



## **Przyszłość zawodów**

**Richard  
Susskind  
Daniel  
Susskind**

**Jak technologia  
zmieni pracę  
ekspertów**

# Przyszłość zawodów

Richard  
Susskind  
Daniel  
Susskind

Jak technologia  
zmieni pracę  
ekspertów

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Warszawa 2019



Wolters Kluwer

Tytuł oryginału: *The future of the Professions.*  
*How Technology Will Transform the Work of Human Experts*  
Tłumaczenie: Lidex Sp. z o.o.  
Wydawca: Joanna Dzwonnik  
Redaktor prowadzący: Joanna Ołówek  
Opracowanie redakcyjne: Małgorzata Masłowska  
Projekt graficzny okładki: Wojtek Kwiecień-Janikowski

© Richard Susskind and Daniel Susskind 2015  
The moral rights of the authors have been asserted  
First published 2015  
First published in paperback 2017  
Impression: 9

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, without the prior permission in writing of Oxford University Press, or as expressly permitted by law, by licence or under terms agreed with the appropriate reprographics rights organization. Enquiries concerning reproduction outside the scope of the above should be sent to the Rights Department, Oxford University Press, at the address above.

Published in the United States of America by Oxford University Press  
198 Madison Avenue, New York, NY 10016, United States of America

“The future of the Professions” was originally published in English in 2017. This translation is published by arrangement with Oxford University Press. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. is solely responsible for this translation from the original work and Oxford University Press shall have no liability for any errors, omissions or inaccuracies or ambiguities in such translation or for any losses caused by reliance thereon.

Książka „Przyszłość zawodów” została wydana w oryginale po angielsku w 2017 r. Niniejsze tłumaczenie wydano w porozumieniu z Oxford University Press. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. ponosi wyłączną odpowiedzialność za tekst tego tłumaczenia z oryginału, a Oxford University Press nie odpowiada za ewentualne błędy, braki, nieścisłości lub niejasności w tym tłumaczeniu ani za straty powstałe w wyniku wyżej wymienionych wad tłumaczenia.

© Copyright for the Polish edition by  
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2019  
All rights reserved.

ISBN 978-83-8160-794-0

Wydane przez  
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 19  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

## SŁOWA UZNANIA DLA PRZYSZŁOŚCI ZAWODÓW

„Każdy, kogo interesuje przyszły dobrobyt społeczeństwa, musi przeczytać tę starannie przygotowaną i wciągającą pozycję – w celu zrozumienia, w jaki sposób technologia może zostać i zostanie wykorzystana, by ludzie mogli jeszcze bardziej ułatwić sobie życie. Przekształcając nasz wymiar sprawiedliwości w taki sposób, by mógł bardziej ekonomicznie wspierać nasze społeczeństwo demokratyczne i jego dobrobyt, korzystałem z głównej tezy Susskindów – jak używać technologii nie tylko po to, by umożliwić zawodom prawniczym lepsze funkcjonowanie, lecz także po to, by przekształcać wymiar sprawiedliwości na korzyść ludzi”.

Lord Thomas, Baron Cwmgiedd,  
Lord Najwyższy Sędzia Anglii i Walii

„Jeżeli Susskindowie mają rację, stoimy u progu rewolucji społecznej. Technologia zaczęła zmieniać podziały klasowe, działalność gospodarczą, dyskurs polityczny, życie zawodowe oraz ludzkie ograniczenia. W *Przyszłości zawodów* autorzy nieugięcie i nieustępliwie, lecz także interesująco i elegancko dowodzą swych racji. Gdy zaczynałem, wiedziałem, że ich wywód jest istotny; gdy skończyłem, byłem przekonany, że jest słuszny. Ta książka jest konieczna. Było konieczne, by ją napisać, i należy koniecznie ją przeczytać”.

