

Spis treści

7 Wstęp

MAREK LESZCZYŃSKI

- 19** Zagrożenia współczesnego rozwoju w warunkach późnej nowoczesności

ZOFIA MARCINIAK

- 33** Istota współczesnego pojmowania bezpieczeństwa w świecie VUCA

OLGA WASIUTA, SERGIUSZ WASIUTA

- 49** Zagrożenia hybrydowe jako wyzwanie dla środowiska bezpieczeństwa

JUSTYNA ROKITOWSKA

- 81** Zagrożenia naturalne i techniczne – występowanie zjawisk w środowisku bezpieczeństwa

ALEKSANDER WASIUTA

- 105** Współczesne ekonomiczne uwarunkowania zagrożeń w sektorze energetycznym i sposoby przeciwdziałania tym zjawiskom

PAWEŁ ŁUBIŃSKI

- 125** Wieloaspektowy wymiar społecznych zagrożeń bezpieczeństwa państwa w środowisku VUCA

AGNIESZKA PIENIĄŻEK

- 141** Rola organizacji pozarządowych w systemie bezpieczeństwa narodowego w świecie VUCA

ARTUR MAŚLANKA

- 159** Rola organizacji proobronnych w budowaniu świadomości społecznej o zagrożeniach

PAULINA SZELĄG

- 171** Rola wybranych organizacji międzynarodowych w państwach pokonfliktowych w procesie rozwoju zawodowego kadr w organizacjach systemu bezpieczeństwa narodowego w świecie VUCA – przypadek Kosowa

SABINA SANETRA-PÓŁGRABI

- 195** Refleksje nad bezpieczeństwem transgranicznym jako polityką publiczną

TOMASZ WÓJTOWICZ

- 213** Możliwości zastosowania bezzałogowych statków powietrznych przez służby specjalne do ochrony granic RP

233 Informacje o autorach

Wstęp

Z doświadczenia wiemy, że wszystko się zmienia, nic nie jest trwałe. Nie ma wystarczająco wysokiego muru, który chroniłby przed zmianami klimatu, pandemią i innymi katastrofami. Ale wysokie mury podważają potencjał współpracy potrzebnej do zarządzania wspólnym ryzykiem. W ostatnich dziesięcioleciach globalizacja doprowadziła do rewolucyjnych zmian, co powiększyło lukę między naszymi coraz bardziej złożonymi systemami a metodami zarządzania ryzykiem. Jak widzimy, pandemia COVID-19 czy ryzyko systemowe mogą szybko zachwiać procesami, które wcześniej wydawały się solidne. Pandemia uwydatniła nasz brak odporności na zagrożenia naturalne, podkreśliła pilną potrzebę lepszego zarządzania ryzykiem globalnym, ale jednocześnie pokazała, że obywatele są w stanie zmienić swoje zachowanie, gdy jest to konieczne.

Ludzie od zarania dziejów żyli w niesprzyjającym środowisku, byli zmuszeni do pokonywania pewnego rodzaju „ruchomych piasków” w otoczeniu. Sformułował to już w starożytności Heraklit z Efezu w stwierdzeniu, że wszystko płynie. A w naszych czasach postmodernizm mówi o płynnej rzeczywistości. Oznacza to, że świat staje się coraz bardziej zmienny i niepewny, sprawy stają się bardziej złożone i ambiwalentne. Problemów nie da się już rozwiązywać w pojedynkę, a ze względu na ich złożoność należy je traktować całościowo, np. zmiany klimatyczne, zagrożenia hybrydowe, informacyjne czy kryzys uchodźczy, a do tego globalizacja, cyfryzacja, indywidualizacja i zmiany demograficzne. To tylko kilka z terminów, które są obecnie określane jako megatrendy. Część z nich odczuwamy bezpośrednio, inne trochę mniej lub spodziewamy się efektu dopiero w przyszłości. W obliczu płynącej i zmieniającej się rzeczywistości innowacje są najlepszą strategią adaptacyjną. Jaki jest bowiem sens pozostawania niezmiennym w środowisku ciągłej ewolucji?

