

Justyna Kufel¹

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej
Państwowy Instytut Badawczy
Warszawa

Model obszaru przejścia – próba wykorzystania koncepcji zarządzania przejściem w polskim sektorze rolno-żywnościowym

The transition arena model – implementing transition management in the Polish agriculture and agribusiness sector

Synopsis. Przedmiotem badania były fazy modelu obszaru przejścia, stanowiącego miejsce implementacji koncepcji zarządzania przejściem od stanu obecnego do określonej wizji przyszłości. Opierając się na doświadczeniach autorki, zasadach wnioskowania logicznego i wnioskach ze studiów literaturowych odnośnie teorii i polityki przejścia, z koncepcji modelu obszaru przejścia autorstwa Loorbacha wybrano te elementy, które w warunkach polskiego sektora rolno-żywnościowego mogą posłużyć jako cenne rekomendacje do wdrożenia tej nowej perspektywy prowadzenia polityki gospodarczej. Wskazówki dla polskich decydentów dotyczyły fazy przygotowania ekspertyzy (analizy zintegrowanych systemów, selekcja aktorów), fazy strategicznej (definiowanie wspólnego problemu, wizja przejścia i wspólne zasady), taktycznej (wizerunki, ścieżki i plan przejścia) i operacyjnej (zbiór eksperymentów, monitoring, ewaluacja). Na koniec podkreślono kluczową rolę zespołu zarządzającego przejściem.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianami, sektor rolno-żywnościowy.

Abstract. This article presents phases of the transition arena model, which should be introduced as a cure for the main Polish agricultural sector's problems. Basing on the author's own experience, logical reasoning and literature overview of transition theory and policy, the proper recommendations adequate for Polish agricultural and food sector's conditions were withdrawn from the Loorbach methodology of the model of transition arena. The following phases were taken into account: expertize preparation (integrated systems analysis, actors' selection), strategic phase (problem definition, vision, shared values), tactic phase (images, paths and plan) and operational phase (experiments, monitoring, evaluation). Finally, the role of transition management team was highlighted.

Key words: transition management, agribusiness sector.

Wstęp

Aby często trudne i intensywne zmiany, jakie dotyczą obecnie sektor rolno-żywnościowy prowadziły do jak najlepszych efektów, a ich procesy przeprowadzane były sprawnie i ze współudziałem wszystkich interesariuszy, zmianami tymi należy zacząć zarządzać [Kufel 2008]. W Holandii w ciągu ostatniej dekady rozwinięto metodologię tzw. „przejścia” (*transition*) ze stanu obecnego do konkretnie określonego stanu w przyszłości. Przejście to wynik gry wielu procesów, z których kilka jest całkowicie poza zasięgiem zarządzania. Nie jest ono planem wykonawczym, determinującym, co się po kolei wydarzy. Jest to proces ewolucyjny o danych, możliwych ścieżkach rozwoju, na których kierunek i tempo można wpływać za pomocą określonych narzędzi politycznych [Kufel 2009].

¹ Mgr inż., e-mail: kufel@ierigz.waw.pl

Zarządzanie przejściem to eksperyment w ramach procesu przejścia i perspektywa prowadzenia polityki wybranych sektorów gospodarki. Sednem zarządzania przejściem jest modelowanie, polegające na antycypacji i adaptacji. Podejście to, zamiast do kontroli i nadzoru, sprowadza się do wpływania i dostosowywania, przy czym na kierunek i tempo zmian wpływa się przez stwarzanie klimatu, w którym innowacja ma się szansę rozwinąć, oraz przez rozpoczęcie odpowiednich działań we właściwym momencie. Kluczową kwestią jest jasna i konkretna komunikacja pomiędzy różnymi podmiotami [Rotmans i Kemp 2002].

Celem zarządzania przejściem jest realizacja przejścia o określonych celach, nie jest to przy tym próba osiągnięcia tych celów za wszelką cenę. Zarządzanie służy egzekucji konkretnego planu gospodarczego, realizacji ustalonej wizji. Ze względu na wielość czynników i uczestników, przejściem trzeba zarządzać. Nie dokona się ono samoistnie. Cechuje je ponadto elastyczność w wyborze środków realizacji, które stale ewaluują wraz ze zdefiniowanymi celami w rytm zmieniających się okoliczności i procesu akumulacji wiedzy. Zarządzanie przejściem polega na rozpoznaniu kompleksowych relacji między uczestnikami i czynnikami i wykorzystaniu ich jako nowych możliwości. Kompleksowość relacji nie stanowi problemu, jest to stan naturalny [Dignum 2006].