Daniel Finkelstein, *The Times*

„Nie znam żadnej lepszej książki dla kogokolwiek zainteresowanego przyszłością społeczeństwa i zawodów wymagających wysokich kwalifikacji. Opierając się na zadziwiająco szerokim przekroju źródeł oraz na najnowszych badaniach, *Przyszłość zawodów* przedstawia ważne spostrzeżenia na temat bezprecedensowego wstrząsu, przed jakim stoją wszystkie tego rodzaju profesje”.

Profesor Ian Goldin, profesor globalizacji i rozwoju,  
Uniwersytet Oksfordzki

„W tym autorytatywnym opracowaniu Richard i Daniel Susskindowie burzą przekonanie przedstawicieli każdego zawodu o jego niezmiennej unikalności. Śledzą nieubłagane i uniwersalne siły, które będą napędzać dezintermediację, dekonstrukcję i perturbacje. Książka, napisana z naukową dokładnością, jest palącym manifestem, a zarazem praktycznym przewodnikiem skierowanym do osób stojących na czele każdej profesjonalnej firmy”.

Philip Evans, starszy partner i członek BCG,  
The Boston Consulting Group

„Intrygująca relacja na temat tego, co wydaje się nie do pomyślenia: świata, w którym automatyzacja, offshoring, praca dorywcza i bezlitosna konkurencja rynkowa prowadzą do znikania nie zawodów kojarzonych z klasą średnią, lecz profesji, które do tej pory były uprzywilejowane i elitarne. Pozycja obowiązkowa dla każdego, kto interesuje się przyszłością profesji i pracy zawodowej”.

Profesor Yochai Benkler, Uniwersytet Harvarda,  
autor książki *The Wealth of Networks*

„Autorzy niewątpliwie mają rację, twierdząc, że w ciągu następnego ćwierćwiecza profesje ulegną zmianom większym niż te, które miały miejsce na przestrzeni ostatnich trzech ćwierćwieczy”.

*The Economist*

„Awanturnicza podróż po profesjach, umożliwiająca zrozumienie gruntownych zmian w dzisiejszym świecie i pomagająca dostrzec, co będzie oznaczać bycie profesjonalistą w erze wszechobecnej wiedzy i coraz zdolniejszych maszyn. Wnikliwy sceptycyzm autorów odsłania zadziwiającą przyszłość”.

Hugh Verrier, prezes firmy White & Case

„Książki o przyszłości są często płytkie i niepotrzebnie dramatyzujące. Nie można tego powiedzieć o tej pozycji. W dzisiejszym rozwiniętym świecie zachowujemy się jak strusie, próbując nie dostrzegać, że wkrótce technologia radykalnie zrewolucjonizuje profesje. Przyszłość może być świetlana, ale tylko pod warunkiem, że zamiast unikać nadchodzącej wielkimi krokami przyszłości ukazywanej przez Susskindów, przyjmiemy ją z otwartymi ramionami”.

Sir Anthony Seldon, wicekanclerz Uniwersytetu Buckingham,  
były rektor Wellington College

„Jeśli chcesz wiedzieć, w jaki sposób technologia będzie dalej zmieniać nasze życie, przeczytaj tę książkę! Oparta na dogłębnych badaniach, pięknie napisana, wyczerpująca, wnikliwa i stymulująca – autorzy przekonująco dowodzą, że żadna profesja nie jest odporna na te monumentalne zmiany, dające bezprecedensowe możliwości tym, którzy je akceptują, zamiast stawiać im opór”.

Profesor Nicholas F. LaRusso, doktor nauk medycznych,  
założyciel i dyrektor medyczny Kliniki Innowacji Mayo

„W zawodzie doradcy podatkowego obserwujemy od pewnego czasu transformację, która uderza w same podstawy tego, co robimy i jak to robimy. Za pośrednictwem tej wciągającej lektury, Sussskindowie pomagają nam myśleć jaśniej o kluczowych problemach i możliwościach, przed jakimi stoimy, oraz dają nam jasny wgląd w sposób, w jaki musimy zareagować. Jest to pozycja obowiązkowa dla każdego, kogo interesuje przyszłość profesjonalnych organizacji”.