Stabilne środowiska ustąpiły miejsca temu, co teraz zaczynamy nazywać światem VUCA. Współczesny świat rozwija się w warunkach bezprecedensowej konwergencji międzynarodowych zagrożeń i konfliktów o wysokim stopniu intensywności i niestabilności, które tworzą nowy niespotykany wcześniej poziom i zakres zagrożeń. Świat jest coraz bardziej nieprzewidywalny,

Wstęp

a zdolność państw do zarządzania ryzykiem związanym z rosnącą przyszłą niepewnością staje pod znakiem zapytania Obecnie państwa znajdują się w obliczu szerszej niż w poprzednich dekadach gamy zagrożeń, które stają się bardziej złożone i wzajemnie powiązane, a ich głównymi cechami są:

- kryzys zaufania i nasilenie konfliktów, częściowo z powodu spadku funkcjonalności wielostronnego bezpieczeństwa i instytucji promujących dialog, niskiej skuteczności dyplomacji prewencyjnej i mechanizmów rozwiązywania konfliktów;
- erozja podstawowych zasad prawa międzynarodowego, globalne zderzenie dwóch głównych nurtów – globalizmu i nacjonalizmu, które stwarza poważne zagrożenie dla średnich i małych państw;
- zaostrzenie tradycyjnych wyzwań i zagrożeń dla bezpieczeństwa, takich jak terroryzm, ekstremizm, wyścig zbrojeń, w tym rakietowy, nuklearny i kosmiczny, wojny nowej generacji, zmiana klimatu i szereg innych czynników;
- pojawienie się nowych czynników wpływających na geopolitykę i ekonomię, w tym związanych z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych, ze zjawiskami wojny hybrydowej i cyberwojny;
- erozja współczesnego modelu globalizacji i międzynarodowego systemu handlowego, pogłębiająca się przepaść w rozwoju gospodarczym i technologicznym między krajami i regionami, wrażliwość światowego systemu finansowego, zaostrzenie wojen handlowych i walutowych, rywalizacja między mocarstwami regionalnymi i światowymi.

Weszliśmy w okres ewolucji człowieka charakteryzujący się „przyspieszeniem naszej historii i niepewnością jej trajektorii”¹. Obecny wiek to czas oczekiwań i nadziei, a także pogłębiających się sprzeczności, niepewności i pojawiających się zagrożeń. Siły globalizacji doprowadziły do wyeliminowania wielu barier fizycznych i psychologicznych, co przyspieszyło masowe przenoszenie władzy i wpływów z tradycyjnych ośrodków (głównie rządów), a tym samym przyczyniło się do wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego i decentralizacji procesu podejmowania decyzji, a jednocześnie wzbudziło rosnące obawy o trwałość naszej ścieżki rozwoju. Cieszyliśmy się poprawą różnych wskaźników dobrobytu człowieka, która miała miejsce w ciągu ostatniego półwiecza, ale uświadomiliśmy sobie również, że wysokie stopy

¹ Z. Brzezinski, *Out of Control: Global Turmoil on the Eve of the 21st Century*, Macmillan, New York 1993, s. IX–X (tłum. aut.).

wzrostu gospodarczego, które napędzały te korzystne trendy, równoległe doprowadziły planetę do walki z wiążącymi ograniczeniami środowiskowymi i często powodowały społeczną alienację i pogłębianie się nierówności. Nasza obecna trajektoria nie może trwać bez załamania w takiej czy innej formie, a przeszłość nie jest dobrym przewodnikiem na przyszłość.

Akronim VUCA po raz pierwszy został użyty w 1987 roku, aby opisać świat po zimnej wojnie: zmienność (niestabilność, szybko zmieniające się konteksty i warunki), niepewność (brak informacji, która ma kluczowe znaczenie dla rozwiązania problemu), złożoność (wiele czynników trudnych do sklasyfikowania lub kontrolowania) i niejednoznaczność (niejasne dane podlegające wielu interpretacjom). Od tego czasu VUCA została przyjęta przez liderów we wszystkich sektorach społeczeństwa, aby scharakteryzować naturę świata, w którym działają: przyspieszające tempo zmian, brak przewidywalności, wzajemne powiązania, przyczyny i skutki oraz duży potencjał błędnych odczytów².