Zarządzanie przejściem sprowadza się do wykorzystania trzech mechanizmów koordynacji: rynków, planów i instytucji oraz zakłada przeprowadzenie przejścia w sposób krokowy² [Elzen, Geels i Green 2004]. Kluczowymi elementami zarządzania przejściem są natomiast: myślenie systemowe (równoczesne myślenie o wielu obszarach działania/wpływu, uczestnikach, poziomach; analizowanie, jak usprawnienia na danym poziomie w danym obszarze mają się do usprawnień w innych obszarach działania/wpływu i na innych poziomach; próby zmiany orientacji strategicznej wśród podmiotów reżimu), myślenie długoterminowe (25-75 lat, podstawa formowania długookresowych planów politycznych), przewidywanie (ustalanie celów krótko- i długoterminowych w oparciu o długoterminowe wizje rozwoju, tworzenie scenariuszy, analizy trendów i krótkoterminowych możliwości), skupienie uwagi na procesie uczenia się i specjalna filozofia uczenia się *learning-by-doing* (rozwój strategii uczenia się, ich wdrożenie i ewaluacja) i *doing-by-learning* (rozwój wiedzy empirycznej i testowanie jej w opozycji do istniejących teorii), orientacja na innowację w systemie, uczenie się o wielu opcjach, które wymaga szerokiego spektrum, udział i interakcje między interesariuszami transformacji [Loorbach i Romans 2005].

Cele, metody i źródła badań

Tłem do zarządzania przejściem jest tzw. obszar przejścia. Można powiedzieć, że czynności wykonywane w ramach zarządzania przejściem odbywają się właśnie tutaj. Innymi słowy, ma tu miejsce implementacja koncepcji zarządzania przejściem. Celem artykułu jest przedstawienie rekomendacji odnośnie wdrożenia przejścia w polskim sektorze rolno-żywnościowym. Ram dla tych rekomendacji dostarczyła metodologia autorstwa Derka Loorbacha [2007], będąca, z uwagi na fakt, iż badania odnośnie zarządzania przejściem są

² Zarządzanie rynkami polega na rynkowym mechanizmie ustalania cen oraz decentralizacji procesu podejmowania decyzji w trakcie dokonywania wyborów odnośnie produktu czy usługi. Zarządzanie planami dotyczy celów przejścia, strategii gospodarczych, celów ogólnie kontrolujących aktywność ekonomiczną. Koordynacja instytucjonalna zakłada zaś powstanie nowych modeli dla potrzeb ustalania kierunków rozwoju, rozwój obszaru przejścia, powstanie planu, ustalenie celów, wspieranie nowych sieci i procesu uczenia się.

stosunkowo nowe, jedyną propozycją kompleksowej metodologii odnośnie implementacji procesu przejścia. Opierając się na własnych doświadczeniach i obserwacjach polskiej i holenderskiej rzeczywistości, a także na zasadach wnioskowania logicznego oraz studiach literaturowych odnośnie teorii i polityki przejścia oraz przykładów jego przeprowadzenia [np. Geels 2002, Geels i Schot 2007, Kemp 2004, Kemp i in. 2007, Rotmans i in. 2001, Schoof i in. 2004, Sondejker i in. 2008, Verbong i Geels 2007], z pracy Loorbacha autorka wybrała te wskazówki odnośnie zarządzania procesem przejścia, które mogą okazać się kluczowe w przeprowadzaniu tego procesu w warunkach polskiego sektora rolno-żywnościowego.

Kolejno zaprezentowane zostaną problematyki związane z modelem i fazami obszaru przejścia oraz kwestie związane z organizacją zespołu zarządzającego przejściem, po czym nastąpi podsumowanie i przedstawienie kluczowych wniosków dla polskiego sektora rolno-żywnościowego.

Nadzieją autorki jest zachęcenie wszystkich interesariuszy zmian w obszarze polskiego sektora rolno-żywnościowego (przedstawiciele sektora nauki, sektora publicznego, pozarządowego oraz przedsiębiorcy rolni powiązani w łańcuchach żywnościowych) do zainteresowania się tematyką przejścia i podjęcia rozmów odnośnie możliwości jego implementacji w warunkach polskiego sektora rolno-żywnościowego.

Model obszaru przejścia

Obszar przejścia to złożone z wielu podmiotów tło dla zarządzania przejściem umożliwiające wyobrażenie przebiegu i problemów podczas zarządzania przejściem. Model obszaru przejścia dotyczy implementacji koncepcji zarządzania przejściem. Początkowo obszar to relatywnie mała sieć innowatorów i podmiotów myślących strategicznie, pochodzących z różnych środowisk, w której ma miejsce dyskusja na temat problemu przejścia i zarys jego celów. Następnie ma miejsce rozrost sieci i angażowanie podmiotów mniej strategicznie zorientowanych, władz lokalnych i ludzi z praktyczną wiedzą na temat procesów zmian, czego celem jest rozwój ścieżek zmiany i włączenie ich do dynamiki. Na końcu, następuje zaangażowanie praktycznie zorientowanych podmiotów. W ramach realizacji ścieżek i celów przeprowadzane są krótkoterminowe eksperymenty i inne działania.