Conrad Young, globalny dyrektor zarządzający firmy Deloitte,  
Tax Management Consulting

„Profesje, strzeżcie się! W tej wnikliwej i dającej do myślenia książce, Richard i Daniel Sussskind docierają do istoty współczesnych zmian, a choć ich ostateczny wynik nie jest pewny, nie ma wątpliwości, że obecne *status quo* nie przetrwa. Zwłaszcza technologia wywiera głęboki wpływ na profesje i wydaje się, że żadna z nich nie jest pod tym względem wyjątkiem. Przyszłość jeszcze nigdy nie obfitowała w tyle wyzwań i możliwości”.

Richard Sexton, wiceprezes firmy PwC, Global Assurance

**Profesor Richard Susskind**, Kawaler Orderu Imperium Brytyjskiego, Członek Towarzystwa Królewskiego w Edynburgu, autor, wykładowca i niezależny doradca świadczący usługi międzynarodowym firmom i instytucjom rządowym. Jest prezesem Stowarzyszenia na rzecz Informatyki i Prawa, doradcą ds. informatyki Lorda Najwyższego Sędziego Anglii i Walii oraz przewodniczącym Komisji Doradczej Oxford Internet Institute. Jest autorem bestsellerów: *Koniec świata prawników?* (Warszawa 2010) oraz *Prawnicy przyszłości* (Warszawa 2013). Jego prace przetłumaczono na ponad 10 języków, a on sam prowadził wykłady w ponad 40 krajach na całym świecie. Studiował na Uniwersytecie w Glasgow oraz w Balliol College w Oksfordzie.

**Daniel Susskind** jest członkiem Balliol College w Oksfordzie, gdzie uczy i prowadzi badania w dziedzinie ekonomii. Pracował dla rządu brytyjskiego – w jednostce strategicznej premiera, w jednostce ds. polityki przy Downing Street 10, a także jako starszy doradca ds. polityki w sekretariacie Gabinetu. Beneficjent stypendium Kennedy'ego na Uniwersytecie Harvarda.

Książkę tę dedykujemy pamięci  
Shirley Susskind (1935–2015)  
– kochającej matki i babci





## SPIS TREŚCI

Spis ramek i rysunków.....	17
Przedmowa do wydania w miękkiej oprawie.....	19
Przedmowa.....	23
Podziękowania .....	25
Wprowadzenie.....	29

### Część I ZMIANA

<b>Rozdział 1</b>	
<b>Wielka umowa.....</b>	<b>37</b>
1.1. Powszechne koncepcje.....	38
1.2. Zakres profesji .....	41
1.3. Kontekst historyczny .....	46
1.4. O co chodzi w tej umowie? .....	48
1.5. Teorie profesji.....	51
Teorie alternatywne.....	51
Wyłączność i konspiracja.....	54
Wpływ Karola Marksa .....	56
Wracając do wielkiej umowy .....	57
1.6. Cztery podstawowe pytania.....	59
1.7. Problemy, które wprawiają w konsternację .....	60
1.8. Nowe nastawienie.....	64
1.9. Niektóre powszechne uprzedzenia .....	70
<b>Rozdział 2</b>	
<b>W awangardzie zmian .....</b>	<b>73</b>
2.1. Zdrowie.....	73

2.2. Edukacja .....	82
2.3. Teologia.....	88
2.4. Prawo .....	93
2.5. Dziennikarstwo .....	98
2.6. Doradztwo ds. zarządzania .....	105
2.7. Podatki i audyt.....	111
2.8. Architektura.....	121