Możemy różnie interpretować środowisko VUCA i pracować nad skutecznymi sposobami zarządzania teraźniejszością. Żyjemy chwilami **zmienności**, niestabilności, ciągłych i nieoczekiwanych zmian w szybkim tempie. W zglobalizowanym świecie każdy problem ma wiele przyczyn, z których niektóre mogą być poza naszą kontrolą. Często bardzo trudno jest zrozumieć relacje między różnymi elementami, zarówno wewnętrznymi w organizacji, jak i zewnętrznymi, które wpływają na istnienie danego problemu lub wyzwania. Ta warstwa złożoności sprawia, że podejmowanie decyzji jest niezwykle trudne. W hiperpołączonym świecie zmiany mają charakter systemowy i wpływają na cały świat, a my możemy wykorzystać w tym zmiennym środowisku zwinność i elastyczność, co z kolei wymaga konsekwencji. Bez wcześniejszej, dobrze zaplanowanej strategii wprowadzanie zmian w oparciu o to, co się dzieje, może być katastrofą.

Żyjemy w chwilach **niepewności** i nie wiemy, co się wydarzy w najbliższym czasie. Zauważamy wzrost nieprzewidywanych sytuacji oraz brak pewności, dotyczący kontrolowania działań oraz tego, jak będą się zmieniać czynniki wpływające na nie. Mało kto przeczuwał wojnę hybrydową Rosji przeciwko Ukrainie w 2014 roku, triumf Donalda Trumpa w 2016 roku lub brexit Wielkiej Brytanii. Te sytuacje niepewności bardzo komplikują przewidywanie przyszłych wydarzeń na podstawie zdarzeń z przeszłości.

² G. Forsythe, K. Kuhla, D. Rice, *Understanding the Challenges of a VUCA Environment*, Chief Executive, May 15, 2018, <http://bityl.pl/sW8JA> [dostęp: 20.11.2020].

Wstęp

W praktyce niepewność w funkcjonowaniu różnorodnych struktur, zagrożeń oznacza narastanie trudności w podejmowaniu decyzji. Niepewność wymaga większego wysiłku w komunikacji (wewnętrznej i zewnętrznej), a także w przetwarzaniu informacji. Wiedza na temat tego, co się dzieje, oraz umiejętność wykrywania możliwych wzorców, które pomogą zaprojektować nam przyszłe scenariusze, będą kluczowe podczas podejmowania decyzji o średnioterminowych konsekwencjach.

Żyjemy w czasach wielkiej **złożoności**. Sekwencje zdarzeń nie są liniowe, ale mają formę sieci; istnieje wiele zmiennych i aktorów połączonych ze sobą, podejmujących autonomiczne decyzje. Jeśli zbyt wiele informacji nas przytłacza i paraliżuje, gdy nie możemy określić, co jest ważne, a co nieistotne, duży ciężar złożoności może spowalniać i komplikować wybór strategii. W tym sensie ważne jest, aby spojrzeć na sytuację z odpowiedniej perspektywy. Coraz częściej jest nią postrzeganie przez pryzmat naszych najważniejszych wartości.

Zmienność i złożoność sprawiają, że z każdym rokiem/miesiącem będziemy musieli podejmować decyzje znacznie szybciej i z mniejszą pewnością, niż jesteśmy przyzwyczajeni. Niemożliwe będzie kontrolowanie wszystkich elementów i zmiennych, posiadanie wszystkich informacji i dysponowanie wystarczającym czasem na ich analizę. Musimy mieć świadomość, że nasza przyszłość i bezpieczeństwo zostaną wyznaczone w świecie, w którym zmiany są coraz szybsze i mniej przewidywalne. Czynniki napędzające tę zmienność i zawirowania obejmują cyfryzację, łączność, liberalizację handlu, globalną konkurencję i rozległe zakłócenia w istniejących modelach biznesowych.

Żyjemy w czasach **niejednoznaczności**, co powoduje poczucie niejasności, ponieważ brakuje informacji lub jest ich zbyt dużo, co prowadzi do nieścisłości, nieporozumień i różnych interpretacji. W precedensowych sytuacjach nie można polegać na doświadczeniu. Te same warunki powodują różne konsekwencje. Coraz trudniej jest określić, co dzieje się w rzeczywistości. Tę niejednoznaczność można również rozumieć jako niezdolność do precyzyjnej konceptualizacji zagrożeń i szans.