W modelu obszaru przejścia Loorbach [2007] zakłada rozróżnienie na fazy strategiczną, taktyczną i operacyjną, które poprzedza przygotowanie procesu zarządzania przejściem przez ekspertów. Autor ten rozróżnia ponadto czynności w ramach procesu (cel procesowy) oraz czynności, które stanowią sedno każdej fazy i które mówią, jakim konkretnym efektem ma się ona zakończyć, aby przejście faktycznie mogło mieć miejsce (cel rzeczywisty).

Faza przygotowania ekspertyzy

Na fazę przygotowania ekspertyzy składają się analizy zintegrowanych systemów i selekcja aktorów.

Analizy zintegrowanych systemów

Przejście rozpocząć w Polsce należy od analizy zintegrowanych systemów, której celem procesowym jest stworzenie jednego poziomu wiedzy/informacji i wspólnego postrzegania problemów w oparciu o wspólny model koncepcyjny, zaś celem rzeczywistym gromadzenie istotnej informacji odnośnie danego, kompleksowego problemu, jej strukturyzacja,

powiększanie wiedzy. W celu przygotowania obszaru przejścia i dostarczenia rzeczowych i naukowych podstaw dla rozwoju definicji zintegrowanych problemów i wizji wykorzystać należy model SCENE³ uzupełniony o analizy wielopoziomowe i wieloetapowe, co nazywa się analizą zintegrowanych systemów.

Pierwszym krokiem analiz według Loorbacha [2007] powinno być dojście do konsensusu odnośnie podstawowego modelu zasobów (populacja, infrastruktura, jakość środowiska, poziomy edukacji) i przepływów. Rzeczoznawcy i analitycy systemu tworzą pierwszą wizję w oparciu o głębokie badania dostępnych materiałów, wiedzę ogólną odnośnie specyficznego systemu oraz interakcje z kluczowymi informatorami, po czym ma miejsce synteza informacji i szczegółowa analiza stanu systemu połączona z analizą historyczną, wskazującą, jak dana struktura ewaluowała, oraz z analizą najważniejszych trendów i usprawnień, wpływających na system. Oprócz przygotowania zbioru inicjatyw i innowacji z poziomu niszy, równocześnie zidentyfikować należy kluczowych uczestników i sieci, tych obecnie wpływające na system i tych potencjalnie ważnych w aspekcie innowacji systemowej. Przeprowadzane w tym celu wywiady służą badaniu motywacji i kompetencji różnych uczestników.

Selekcja aktorów

Analizy systemów są według Loorbacha [2007] podstawą do selekcji odpowiednich uczestników, czego celem procesowym jest selekcja prekursorów do obszaru przejścia, angażowanie podmiotów wokół obszaru, zdobywanie poparcia dla obranego podejścia, zaś celem rzeczywistym stworzenie perspektyw oraz pierwsze uprawomocnienie szkicu i granic systemu.

Tabela 1. Kryteria selekcji aktorów

Table 1. Criteria for actors selection

Poziom	Możliwości procesowe	Możliwości rzeczywiste
strategiczny	tworzenie sieci, komunikacja, energia, ambicja, przywództwo, wizja	myślenie systemowe, kreatywność i wyobraźnia, strukturyzacja problemu, wiedza ogólne, duże sieci, myślenie abstrakcyjne
taktyczny	negocjowanie, komunikacja i budowanie konsensusu, myślenie w kategoriach wspólnej produkcji, otwartość na nowe kombinacje, budowanie koalicji	myślenie strategiczne, umiejętności analityczne, wiedza profesjonalna, pomysły innowacyjne

Źródło: [Loorbach 2007, s. 140].