### Rozdział 3

<b>Wszechobecne schematy.....</b>	<b>129</b>
3.1. Wczesne wyzwanie .....	131
3.2. Koniec pewnej ery.....	132
Odchodzenie od indywidualnych usług.....	133
Obchodzenie strażników .....	134
Przejście z postawy reaktywnej do proaktywnej .....	135
Wyzwanie „więcej za mniej” .....	136
3.3. Transformacja poprzez technologię .....	137
Automatyzacja.....	138
Innowacja .....	139
3.4. Nowe umiejętności i kompetencje .....	141
Inne metody komunikacji .....	141
Panowanie nad danymi.....	142
Nowe relacje z technologią .....	143
Dywersyfikacja .....	144
3.5. Reorganizacja profesjonalnej pracy.....	146
Rutynizacja .....	146
Dezintermediacja i reintermediacja.....	148
Dekompozycja .....	149
3.6. Nowe modele pracy.....	150
Arbitraż płacowy.....	150
Asystenci i przekazywanie zadań.....	151
Elastyczne samozatrudnienie.....	152
Nowi specjaliści.....	153
Użytkownicy.....	154
Maszyny .....	154
3.7. Więcej opcji dla odbiorcy.....	155
Wybór online.....	155
Samopomoc internetowa .....	155
Personalizacja i masowa indywidualizacja .....	156
Wbudowana wiedza .....	157
Współpraca online.....	158
Zaspokajanie popytu ukrytego.....	159

3.8. Troski profesjonalnych firm .....	160
Liberalizacja.....	160
Globalizacja .....	161
Specjalizacja.....	162
Nowe modele biznesowe .....	163
Mniejsza liczba partnerstw i konsolidacja .....	164
3.9. Odślanianie tajemnic.....	166

## Część II TEORIA

### Rozdział 4

<b>Technologia i informacja .....</b>	<b>171</b>
4.1. Fundament informacyjny .....	171
4.2. Społeczności przeddrukowe oraz społeczności oparte na druku .....	173
4.3. Społeczeństwo internetowe oparte na technologii.....	175
4.4. Przyszłe skutki.....	179
4.5. Wykładniczy rozwój technologii informacyjnej .....	180
4.6. Coraz zdolniejsze maszyny.....	184
Big data .....	185
System Watson .....	189
Robotyka .....	191
Informatyka afektywna.....	194
4.7. Coraz bardziej wszechobecne urządzenia .....	197
4.8. Coraz lepiej połączeni ludzie .....	200
4.9. Podsumowanie pięćdziesięciu lat .....	206

### Rozdział 5

<b>Generowanie i dystrybucja wiedzy.....</b>	<b>213</b>
5.1. Cechy ekonomiczne wiedzy.....	214
5.2. Wiedza a profesje .....	218
5.3. Ewolucja profesjonalnej pracy .....	220
5.4. Dążenie do uzewnętrznienia .....	226
5.5. Wyzwolenie wiedzy: od rzemiosła do wspólnych zasobów? .....	233
5.6. Dekompozycja profesjonalnej pracy .....	235
5.7. Generowanie i dystrybucja wiedzy: siedem modeli .....	238
Model tradycyjny .....	239
Model sieci ekspertów .....	240
Model asystencki.....	242
Model inżynierii wiedzy.....	243
Model społeczności doświadczeń.....	245
Model wiedzy wbudowanej.....	247

Model maszynowego generowania wiedzy .....	248
--	-----

### Część III KONSEKWENCJE

#### Rozdział 6

<b>Zarzuty i obawy</b> .....	253
6.1. Zaufanie, solidność, quasi-zaufanie .....	255
Zaufanie.....	255
Solidność .....	257
Quasi-zaufanie .....	259
6.2. Moralne granice rynków.....	260
Normy profesjonalne i normy rynkowe .....	260
Argumenty Sandela .....	261
Odpowiedź na zarzuty .....	264
6.3. Utracone rzemiosło.....	265
Czego uczy nas przykład robienia kawy.....	266
Proces czy rezultaty?.....	267
Porównanie skuteczności ludzi i maszyn.....	268
6.4. Osobista interakcja.....	270
6.5. Empatia.....	272
6.6. Dobra praca.....	275
6.7. Przygotowanie do roli eksperta.....	279
Utrzymywanie dostaw ekspertów .....	279
Do czego szkolimy młodych profesjonalistów? .....	282
6.8. Brak przyszłych ról .....	283
6.9. Trzy zasadnicze błędy.....	287