Dynamiczny i złożony świat jest wyzwaniem dla każdej osoby żyjącej w dzisiejszych czasach, a radzenie sobie ze zmianami jest sprawdzianem nie tylko dla nas jako jednostek, ale przede wszystkim dla szkół i uniwersytetów. Każdy człowiek gromadzi doświadczenie w konkretnym środowisku zewnętrznym i nie można go przenieść na drugą osobę wraz z całym kontekstem, w jakim zostało ono nabyte. Spojrzenie na zdobyte doświadczenie,

jego przetwarzanie, transformacja w wiedzę są indywidualne: nie można ich przekazać bez zniekształcenia. Płynność doświadczenia jest ważna dla obiektywności oceny oczekiwań związanych z jego zastosowaniem. Chęć wyszukiwania, przetwarzania i przekazywania informacji dodatkowo pomaga w lepszym gromadzeniu i stosowaniu wiedzy. Analizując poprzednie epoki, dochodzimy do wniosku, że ludzkość może odnieść korzyści tylko poprzez zmianę podejścia do różnych problemów i nabywanie nowych umiejętności w procesie nieustannego uczenia się. Wiele systemów jest już „w stagnacji” i potrzebuje wstrząsu i odrobiny chaosu, aby osiągnąć nowy poziom.

To, co wyróżnia najlepsze szkoły, to ich wrażliwość na zmieniające się wymagania i wyprzedzanie konkurencji. Aby szkoła była w stanie wykorzystać pojawiające się zmiany, potrzebna jest wnikliwa percepcja, którą można osiągnąć przez interakcje wykładowców ze światem zewnętrznym oraz ich zaangażowanie w postaci praktyk. Jak możemy się dostosować i przygotować w najlepszy sposób do tego, by stawić czoła trendom VUCA i niestabilnego świata?

Idea współczesności jako czasu płynnej nowoczesności zarysowuje nowy scenariusz, charakteryzujący się różnymi aspektami dotyczącymi władzy, polityki, przestrzeni współistnienia i nowej odpowiedzialności jednostki. Jak te modyfikacje wpływają na codzienne życie ludzi? Przede wszystkim budzą niepewność, która powoduje obawy, z kolei strach przyczynia się do przemian i ustępstw na różnych poziomach: globalnym, lokalnym i indywidualnym. Z tego powodu narzuca się nową metodę radzenia sobie z wyzwaniami w której elastyczność i adaptacja są głównymi zaletami. Jak podkreślał Karol Darwin: „Gatunkiem, który przetrwa, nie jest ani ten najsilniejszy, ani najinteligentniejszy. Przetrwa ten, który potrafi się zmieniać...”. Dziś to stwierdzenie znów jest aktualne, a do skutecznego zmierzania się ze środowiskiem VUCA niezbędne są:

- **Elastyczność w obliczu zmian i szybka adaptacja.** Dziś zdolności do regeneracji i przystosowania są cenniejsze niż dominująca pozycja na rynku. Tak, Amazon, Google i Apple są tymi organizacjami, które różnią się od innych nie ze względu na ogromny rozmiar, ale z powodu umiejętności wprowadzania innowacji i ciągłego ulepszania. Ich usługi są wprowadzane na rynek, ale jeśli nie działają, są szybko eliminowane i zastępowane innymi, które są potrzebne w danym momencie. Elastyczność, pozwalająca zrozumieć zmieniające się potrzeby ludzi, i przystosowanie się do produkcji

niezbędnych produktów lub usług. Każda osoba jest wyjątkowa i wymaga indywidualnego podejścia – dotyczy to także szkół.