Na początku powinna mieć miejsce selekcja relatywnie dużej grupy uczestników, którzy aktywnie promują innowacje, mają wpływ na system i poważnie myślą o zmianach w ramach specyficznego systemu. Organizowane ogólnodostępne spotkania otwierające powinny stworzyć możliwość rozpoznania chęci i możliwości zaangażowania określonych uczestników i ich możliwości wpływania na proces przejścia. Z takiej grupy podstawowej, stosując ostre kryteria selekcji, wybierana ma zostać mała grupa 10-15 osób, z których następnie wyłania się prawdziwa grupa faworytów na poziomie strategicznym. W praktyce wybierane są ważne

³ Łączy on możliwości modeli ilościowych z korzyściami bezpośredniego kontaktu, jakie dają modele jakościowe; jest modelem zasobów i przepływów, opartym na równowadze między dziedzinami ekonomicznymi, socjo-kulturowymi i ekologicznymi; jako model jakościowy, koncepcyjny, umożliwia integrację różnych perspektyw, dyskusje na temat wewnętrznych relacji między interesami i różnymi usprawnieniami, co ułatwia spójny rozwój strategii [Loorbach 2007].

postacie publiczne i podmioty z poziomu niszy, w tym pochodzący z nisz i zaangażowani na poziomie reżimu. W dalszej fazie taktycznej obszar powinien powiększyć się do około 50-100 podmiotów, wybranych na podstawie różnych kryteriów spośród podmiotów poziomu strategicznego. W długim okresie liczba aktorów powinna stale się powiększać, w tym o tych bardziej konserwatywnych. Optymalna selekcja powinna uwzględniać uczestników innowacyjnych z i spoza reżimu.

Wybrani uczestnicy obszaru przejścia muszą potrafić rozważać kompleksowe problemy o wysokim poziomie abstrakcji, patrzeć poza ograniczenia własnych dyscyplin i środowisk, posiadać określony poziom autorytetu w ramach różnych sieci, ustalać i wyjaśniać wizje rozwoju w ramach własnych sieci, myśleć wspólnie, być otwartymi na innowacje i nie upierać się przy wcześniej przygotowanych, własnych rozwiązaniach. Aktorzy na każdym z poziomów muszą ponadto posiadać odpowiednie możliwości procesowe i rzeczywiste (tab. 1).

Faza strategiczna obszaru przejścia

Faza strategiczna obejmuje definiowanie wspólnego problemu, tworzenie wizji przejścia i wspólnych zasad.

Definiowanie wspólnego problemu

Loorbach [2007] fazę strategiczną proponuje rozpocząć od zdefiniowania wspólnego problemu, którego celem procesowym jest stworzenie wspólnego poczucia silnej potrzeby zmian i rozwój wspólnego języka, zaś celem rzeczywistym stworzenie wspólnej mapy mentalnej systemu i wspólne rozumienie problemu.⁴ Etap ten powinien być pełen prowadzonych przez aktorów intensywnych dyskusji odnośnie różnej interpretacji zgromadzonych w poprzedniej fazie faktów i danych. Dyskusje te muszą posiadać odpowiednie struktury i być odpowiednio wspomagane. Konfrontacja różnych punktów widzenia jest najlepszym wstępem do negocjacji. Można ponadto omówić wzajemne powiązania między różnymi elementami systemu i rodzaje wywieranego przez nie wpływu. W celu strukturyzacji debaty używa się podstawowego modelu sceny lub modelu systemów mentalnych.

Wizja przejścia i wspólne zasady

Celem procesowym tego etapu jest określenie wspólnego, pożądanego kierunku przejścia, zaś celem rzeczywistym osiągnięcie zgody odnośnie warunków rozwoju i selekcja tematów przejścia [Loorbach 2007]. Dyskusje o pożądanym stanie posiadania w odniesieniu do definicji i analizy problemu powinny doprowadzić do rozwoju inspirującej, atrakcyjnej, obejmującej pożądaną stan systemu wizji przejścia, która ma następnie wyznaczyć kierunek krótkoterminowym akcjom. Wizja musi uwzględniać akceptowane przez wszystkich uczestników warunki funkcjonowania systemu społecznego w przyszłości.

Pomocą w tworzeniu wizji może być rozwój scenariuszy przejścia, które uwzględniają możliwe ścieżki rozwoju w kierunku przyszłego, pożądanego stanu na poziomie systemu. Ostatecznie wyłonić się powinien spójny, całościowy obraz pożądaną przyszłości, a także droga, jak ten obraz może powstawać. Scenariusze przejścia uwzględniać powinny zmiany w dynamice systemu. W trakcie dyskusji na ich temat powstają z kolei wspólne zasady i wspólne

⁴ Najczęściej nie istnieje jeden problem, lecz wiele aspektów problematycznych odnośnie danej sytuacji i jej możliwych rozwiązań. Ponieważ różne podmioty różnie postrzegają naturę problemu, potrzebny jest proces dostrajania, który ułatwi zidentyfikowanie wspólnego kursu. Jest to proces trudny i niejasny.

cele. Tworzenie zasad jest procesem ciągłym, w którym inicjatywa często leży po stronie zespołu zarządzającego przejściem, odpowiedzialnego za przygotowanie i prowadzenie nierzadko chaotycznych obrad.

