraly a nemohou samy vyřešit.

Historie nás přitom učí, že imaginace vždy předcházela změně. Leonardo da Vinci kreslil létající stroje čtyři

století před vznikem vrtulníku. Komunikátory ze Star Treku či dotykové obrazovky z filmu 2001: Vesmírná odysea předjímaly technologie, které dnes běžně nosíme v kapsách. A dystopické vize z románu Brave New World nebo filmu Gattacy otvíraly etické otázky dávno předtím, než technologie CRISPR umožnila upravovat lidský genom. Nešlo o pouhé fantazie. Byly to hypotézy o budoucnosti – často chybné, někdy prorocké, vždy však podnětné.

Ve střední Evropě má napětí mezi imaginací a realitou specifickou historii. Desítky let autoritářských režimů omezovaly to, jaké budoucnosti si lidé dokázali představit. Odvážné vize proto musely být zašifrovány do metafor, alegorií či mlčení. Když přišla demokracie, přinesla příslib plurality – myšlenku, že budoucnost lze znovu spoluvytvářet, přetvářet i zpochybňovat.

Dnes se však zdá, že i tato demokratická představivost je znovu sevřená. Nástroje, které měly rozšiřovat naše možnosti – sítě, platformy a data – je často spíše zužují. Naše

pozornost je roztříštěná, debaty polarizované a dlouhodobé uvažování nahradila logika kvartálních výsledků, populistických cyklů a okamžité digitální odezvy.

Nejde přitom jen o technologický vývoj nebo optimismus. V sázce je samotná intelektuální infrastruktura veřejného prostoru. Imaginace není frivolní ani dětinská; je výchozím bodem politiky, vědy i správy věcí veřejných. Určuje, jaké problémy považujeme za hodné řešení – a jaké budoucnosti si vůbec dokážeme představit.

Proto je obnova představivosti nejen kulturním, ale i politickým úkolem.

Můžeme se inspirovat pojmem katedrálního myšlení – představou, že je možné zavázat se k projektům, jejichž výsledky uvidí až další generace. Stavitelé středověkých katedrál kladli základy staveb, o nichž věděli, že je nikdy neuvidí dokončené. Dnes se takové uvažování může zdát naivní, ale v době, kdy dominují krátkodobé pobídky a krizové řízení, může být právě dlouhodobá perspektiva tím nejradikálnějším činem, který máme k dispozici.

Nejde o vytváření utopií. Jde o formulování budoucností, které jsou bohaté, realistické a zároveň inspiřující – takových, které počítají se složitostí, dávají důvod k jednání a dokážou v sobě nést i napětí a radost zároveň.

Otázkou tedy není, jaká budoucnost nás čeká. Otázkou je, jaká budoucnost stojí za to, abychom o ni usi-

lovali? A možná ještě zásadněji: čí představivost ji utváří?

Protože pokud tento prostor nevyplníme sami, udělá to někdo jiný – nebo něco jiného – za nás. ■



Když je veřejný prostor zahlcený úzkostí, polarizací a krátkodobými pobídkami, ztrácíme schopnost formulovat žádoucí budoucnosti – a bez ní se i dobré technologie a politiky redukuje na pouhé krizové řízení. Výsledkem pak vzniká nová „příležitost“ pro autoritářské režimy, které zdánlivě nabízejí dlouhodobá a jasná řešení. Výzkum z roku 2025, který publikoval The Independent, tvrdí, že polovina mladých Britů by si přála, aby měla Británie autoritářského diktátora, který by se nemusel „obtěžovat“ demokratickými procesy.

Co dál číst



Mark Fisher: Ghosts of My Life: Writings on Depression, Hauntology and Lost Futures (2014)

Sázka na katedrály

Michal Najman | zakladatel Aim

Před pár lety jsem seděl s přáteli ve Five Guys naproti chrámu Sagrada Familia. Jedli jsme burgery, oddávali se konzumerismu a přitom hleděli na architektonický zázrak. Jasně si pamatuji, jak jsme se bavili o tom, že se nikdy nedokončí. Jenže před několika dny k dokončení měli velmi blízko. Osadili totiž centrální věž.

Zvědavý na historii katedrály jsem si tehdy přečetl leták, který jsme dostali u vstupu. Sto milionů eur, které ročně přináší 4,7 milionu návštěvníků, dnes financuje dokončení 144 let dlouhého a dost dramatického příběhu. Stavba začala v roce 1882 pod vedením architekta, který se nejmenoval Gaudí. Ten však projekt převzal o rok později a pracoval na něm třiadvacet let. Žil přitom v chudobě a zemřel poté, co ho o dvě ulice dál srazil tramvaj. Anarchisté spálili jeho kresby i modely. Architekti, kteří přišli po něm, museli projekt znovu skládat z dochovaných fragmentů. Lom, odkud se bral kámen, se vyčerpал, a tak přešli na beton. Gaudího geometrie se nedala postavit ručně, takže v osmdesátých letech přišel na řadu software původně vyvinutý pro letecký průmysl a v devadesátých CNC stroje. Mimochodem Dalí považoval celý projekt za zradu a tvrdil, že by měl zůstat nedokončený: „Nechte ho tam stát jako obrovský hnijící zub.“

Přesuňme se do jiného Five Guys – tentokrát na Broadwayi a 110. ulici na Manhattanu, asi minutu od katedrály St. John the Divine.