- **Wspólne przywództwo.** W środowisku pracy, w którym dominuje współpraca, a nie rywalizacja albo jednoosobowe zarządzanie, a lider jest w stanie rozdzielić obowiązki, generuje inspirację, wszyscy są partnerami w sukcesach instytucji. Krytyczne myślenie, wymiana argumentów i procesy poszukiwania odpowiedzi są możliwe tylko wtedy, gdy szanuje się innych i ich osiągnięcia. Oznacza to uznanie różnych wymagań, decyzji i celów. Jednocześnie jest to obowiązek komunikowania się i dyskusji, co zawsze otwiera nowe perspektywy.
- **Inteligencja emocjonalna,** która jest szczególnie niezbędna w środowisku VUCA. To, co robimy, określa, kim jesteśmy. Jeśli zmieniamy nasz sposób życia z dnia na dzień, to do pewnego stopnia zmieniamy również siebie. Ważną rzeczą jest umiejętność skutecznego zarządzania emocjami. W środowisku VUCA wyróżniają się osoby wykazujące się samokontrolą, entuzjazmem, empatią, wytrwałością i zdolnością do motywowania siebie. Choć niektóre z tych umiejętności mogą być skonfigurowane w naszym bagażu genetycznym, a wiele innych kształtuje się w pierwszych latach życia, to umiejętności emocjonalnych można się nauczyć i doskonalić je przez całe życie.
- **Transformacja cyfrowa.** Zmiany cyfrowej rewolucji są przyczyną i konsekwencją tego, że żyjemy obecnie w świecie VUCA. Dlatego tylko wtedy, gdy jesteśmy w stanie zrozumieć wyzwania cyfrowego świata, możemy je zaakceptować i zinternalizować jako nowe wzorce funkcjonowania w pracy lub w życiu prywatnym, możemy odnieść sukces.

Środowiska VUCA rzucają nam wyzwanie. Chodzi o to, jak poruszać się po świecie, w którym się dzisiaj znajdujemy. Przy użyciu tego samego akronimu – VUCA (*vision, understanding, clarity, adaptation*) – w planowaniu przyjmuje się inne podejście: przechodząc od zmienności do wizji, od niepewności do zrozumienia, od złożoności do jasności i od niejednoznaczności do adaptacji. Poszczególne elementy nowej wersji skrótowca można scharakteryzować następująco:

- **Wizja** jest tym, co robimy, to właściwy kierunek oparty na skoncentrowanych ludziach dokonujących świadomych wyborów, nieustannie się komunikujących i utrzymujących strategiczną, długoterminową perspektywę.

- **Zrozumienie** to empatia pozwalająca odczuwać ludzkie lęki, pragnienia i nadzieje, mieć otwarty umysł na ciekawość, badać różne opcje, być refleksywnym, wiedzieć, czego ludzie chcą i potrzebują, oraz kwestionować *status quo*.
- **Jasność** pomaga uprościć wydarzenia wokół nas za pomocą naszej intuicji, przeczuć i doświadczenia, aby krok po kroku pokonywać złożoność.
- **Adaptacja** prowadzi nas do zdecydowania, szybkiego przystosowania do nowych realiów, pewności siebie i chęci spróbowania czegoś nowego. Kluczowe elementy zdolności adaptacyjnych obejmują wprowadzanie innowacji lub uczenie się na błędach i szukanie lepszej drogi.

W ponadnarodowej gospodarce i globalnym społeczeństwie usprawnione całościowe zarządzanie musi odgrywać ważną rolę w tym kluczowym momencie, gdy zmiana staje się coraz pilniejsza z powodów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych. Nie jest łatwo ustalić priorytety wśród wielu dzisiejszych wyzwań, ponieważ wszystkie są ze sobą powiązane. Ich złożoność wymaga nowych podejść, odpowiednich dla dynamicznych, zintegrowanych systemów, które ewoluują poprzez ciągłe innowacje w technologiach, formach komunikacji, wzorcach organizacyjnych i ramach instytucjonalnych.

Możemy i powinniśmy wspólnie kreować mechanizmy adaptacji wobec zaistniałych w ostatnich czasach zagrożeń militarnych, paramilitarnych, pandemicznych, radykalnych zmian na arenie międzynarodowej. Nie możemy poddawać się totalnemu sceptycyzmowi ani rujnować tego, co łączy państwa zachodnie i demokratyczne, dobrze się prezentuje i funkcjonuje. Należy zadbać o elementy solidarności unijnej, europejskiej w obliczu nowych, trudnych i niespotykanych wyzwań i zagrożeń.

Ze względów obiektywnych dwie części naszego badania – *Edukacja w świecie VUCA. Charakterystyka środowiska bezpieczeństwa* i *Edukacja w świecie VUCA. Szanse – wyzwania – zagrożenia* – nie mogą przedstawić w sposób wyczerpujący całokształtu obszernej problematyki dotyczącej różnych aspektów zagrożeń i edukacji w świecie VUCA. Wciąż istnieje wiele ważnych problemów, które nie zostały uwzględnione w naszym badaniu.