Faza taktyczna obszaru przejścia

Faza taktyczna obejmuje tworzenie wizerunków, ścieżek i planu przejścia.

Wizerunki przejścia

W efekcie dyskusji odnośnie zasad postępowania i zintegrowanej analizy systemowej, z podobszarów obszaru przejścia wybrane zostać powinny, np. ze względu na ich potencjał, różne motywy przewodnie, dla których w fazie taktycznej powinny zostać stworzone wizerunki i ścieżki przejścia. Wizerunki to wizje przejścia na poziomie podsystemów, przy czym cele ich są bardziej konkretne i jakościowe. Główną rolę w ich tworzeniu odgrywać powinni zorientowani średniookresowo uczestnicy innowacyjni, dostrzegający potrzebę przejścia i posiadający wiedzę specjalistyczną odnośnie swoich interesów na obszarze specyficznych podsystemów. Rozwijając wizerunki należy brać pod uwagę zmiany w obecnej dynamice, trendy, wizji i ambicje. W wizerunek przejścia włączony powinien zostać opis obecnego stanu systemu i podsystemów; opis i możliwości wpływu na bariery dla przejścia, trendy i inne usprawnienia; opis pożądanego stanu systemu w przyszłości, uwzględniając innowacje odnośnie konfiguracji podmiotów, instytucji, technologii, infrastruktury, rynku, gospodarki, wpływu na środowisko i zagospodarowanie przestrzeni.

Ścieżki przejścia

Celem procesowym tego etapu jest stworzenie sieci przejścia i koalicji, rozwój obszaru przejścia, sterowanie siecią, zaangażowanie większej liczby podmiotów i zwiększenie poparcia, zaś celem rzeczywistym skonkretyzowanie wizji [Loorbach 2007]. Ścieżki przejścia to możliwe trajektorie rozwoju od stanu obecnego do wizerunków przejścia. Osoby inicjujące przejście dzielone są na różne podgrupy w zależności od tematów przewodnich i odpowiadają za przeniesienie pomysłów z poziomu strategicznego i wizji przejścia na poziom pozostałych, poruszanych tematów. Ze względu na wielość i różnorodność podmiotów w podgrupach wysuwane są różne strategie i pomysły. W ramach dyskusji na temat wizerunków przejścia i ich implikacji powstają różne koalicje, których efektem jest stworzenie wielu ścieżek przejścia, które prowadzą do realizacji pożądanego w danym podobszarze wizerunku. Ścieżki uwzględniać mogą różne opcje technologiczne. Ich rozwój to trudny, niejasny proces, wymagający wiele cierpliwości i zaufania. Podgrupy organizują swoją pracę w sposób krokowy i samodzielnie. Zespół zarządzający przejściem nie wspiera procesu całościowo i nie udziela rad, a jedynie strukturyzuje wyniki dyskusji, promuje konkurencję, sprawdza spójność ścieżek i zapewnia wsparcie organizacyjne.

W celu rozwoju ścieżek przejścia wykorzystuje się scenariusze, przewidywanie, modelowanie, mapowanie. Chociaż w tworzeniu ścieżek istnieje wiele dowolności, każda z nich musi jednak uwzględniać opisy zmian niezbędnych do osiągnięcia docelowego wizerunku, wskazanie konkretnych zmian i ich czasu, pomysły, w jaki sposób te zmiany mają nastąpić i z czym udziałem, cele krótkoterminowe i pośrednie (nie muszą być ostateczne, lecz powinny stawać się coraz bardziej konkretne w miarę ich osiągania). Ponieważ wizerunki i ścieżki przejścia zmieniają się w czasie, powinno się uwzględniać niezbędne nieciągłości, zmiany behawioralne i instytucjonalne, poziom niepewności, bariery i szanse implementacji.

Plan przejścia

Plan przejścia nakierowuje na właściwy kierunek przejścia, obejmując wszystkie uprzednio zgromadzone wyniki z obszaru przejścia, tj. definicję problemu, zasady postępowania, wizję, wizerunki, ścieżki, pierwsze pomysły odnośnie projektów i eksperymentów. Wszyscy uczestnicy przejścia powinni dopasować własne plany, tworząc i popierając wspólny plan przejścia. Należy dokładnie ustalić, za jakie czynności i projekty odpowiada każda grupa uczestników, oraz jakie instrumenty ma ona zamiar rozwijać i wykorzystywać (np. porozumienia publiczno-prywatne, instrumenty ogólnosystemowe). Bardzo ważną rolę odgrywa monitoring, który gwarantuje realizację planu na tyle, na ile jest to możliwe. W efekcie, zespół zarządzający przejściem przygotowuje atrakcyjny wizualnie, przyciągający uwagę i zachęcający do zaangażowania się w proces przejścia dokument. Na końcu fazy taktycznej ma miejsce prezentacja planu i wizji szerszej publiczności, w tym przedstawicielom sektora i mediów. Dodatkowo, w celu podkreślenia wagi i ogromnej potrzeby zarządzania określonym przejściem, prezentuje się sieć powiązań oraz listy popierających je kluczowych podmiotów rządowych i społecznych.