#### Rozdział 7

<b>Po profesjach</b> .....	291
7.1. Coraz zdolniejsze, niemyślące maszyny .....	293
7.2. Zapotrzebowanie na ludzi.....	297
Kompetencje profesjonalistów i maszyn .....	298
Ograniczenia moralne.....	302
7.3. Technologiczne bezrobocie? .....	304
Hot dogi.....	305
Trzy zasadnicze pytania.....	307
7.4. Wpływ technologii na pracę profesjonalną.....	309
Bezrobocie technologiczne w profesjach .....	310
Dlaczego możemy się mylić.....	312
7.5. Problem wykonalności .....	314
Problematyczne „wspólne zasoby” .....	316

---

Argumenty na rzecz wykonalności.....	317
Nowe spojrzenie na wyłączność.....	320
<b>Słowo końcowe. Jakiej przyszłości powinniśmy chcieć?.....</b>	<b>323</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>329</b>
<b>Indeks.....</b>	<b>351</b>



## **SPIS RAMEK I RYSUNKÓW**

Ramka 3.1. Schematy i trendy

Ramka 4.1. Cztery główne zmiany w technologii informacyjnej

Ramka 4.2. Co robią połączeni ludzie

Ramka 5.1. Modele generowania i dystrybucji wiedzy praktycznej

Ramka 6.1. Przyszłe role

Ilustracja 5.1. Ewolucja profesjonalnej pracy





## PRZEDMOWA DO WYDANIA W MIĘKKIEJ OPRAWIE

Główne tezy niniejszej książki można podsumować bardzo prosto. Maszyny są coraz zdolniejsze i przejmują coraz więcej zadań, które niegdyś zarezerwowane były dla profesjonalistów. Niewątpliwie w przyszłości pojawią się nowe zadania, lecz jest bardzo prawdopodobne, że z czasem maszyny przejmą również wiele z nich. W perspektywie średnioterminowej, w latach 20. XXI wieku, nie będzie się to wiązać z brakiem zatrudnienia, lecz raczej z przekwalifikowywaniem personelu i nowym podziałem zadań. Jednak trudno jest nam uciec przed wnioskiem, że w dłuższej perspektywie zapotrzebowanie na tradycyjnych profesjonalistów z krwi i kości ulegać będzie stałemu spadkowi.

W ciągu roku po pierwszej publikacji niniejszej książki, w październiku 2015 roku mieliśmy wiele okazji do sprawdzenia, jak nasz argument odbierany jest przez publiczność złożoną z profesjonalistów. Wystąpiliśmy z prezentacją w ponad 20 krajach, na ponad 100 wydarzeniach, przed około 15 000 osób. Reakcje były różne. Jeśli chodzi o osoby prywatne, wydaje się, że odzew na naszą tezę jest dwubiegunowy – są tacy, którzy żarliwie ją popierają, jak i tacy, którzy z pełnym przekonaniem ją odrzucają. Oba obozy prezentują bardzo twarde stanowisko. Podział ten odpowiada pod wieloma względami obecnym poglądom na sztuczną inteligencję (AI) – niektórzy twierdzą, że stoimy u progu zupełnie nowej ery, podczas gdy inni uważają, że to tylko robienie szumu, i utrzymują, że podobne transformacje miały już miejsce w przeszłości.