W związku z powyższym zadaniem zespołu autorów pierwszej części monografii była próba uchwycenia i przeanalizowania najważniejszych zagrożeń współczesnego świata, które są nieodłączną częścią życia i naruszają bezpieczeństwo każdego podmiotu. W codziennym funkcjonowaniu jednostek występują różne negatywne zdarzenia, dotyczące np. sfery polityki

Wstęp

państwa, rozwoju gospodarczego, interesów narodowych, naruszenia stanu środowiska naturalnego, praw człowieka i jego podstawowych wolności, destrukcyjnego działania sił natury, niekorzystnych konsekwencji postępu naukowo-technicznego i rozwoju cywilizacyjnego czy utraty dóbr materialnych, zdrowia lub życia³.

Możemy wydzielić najważniejsze źródła i przyczyny generujące zagrożenia⁴:

- **naturalne**, spowodowane fizyczno-chemicznymi zjawiskami natury, przyrody i kosmosu, do których zalicza się m.in.: powodzie, silne wiatry, susze, anomalie pogodowe, ruchy tektoniczne, epidemie oraz plagi zwierzęce;
- **techniczne**, związane z racjonalną (głównie gospodarczą) działalnością człowieka, rozwojem cywilizacyjnym i postępem naukowo-technicznym społeczeństwa, do których zalicza się m.in.: awarie obiektów przemysłowych i komunalnych, katastrofy budowlane i katastrofy transportowe;
- **społeczne**, generowane w sposób mniej lub bardziej celowy przez człowieka, postęp kulturowo-cywilizacyjny, a także różne teorie naukowe i poglądy społeczne jednostek, grup i organizacji społecznych, np. migracje, zgromadzenia i niepokoje ludności (bunty i rewolty), kryzysy gospodarcze, powstania i konflikty zbrojne, przestępczość zorganizowana, terroryzm;
- **inne**, do których zalicza się: proliferację broni masowego rażenia oraz przemyt innych materiałów niebezpiecznych, zbiorowe zakłócenia porządku publicznego, zakłócenia w dostawach energii elektrycznej, paliw płynnych i gazu, zagrożenia wynikające z masowych imprez oraz zgromadzeń itp.

Istnieje wiele typologii zagrożeń oraz kryteriów pozwalających na przyporządkowanie ich do konkretnej grupy zagrożeń. Ze względu na kryterium przedmiotowe można wyodrębnić zagrożenia militarne (wojskowe), polityczne, gospodarcze (ekonomiczne), społeczne, demograficzne, zdrowotne, żywnościowe, kulturowe, informacyjne, energetyczne, ekologiczne, terrorystyczne czy cybernetyczne⁵.

³ J. Falecki, *Zagrożenia*, [w:] *Encyklopedia Bezpieczeństwa*, red. O. Wasiuta, S. Wasiuta, t. 4, Libron – Wyd. UP im. KEN w Krakowie, Kraków 2021.

⁴ Ibidem.

⁵ P. Łubiński, M. Prokop, *Typologia zagrożeń*, [w:] *Encyklopedia Bezpieczeństwa*, op. cit.

Zadaniem zespołu autorów drugiej części monografii była analiza interdyscyplinarnego charakteru edukacji oraz identyfikacja głównych trendów kształtujących charakter obecnej i przyszłej edukacji. W ciągu ostatnich miesięcy zyskaliśmy doświadczenie tego, jak zagrożenia związane z pandemią mogą wpłynąć na proces nauczania. Szybkie rozprzestrzenianie się koronawirusa na całym świecie i drastyczne środki podejmowane w celu spowolnienia wywoływanej przez niego choroby uwypukliły niepewność wielu naszych systemów i pokazały potrzebę kreatywniejszego myślenia we wszystkich sektorach. W naszym globalnie połączonym, szybko rozwijającym się świecie występowanie różnorodnych pandemii lub innych zakłóceń może stać się coraz powszechniejsze. To aktualne przypomnienie, że wszyscy potrzebujemy odpowiednich kompetencji, takich jak zdolność adaptacji, kreatywność, odporność i przywództwo, aby poruszać się po świecie, w którym zmiana i niepewność są czymś oczywistym.