Faza operacyjna obszaru przejścia

Faza operacyjna obejmuje przeprowadzanie eksperymentów, monitoring i ewaluację.

Zbiór eksperymentów

Faza operacyjna procesu przejścia rozpoczyna się od przeprowadzania eksperymentów, których celem procesowym jest zaangażowanie podmiotów i konsumentów na każdym z poziomów przejścia [Kufel 2009], a także przekazanie im wizji i planu, zaś celem rzeczywistym jest testowanie przypuszczeń i różnych opcji rozwiązań [Loorbach 2007]. Zbiór eksperymentów powinien zawierać eksperymenty różnego rodzaju i o różnym charakterze, przy czym nowe eksperymenty dołączają do instrumentów już trwających. Eksperymenty przejścia wywodzą się z wizji i wizerunków przejścia, powinny przyczyniać się do osiągnięcia celów na poziomie systemu i pasować do ścieżek. Integrują one i stymulują ewolucyjny proces przejścia. Kryteria wyboru eksperymentów muszą być logiczne i spójne, a także należy mierzyć, w jakim stopniu przyczyniają się one do osiągnięcia celów i w jaki sposób na siebie oddziałują. Należy zidentyfikować niszę i stosunek reżimu do eksperymentów w niej zachodzących. Eksperymenty cechować powinno skupienie się na nowych kombinacjach i na nowym spojrzeniu na różne sytuacje.

Monitoring

Monitoring powinien być stałym elementem procesu zarządzania przejściem, gdyż w znacznym stopniu wpływa on na wzrost poziomu elastyczności i inteligencji strategicznej procesu przejścia. Sprowadza się on do obserwacji i opisu procesu przejścia na poziomie przejścia i na poziomie procesu zarządzania przejściem. Monitoring na poziomie przejścia wykorzystuje standardowe narzędzia monitorowania, które bazują na interakcjach między czynnościami związanymi z rozwojem innowacji i programami innowacyjnymi w kontekście procesów przejścia ze szczególnym uwzględnieniem kwestii społecznych. Monitoring na poziomie procesu zarządzania przejściem wspomaga natomiast aktywność rządu i odpowiada za ewaluację w kontekście teorii zarządzania przejściem. Oba rodzaje monitoringu łączy się. Wpływają one na siebie, podobnie jak wyniki procesu zarządzania przejściem wpływają na proces przejścia.

Ewaluacja

Ewaluacja postępu i refleksja nad niezbędnymi zmianami i przyszłymi działaniami jest narzędziem umożliwiającym proces uczenia się i korzystanie z jego efektów, które opiera się na monitorowaniu procesu przejścia i wspomaganiu efektywności zarządzania przejściem. Ponieważ ewaluacja opiera się na opiniach uczestników procesu przejścia oraz na analizie ekspertów, umożliwia im ona uwrażliwienie na kwestie zarządzania przejściem i wgląd we wzajemne opinie, co z kolei pomaga w refleksji i adaptacji. Ewaluacja jest integralną częścią procesu zarządzania przejściem, dla którego wartościowanie i interpretacja monitorowanych rezultatów i postępu jest kwestią kluczową. Umożliwia ona lepsze przygotowanie do projektowania kolejnych etapów przejścia i do uniknięcia błędów, zwłaszcza na poziomie strategicznym, a także pozwala na podjęcie decyzji donośnie kontynuacji eksperymentu na podstawie oceny efektów kolejnych wdrożeń.

Zespół zarządzający przejściem

Organizacja i nadzorowanie procesu przejścia jest procesem uczenia się, który z zasady jest nieprzewidywalny i niemożliwy do zaplanowania w tradycyjny sposób. Według Loorbacha [2007] obszar przejścia obrazuje wszystkie cechy kompleksowego systemu: nieliniowy rozwój, wysoka nieprzewidywalność, odchylenia i selekcja pomysłów i planów, pojawianie się nowych wizji i koncepcji, ewolucyjne interakcje ze środowiskiem zewnętrznym, kryzysy i niespodzianki, reżim. Konsekwentnie, wsparcie i organizowanie obszaru przejścia wymaga kombinacji wiedzy i umiejętności. Reprezentować je powinien pełen inicjatyw zespół zawierający ekspertów z dziedziny objętej badaniem, ekspertów zarządzania przejściem i osoby wspierające proces. Menadżer przejścia wybiera aktorów i przygotowuje proces przejścia w ramach jego obszaru, aby następnie wspólnie z nimi stworzyć zespół, który kieruje procesem zarządzania przejściem, odpowiadając za przygotowanie procesu i jego głównych elementów, przy czym na różnych etapach procesu przejścia inny jest wkład, rola i zakres działalności zespołu. Ważne jest także, aby zespół zawierał inicjatora projektu, ekspertów odnośnie przejścia i jego głównych elementów oraz osoby wspierające proces. Funkcje każdego z członków powinny zostać rozdzielone i szczegółowo scharakteryzowane.