W ramach poszczególnych profesji, mówiąc bardzo ogólnie, stwierdziliśmy, że księgowi są w większości otwarci na zmiany, prawnicy prezentują przeważnie podejście konserwatywne, dziennikarze wydają się być zrezygnowani, nauczyciele są sceptyczni lub próbują przekonywać o słuszności własnych racji, lekarze często traktują lekceważąco nielekarzy mających jakieś poglądy na temat ich przyszłości, architekci wykazują duże zainteresowanie nowymi możliwościami, doradcy do spraw zarządzania uważają, że inne profesje potrzebują zmiany bardziej niż ich własna, podczas gdy duchowieństwo zachowuje z reguły milczenie. Również profesjonalne organizacje nie odpowiadały jednym głosem. Niektóre – na przykład te z branży prawniczej – pochylają się opiekuńczo nad swoimi członkami, podczas gdy inne, na przykład te związane z rachunkowością, wydają się bardziej skłonne do odpowiedzenia na nasze wezwanie do gruntownego prze-

myślenia pewnych kwestii na nowo. Wszystko to miało miejsce w kontekście ogólnego wzrostu publicznego zainteresowania sztuczną inteligencją i przyszłością pracy biurowej.

W międzyczasie technologia poczyniła dalsze postępy. Istotnie, jednym ze źródeł frustracji towarzyszącej pisaniu książki poświęconej technologii jest fakt, że tuż po przedłożeniu ostatecznej wersji nieuchronnie pojawiają się nowe studia przypadków. Jako przykład posłużyć może AlphaGo, opracowany przez Google DeepMind system grający w go – grę planszową tak złożoną, że podobno jest w niej więcej możliwych ruchów, niż istnieje atomów we wszechświecie. W marcu 2016 roku program AlphaGo pokonał w pięciorundowym meczu najlepszego gracza na świecie. Było to godne uwagi osiągnięcie, po części dlatego, że większość badaczy sztucznej inteligencji uważała, że potrzebujemy jeszcze co najmniej dekady, by osiągnąć taki wynik. Jednak doniosłość tego meczu wynika z czegoś innego. Rozmawiając z profesjonalistami o ograniczeniach maszyn, często usłyszymy, że ich praca wymaga kreatywności, a więc czegoś, czego maszyny nie mogą przejawiać. Alan Turing, jeden z największych pionierów informatyki XX wieku, określił to „obiekcją lady Lovelace”, krytykując w ten sposób matematyczkę Adę Lovelace, która twierdziła, że maszyna nigdy nie mogłaby stworzyć ani dokonać niczego nowego. Turing sugerował, iż oznaczało to w rzeczywistości, że maszyna nigdy nie mogłaby nas „zaskoczyć”. A jednak pewien ruch wykonany przez AlphaGo został przyjęty przez komentatorów okrzykami, a były mistrz go określił go jako „piękny” – właśnie dlatego, że był zaskakujący. Wbrew powszechnemu przekonaniu, maszyny potrafią obecnie generować innowacyjne rozwiązania, będące całkowicie poza wyobrażeniami ich twórców.

Zauważyliśmy, że perspektywa gwałtownej ewolucji naszych systemów jest źródłem powracających pytań i obaw, które warto tutaj powtórzyć. Co z prywatnością i bezpieczeństwem, a także z ciemną stroną internetu? Jaką drogę zawodową powinny wybrać nasze dzieci? Czy naprawdę uważamy, że zaufani ludzie doradcy nie będą już w ogóle potrzebni? Jak powinny reagować rządy?