Kryzys spowodowany przez COVID-19 zmusił wiele firm do ponownego przemyślenia swojej działalności i zmian organizacyjnych. Podczas gdy praca zdalna zyskiwała popularność już przedtem, pandemia i skokowe zmiany w użyciu wideokonferencji na całym świecie pokazały, że ten typ pracy pozostanie już z nami na zawsze tam, gdzie będzie to możliwe. Jeszcze przed obecnym kryzysem nowe technologie wprowadzały zakłócenia w przyjęty tryb pracy oraz podważały dotychczasowe umiejętności. W 2017 roku McKinsey Global Institute oszacował, że prawie 60% zawodów można będzie zautomatyzować do 2030 roku. Oznacza to, że aż 375 mln pracowników na całym świecie musiałyby zmienić zawód lub zdobyć nowe kwalifikacje. W wielu branżach już wtedy odczuwano poważne niedopasowanie umiejętności i poszukiwano w szczególności specjalistów, którzy mogliby pracować zdalnie. Przykładem może być Transcom⁶ z siedzibą w Szwecji, który ma 55 globalnych centrów kontaktowych, ale wszyscy członkowie zespołu pracują we własnych domach⁷.

Jedną z odpowiedzi na zaistniałą sytuację, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym, jest przejście na naukę online jako alternatywę dla tradycyjnej edukacji. Tym, którzy posiadają niezbędne umiejętności

⁶ Transcom WorldWide AB to szwedzka firma outsourcingowa, która zapewnia obsługę klienta, sprzedaż, wsparcie techniczne i usługi windykacyjne poprzez rozległą sieć centrów kontaktowych i agentów pracujących w domu. Firma działa w Europie, Ameryce Północnej i Południowej, Azji i Afryce Północnej.

⁷ McKinsey & Company, *The future of work: Reskilling and remote working to recover in the 'next normal'*, 2020, <http://bityl.pl/sVOKR> [dostęp: 20.11.2020].

Wstęp

i dostęp do sieci, Internet dostarcza bogactwa informacji o tym, jak zmaksymalizować możliwości uczenia się w czasie zamknięcia szkoły – możliwości, które mogłyby pozostać niezbadane, gdyby nie ten katalityczny kryzys.

Jednak obecne trudności mogą również pogłębić istniejące nierówności w naszym społeczeństwie, a w szczególności w edukacji. Szkoły są zamknięte na czas nieokreślony, część uczniów nie ma dostępu do Internetu, część z nich korzystała z bezpłatnego wyżywienia w szkołach, niektórzy pochodzą z rodzin patologicznych – i to właśnie ci uczniowie będą ponosić ciężar tej blokady, podczas gdy dzieci i młodzież z bardziej zamożnych rodzin będą korzystać z szerszych możliwości, jakie stwarza nauczanie zdalne. Są to naprawdę złożone wyzwania, a my, jako nauczyciele akademicki w tym zmieniającym się świecie, mamy nadzieję, że możemy zachęcić naszych studentów do wykorzystania tego czasu jako okazji do dalszej nauki i profesjonalnego rozwoju.

Tradycyjne szkolnictwo wyższe jest podstawą, ale w większości przypadków nie gwarantuje niezbędnego, wysokospecjalistycznego wykształcenia osoby przychodzącej do pracy. A po pięciu do sześciu latach studiów absolwentowi często brakuje praktycznych umiejętności przydatnych pracodawcy bezpośrednio po ukończeniu nauki. Ponadto zdarza się, że studiowanie demotywyuje do kontynuowania nauki. Uniwersytet nie jest tylko miejscem zdobywania wiedzy czy prowadzenia badań, jest także przestrzenią dzielenia się wiedzą, czyli pomagania studentom w zgłębianiu danej dziedziny.

Tymczasem edukacja jest ściśle powiązana z poziomem dochodów. Według danych UNESCO za rok 2019 wzrost średniej długości edukacji dorosłej populacji (z 24 lat) o rok w długim okresie prowadzi do wzrostu gospodarczego o 4%, a dochodu *per capita* o 6%⁸. Raport UNESCO wskazuje, że stopa zwrotu za każdy dodatkowy rok studiów wynosi 9,7% – jest to bardziej opłacalne niż trzymanie pieniędzy w depozytach. Ciągła zmiana technologii, produkcji i warunków rynkowych prowadzi do tego, że w krajach rozwiniętych pracownik w ciągu swojego życia zawodowego średnio co najmniej pięć razy zmienia specjalizację. Dziś w edukacji ludzie szukają nowych możliwości, dróg i kierunków rozwoju. Według szacunków Instytutu McKinsey w związku z rozwojem technologii do 2030 roku od 75 do

⁸ UNESCO Institute for Statistics, Global Education Monitoring Report Team, *Meeting commitments. Are countries on track to archive SDG 4?*, 2019, <http://bit.ly/s3mbt> [dostęp: 20.11.2020].