Podsumowanie i wnioski

Przejście w obszarze polskiego sektora rolno-żywnościowego powinno się rozpocząć fazą przygotowania ekspertyzy. W ramach analizy zintegrowanych systemów, gromadząc dane, strukturyzując problem i powiększając poziom wiedzy, należy doprowadzić do sytuacji wspólnego postrzegania problemów w oparciu o wspólny model koncepcyjny. Następnie, zadbać należy o właściwą selekcję prekursorów do obszaru przejścia, zaangażować odpowiednich uczestników i zdobywać poparcie dla obranego podejścia.

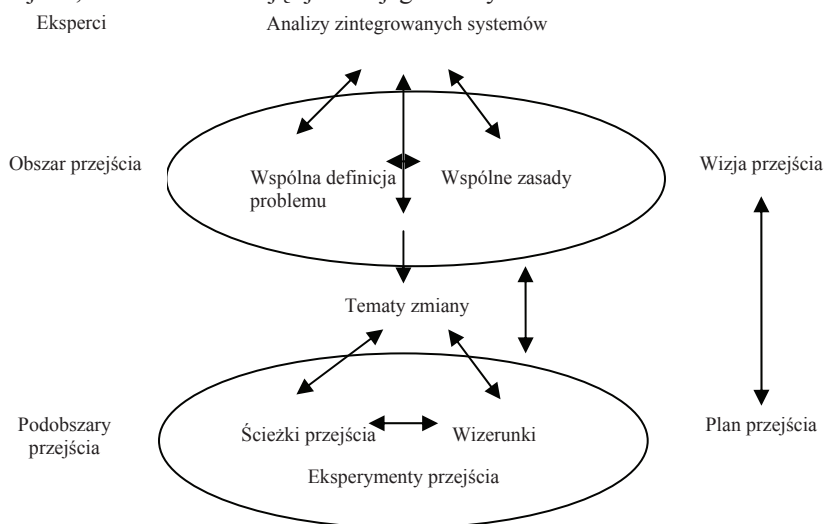
Kolejnym etapem jest faza strategiczna, w której powinna mieć miejsce zintegrowana ocena problemu i określenie wspólnego kluczowego kierunku rozwoju. Proces ten uwzględnia formułowanie wspólnej percepcji problemu, poszukiwanie możliwych przyszłych trajektorii rozwoju i rozwój wizji przejścia. Dzięki tej fazie uczestnicy przejścia rozumieją, jak inni widzą dane kwestie i jakie są ich wartości, jak skomplikowane jest osiągnięcie określonych celów,

jak duży jest stopień niepewności odnośnie przyszłości, jakie są możliwości współpracy i wpływania na proces przejścia.

W fazie taktycznej dojść powinno natomiast do rozwoju różnych, często sprzecznych ze sobą celów i strategii. W kontekście wizji przejścia wybrane zostać powinny motywy i podsystemy, dla których rozwinięte zostaną wizerunki docelowe. Następnie, dla każdego z wybranych podobszarów obszaru przejścia, biorąc pod uwagę różne strategie, opcje i plany poszczególnych uczestników, rozwinięte winny zostać ścieżki przejścia. Ze względu na potrzebę dostosowywania się do ogólnej wizji przejścia, cały ten proces następuje niezwykle wolno, w związku z czym należy zadbać o zachowanie określonego poziomu spójności i nie sięganie po zbędne kompromisy.

Faza operacyjna procesu przejścia rozpoczyna się natomiast od przeprowadzania eksperymentów, które służą zbadaniu, czy nowa, specyficzna opcja czy innowacja może stać się częścią większego systemu, a także sprawdzeniu, czy planowana strategia rozwiązania danego problemu (ścieżka przejścia) lub innowacja mogą się przyczynić do zmiany społecznej, idącej w określonym kierunku. Do ostatnich etapów należą monitoring, polegający na obserwacji i opisie procesu przejścia na poziomie przejścia i na poziomie procesu zarządzania przejściem, oraz ewaluacja, która uwzględnia refleksję nad efektywnością dotychczas podjętych czynności.