Stavba začala v roce 1892 s ambicí postavit největší katedrálu na světě. Hlavní architekt zemřel a jeho nástupce během stavby úplně změnil návrh. Druhá světová válka práce zastavila a katedrála zůstala tři desetiletí nedokončená. Stavba se nakonec znovu rozběhla a v roce 1984 se počítalo s dokončením kolem roku 2000. Jenže v roce 1992 došly peníze – a už se nikdy nevrátily. Někteří dnes stavbě říkají St. John the Unfinished.

Ve Francii se katedrála v Beauvais začala stavět v roce 1225. Postavili nejvyšší gotickou klenbu, jaká kdy byla navržena – a ta se o pár let později zřítla. Stavbu pak šedesát let znovu budovali. Později dokončili věž, která na krátkou dobu učinila z katedrály nejvyšší stavbu na Zemi – jen aby se o čtyři roky později zřítla také. O osm set let později chór stále stojí, podepřený ocelovými výztuhami z devadesátých let. (Podle Google Maps je nejbližší Five Guys asi padesát minut jízdy do pařížských předměstí.)

Ve všech třech případech samotná velká vize k dokončení stavby nestála – přestože každá z nich nějakou

měla. A nepomohl ani detailní plán. Navzdory rozšířené představě Gaudí s CNC stroji rozhodně nepočítal.

To, co nakonec odlišilo Barcelonu od New Yorku a Beauvais, byla série nezávislých a v danou chvíli nepravděpodobných událostí: nadšení, které pomohlo znovu objevit fragmenty původního návrhu, digitální nástroje, které se objevily právě ve chvíli, kdy už Gaudího geometrii nebylo možné řešit ručně, a turismus, který z nedokončené stavby udělal samofinancující mechanismus.

Jinými slovy: kdybyste se v devadesátých letech 19. století pokusili vsadit, která z těchto katedrál bude do roku 2030 dokončena jen na základě její vize nebo plánů, jen byste si nalhávali, že dokážete porazit náhodu.

To, zda plán nakonec dosáhne svého cíle, je často nepředvídatelným výsledkem Markovova řetězce. Malé kroky náhodné procházky – drobné informace, které ve skutečnosti rozhodují o výsledku – je těžké vůbec zachytit. A ve světě po nástupu velkých jazykových modelů, zaplaveném informacemi, by se dalo říct, že je pro člověka téměř nemožné vidět je všechny. Je jich prostě příliš mnoho.

Prosperují ti, kdo mají vhléd, ne předvídavost. Ti, kdo dokážou rozpoznat signály, na kterých opravdu záleží, a jednat dřív, než se okno zavře. Nepředpovídat. Vidět a jednat. Do Barcelony jsem jel s přáteli. Zastavili jsme se na drink ve Five Guys a dozvěděl jsem se o Sagrada Familia. Řetězec malých, neplánovaných událostí za mě rozhodl už dávno předtím, než jsem si sedl a objednal. ■



Pro mě je nejzajímavější, že se tu „katedrála“ chová jako platforma: nedokončenost není selhání, ale funkce. Vytváří příběh, návštěvnost i cashflow. To je vlastně strašně současné. Spousta produktů i institucí dnes přežívá ne proto, že jsou hotové, ale protože jsou neustále ve verzi 0.9 a umí monetizovat samotný proces. Otázka pak není „kdy to dokončíme“, ale „co se během stavby začne stavět v nás“.

Pavλίna Louženská

Pavλίna založila trendforecastingovou agenturu TrendBrews, která se specializuje na region CEE. Její newsletter o trendech a technologiích pavlínaspeaks.substack.com odebírá více než 13 000 lidí a Substack ho zařadil mezi Top50 Rising in Business globálně. Její predikce publikovala média jako Wired, ELLE nebo TED. Působí v Advisory Boardech různých technologických firem a nadací – včetně Nadace Independent Press nebo Někračni. Je hlavní mentorkou Google for Startups pro Evropu, Afriku a Blízký východ. Za svou práci v minulosti získala několik ocenění, včetně European Citizen's Prize, které uděluje Evropský Parlament.

V roce 2025 působila jako mentorka hackathonu European Forum Alpbach v rámci programu Lab Days, kde týmy, které vedla, získaly ocenění v závěrečné soutěži.