375 mln osób, czyli 3–14% całkowitej siły roboczej na świecie, zostanie bez pracy lub będzie zmuszonych do zmiany zawodu⁹.

Co robią dziś szkoły i uniwersytety, aby nadążyć za zmianami i przekazywać aktualną wiedzę, przystającą do dzisiejszego i przyszłego świata? Tym, czego dzieci powinny się nauczyć, jest przygotowanie się do zawodów i pracy, których jeszcze nie ma. Musimy ćwiczyć takie umiejętności, jak komunikacja, współpraca, krytyczne myślenie, rozwój osobisty i poczucie własnej skuteczności: mogą coś zmienić, jeśli tego chcą. To jest najważniejsza kwestia. Szkoła, w tym szkoła wyższa, testuje dziś nas wszystkich, a system jest bardzo mocno nastawiony na selekcję.

Uświadamiamy sobie znaczenie kompetencji w zmieniającym się świecie, ich rozwijanie powinno mieć miejsce zarówno w domu, jak i po powrocie do zajęć w audytoriach. Zdajemy sobie sprawę, że istnieje ryzyko przeładowania informacją w tym okresie nauki zdalnej i dlatego staramy się, aby udostępniane komunikaty były zwięzłe i praktyczne, a ich liczba ograniczona. Staramy się również uświadomić sobie i naszym studentom, że okres blokady to okazja do rozwoju zawodowego. Mamy nadzieję, że wszyscy – zarówno nauczyciele akademicy, jak i studenci – będziemy otwarci na nowe pomysły, aby ulepszyć i uatrakcyjnić studia.

Nasze szkoły i uniwersytety pracują nad dostosowaniem się do zmieniającego się świata, nad którym mają coraz mniejszą kontrolę. Znaczna część obecnej sytuacji, będącej skutkiem pandemii, to niezbadane terytorium, którego uczymy się na bieżąco. Ze strategicznego punktu widzenia sposób, w jaki planowaliśmy wiele rzeczy wcześniej, może nie być najlepszym rozwiązaniem na przyszłość. Musimy poważnie spojrzeć na metody myślenia i działania, które przeniosą nas z naszego obecnego świata zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności (lub świata VUCA) do czegoś innego, co pomoże nam zrozumieć sens i skuteczniej organizować przyszłość szkół.

Stoimy w obliczu nowego scenariusza, wymagającego nowych zdolności, a możliwości, które obecnie znikły, straciły na wartości. Wobec przyszłości, która mimo niepewności jest motywująca, musimy skupić się na niezniszczalnej wartości: talencie ludzi i ich chęci do udoskonalenia się. Dlatego środowisko VUCA potrzebuje zdolnych do adaptacji liderów i kompetencji, umożliwiających rodzenie sobie w niestabilnych warunkach rynkowych.

⁹ McKinsey & Company, *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*, 2017, <http://bitly.pl/HoPoc> [dostęp: 20.11.2020].

Wstęp

Umiejętność przystosowania jest najlepszą strategią, ponieważ nie ma sensu pozostawać niezmienionym w środowisku podlegającym ciągłej ewolucji. Obecna sytuacja stawia nas wszystkich przed wyzwaniem i możliwościami rozwoju. Nauczyciele akademicki będą musieli dostosować się do realiów i nabyć nowe umiejętności, aby nadążyć za zmianami. Jednocześnie dorosłym trudniej jest przystosować się do nowych warunków na rynku pracy i innowacji technologicznych, dlatego szczególne znaczenie ma uczenie się przez całe życie – zmienia się system edukacji. Tam, gdzie jest niepewność, może wkradać się niepokój i grozić utratą nadziei na postęp lub naukę. Choć istnieje wiele uzasadnionych obaw związanych z zaistniałym kryzysem i jego konsekwencjami dla edukacji, staramy się również wykorzystać ten czas jako okazję do nauki i własnego rozwoju, o czym świadczy niniejsza monografia.

Olga Wasiuta