Schemat przedstawiony poniżej (rys. 1) ilustruje kompleksowość i nielinearność procesu przejścia, nie odzwierciedlając jednak jego rzeczywistości.



Rys. 1. Schemat procesu obszaru przejścia

Fig. 1. The transition arena model

Źródło: [Loorbach 2007, s. 155].

Polski sektor rolno-żywnościowy potrzebuje zarządzania przejściem. Po ponad 20 latach transformacji wciąż nie wiemy, jak chcemy, aby wyglądało nasze rolnictwo. Blokują to znaczące reformy i sprawia, że polscy rolnicy w obecnych warunkach unijnych nie rozwijają się tak, jak mogliby. Do ważnych problemów należy także brak zaufania, zwłaszcza do sfery publicznej, a także globalne problemy sektora, takie jak zmiany klimatyczne, GMO, problemy

związane z kontrolą jakości, niskie ceny żywności, przejmowanie marży przez wielkie sieci handlowe itd.

Autorka proponuje przeprowadzenie przejścia od stanu obecnego do określonej wizji przyszłości odnośnie wyglądu i sposobu funkcjonowania polskiego sektora rolno-żywnościowego, wypracowanej przez wszystkich interesariuszy. Obiecuje ona równocześnie dalej zgłębiać tę problematykę, uwzględniając warunki panujące w Polsce, a w szczególności cechy uczestników polskiego sektora rolno-żywnościowego. Problematyka zarządzania przejściem w warunkach polskiego sektora rolno-żywnościowego z pewnością wymaga dalszych, pogłębionych badań i analiz. Artykuł ten stanowi w oczach autorki zaledwie początek drogi w kierunku rozwiązania złożonych problemów.

Literatura

- Dignum M. [2006]: The map to the South. Policy advice for transition management. A case study of the transition towards sustainable mobility. PhD thesis Technische Universiteit, Eindhoven.
- Geels F. [2002]: Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and case-study, *Research Policy* nr 31(8-9), ss. 1257-1274.
- Geels F., Schot J. [2007]: Typology of sociotechnical transition pathways, *Research Policy* nr 36(3), ss. 399-417.
- Kemp R. [2004]: Managing sustainability transitions. The Dutch Energy transition, Presentation, MERIT & DRIFT, SDRN meeting, Londyn.
- Kemp R., Rotmans J., Loorbach D. [2007]: Assessing the Dutch Energy Transition Policy: How Does it Deal with Dilemmas of Managing Transitions? *Journal of Environmental Policy & Planning* nr 9(3-4), ss 315-331..
- Kufel J. [2008]: Interaktywna konstrukcja wiedzy w holenderskim sektorze żywnościowym. Rekomendacje dla Polski. [W:] Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw, ss. 115-132. E. Okoń-Horodyńska i A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.). Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Kufel J. [2009]: Polityka transformacji dla sektora rolno-żywnościowego – propozycja holenderska, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu* t. XI(3) ss. 201-207.
- Loorbach D. [2007]: Transition Management. New mode of governance for sustainable development. International Books, Utrecht.
- Loorbach D., Rotmans J. [2004]: Managing Transitions for Sustainable Development. International Center for Integrative Studies (ICIS), Maastricht.
- Rotmans J., Kemp R. [2003]: Managing Societal Transitions: Dilemmas and Uncertainties: The Dutch Energy Case-study, Workshop on the Benefits of Climate Policy. OECD, Paryż.
- Rotmans J., Kemp R., Asselt van M. [2001]: More evolution than revolution: transition management in public policy, *Foresight. The Journal of Futures Studies, Strategic Training and Policy* nr 3(1), ss. 15-31.
- Schoof A., Wissema E., Rest van Der A., Remmers R., Jongboom R., Bergsma G., Kwant K., Schaeffer G.-J. [2004]: Biomass: green tool for energy transition in the Netherlands. Ministry of Economic Affairs, Haga.
- Sondeijker S., Geurts J., Rotmans J., Tukker A. [2008]: Imagining sustainability: the added value of transition scenarios in transition management, *Foresight. The Journal of Futures Studies, Strategic Training and Policy* nr8(5), ss. 15-30.
- System Innovation and the Transition to Sustainability. Theory, Evidence and Policy. [2004]. B. Elzen, F. Geels, K. Green (red.). Edward Elgar, Cheltenham.
- Verbong G., Geels F. [2007]: The ongoing energy transition: Lessons from a socio-technical, multi-level analysis of the Dutch electricity system (1960-2004), *Energy Policy* nr 35(2), ss. 1025-1037.