Lukas Zumbunn

Lukas Zumbunn je doktorandem v oboru mezinárodních vztahů na Univerzitě v St. Gallenu, kde se zaměřuje na využití foresightu ve veřejném sektoru prostřednictvím různých metod práce s budoucností. Během svého výzkumného pobytu na Univerzitě v Oxfordu působil jako asistent výuky v kurzu Managing Tomorrow Today na Blavatnik School of Government.

Společně s Pavlínou Louženskou vedl workshopy Future Studies pro Club Alpbach CZ & SK v srpnu 2025 a únoru 2026 ve spolupráci s Knihovnou Václava Havla. Vedl také řadu workshopů zaměřených na význam práce s více možnými budoucnostmi pro strategické rozhodování, například ve spolupráci s OECD, švýcarským ministerstvem obrany nebo Švýcarským federálním archivem.

Lada Zajac | editorka

Lada Zajac pracuje jako junior analytička v trendspottingové agentuře TrendBrews, kde se věnuje analýze trendů a přípravě podkladů pro strategické projekty. Profesně vychází z novinářského prostředí – před nástupem na rodičovskou dovolenou pracovala jako redaktorka zpravodajského portálu iDNES.cz, kde se věnovala především domácím tématům.

Na pomezí médií, trendové analýzy a obsahu se podílí také na publikačních projektech. V roce 2024 spolupracovala s Fakultou lesnickou a dřevařskou České zemědělské univerzity v Praze na vzniku rozhovorové knihy Letokruhy vzpomínek. V roce 2025 se podílela na přípravě diáře The Future is in Your Hands, který vznikl ve spolupráci se značkou papelote a Pavlínou Louženskou.

PODĚKOVÁNÍ

Tato publikace vznikla jako pozvání k přemýšlení o budoucnosti. Ne jako o něčem vzdáleném a abstraktním, ale jako o prostoru, který se už dnes utváří našimi rozhodnutími, prioritami i představivostí. Texty v této publikaci nabídly různé pohledy na svět, který se proměňuje před našima očima: od postavení mladých lidí v době technologických a společenských změn přes otázky růstu, demokracie a klimatu až po samotné nástroje, které nám mohou pomoci o budoucnosti uvažovat citlivěji, přesněji a odpovědněji.

Budeme rádi, pokud ve vás jednotlivé eseje nezanechaly jen odpovědi, ale i nové otázky. Pokud vás některé z témat přimělo zastavit se, promyslet si vlastní postoj, dohledat si další souvislosti nebo si vyzkoušet některé z cvičení na konci kapitol, pak tato publikace splnila svůj účel. Věříme, že právě tak začíná smysluplná práce s budoucností: zvědavostí, otevřeností a ochotou nespokojit se s první jednoduchou odpovědí.

Zároveň bychom chtěli srdečně poděkovat všem, kdo se na vzniku podíleli. Děkujeme autorkám a autorům esejí za jejich čas, myšlenky a ochotu sdílet své perspektivy. Velké poděkování patří Pavlíně Louženské a Lukasovi Zumbunnovi za odborný dohled, vedení a rámeček, díky němuž celý projekt mohl vyrůst do této podoby. Děkujeme Ladě Zajac za pečlivou a skvělou editorskou práci, Veronice Adamcové za krásný design, který publikaci vtiskl její výraz, a Michaele Kulíškové za to, že celý projekt pomohla přivést na svět.

Za Club Alpbach Czechia & Slovakia děkujeme, že jste se spolu s námi vydali k otázkám, na které není snadné hledat odpovědi.

Future(s) Visions – 2026, Vydal Club Alpbach Czechia & Slovakia v Praze v roce 2026
Editorka: Lada Zajac | Autoři textů: Pavlína Louženská, Lukas Zumbunn, autoři esejí uvedení u jednotlivých textů | Grafická úprava a sazba: Veronika Adamcová
Finančně podpořila Česká spořitelna

European Forum Alpbach

European Forum Alpbach vzniklo v roce 1945 z vize skutečně evropské budoucnosti. Tato myšlenka dodnes inspiruje přibližně 5 000 účastníků, kteří se každoročně setkávají v Alpbachu. Fórum propojuje klíčové aktéry napříč Evropou a vytváří prostor pro vzdělávání, dialog a společné hledání budoucích směrů rozhodování.

Evropské fórum Alpbach by nikdy nevzniklo bez mladých vizionářů. A právě nové generace lídrů a snů jej dodnes utvářejí. V této knize dvanáct osobností z různých prostředí přemýšlí o budoucnosti. Ať už se zamýšlejí nad rokem 2050, očekáváními spojenými s klimatickou krizí či ekonomickým vývojem nebo nad změnami, které si přejí vidět – a aktivně na nich pracují – nabízejí osobní pohledy na to, co nás čeká.

Tento projekt je věnován kritickým hlasům, rozmanitosti, aktivnímu leadershipu a otevřené mysli.



Club
Alpbach
Czechia & Slovakia

Forum Alpbach
Network