Jeśli chodzi o prywatność oraz wykorzystywanie sieci do celów przestępczych, pragniemy wyraźnie zaznaczyć, że wykluczaliśmy te kwestie z zakresu tej książki. Gdyby miała się kiedyś pojawić druga edycja niniejszej publikacji, byłyby to jedna z najbardziej oczywistych luk, którą należałoby uzupełnić. Na ten moment pragniemy jedynie podkreślić, że – po pierwsze – uważamy, że są to kwestie o ogromnym znaczeniu. Fakt, że nie poświęcamy im tutaj uwagi, nie powinien być postrzegany jako ich lekceważenie. Po drugie, prowadzone przez nas rozmowy uświadomiły nam, że na naszej liście przyszłych ról brakuje ważnej pozycji – cyfrowego strażnika. Strażnik ten zapewnia ochronę prywatności danych oraz broni systemy przed cyberatakami. Widać wyraźnie, że wiele profesjonalnych firm nie jest świadomych zagrożeń wynikających z braku takiego obrońcy.

Możliwe, że wśród naszych czytelników i słuchaczy najbardziej zaniepokojeni są rodzice obawiający się o dostępność pracy dla swoich dzieci. Nasza zwiężła rada dla osób rozpoczynających studia brzmi, by na ten moment wybrały jedną z dwóch strategii zawodowych. Pierwszą jest poszukiwanie zawodów, które z dużym prawdopodobieństwem będą przedkładać ludzkie możliwości ponad sztuczną inteligencję; zawodów, które polegają w mniejszym stopniu na rozległej wiedzy technicznej, a w większym stopniu na kreatywności i solidnych umiejętnościach interpersonalnych, takich jak zdolność do odczuwania empatii. Drugą strategią jest dążenie do bycia bezpośrednio zaangażowanym w rozwój i dostarczanie tych coraz zdolniejszych systemów, na przykład w roli inżyniera systemów, eksperta od danych czy inżyniera wiedzy (zob. rozdział 6). Podsumowując, studenci powinni zakładać, że albo będą konkurować z maszynami, albo je budować. Dlatego bardzo martwi nas fakt, że nasze uczelnie wyższe nadal kształcą profesjonalistów dwudziestowiecznych, a nie absolwentów przygotowanych na nowe milenium. Niepokojące jest, że obecne systemy edukacyjne na całym świecie wciąż przygotowują studentów do zadań, do których obecnie lepiej nadają się maszyny.

Czy naprawdę wierzymy, że dni zaufanego doradcy są policzone? Często jesteśmy przekonani, że ludzie zawsze będą szukać wsparcia, jakiego ciepła i empatyczna osoba może udzielić drugiej istocie ludzkiej. W żadnym razie nie zaprzeczamy, że człowiek jest w stanie dodać otuchy drugiemu człowiekowi. Wręcz przeciwnie, uważamy, że „em-patyzer” to ważna rola przyszłości. Jednakże nasze doświadczenie sugeruje, że wielu odbiorców profesjonalnych usług poszukuje w rzeczywistości rzetelnego rozwiązania lub określonego wyniku, a nie zaufanego doradcy *per se*. Patrząc w przyszłość, jeżeli standard, powiedzmy, usługi internetowej będzie bardzo wysoki, a jej wizerunek budowany będzie nienagannie, zapewni to użytkownikowi pewien poziom pewności i komfortu. W wielu przypadkach użytkownikom będzie to wystarczało, a jednocześnie usługa ta będzie o wiele bardziej przystępna cenowo niż serdeczny doradca.

Co z rządami państw? Jak powinny zareagować na twierdzenia przedstawione w tej książce? Od momentu opublikowania naszej książki mieliśmy okazję wchodzić w różnego rodzaju interakcje z politykami, urzędnikami, doradcami i badaczami. Także wśród nich nie panowała zgodność poglądów. Ci, którym starcza czasu na wybieganie myślą daleko w przyszłość, często zgadzają się z nami, że w grę wchodzi tutaj bezprecedensowe problemy, dotyczące na przykład zdolności siły roboczej do dostosowania się do rosnącej obecności coraz zdolniejszych maszyn, możliwości pogłębiania się nierówności, jeżeli systemy te skupione będą w rękach nielicznych jednostek, a także ograniczeń moralnych, jakie moglibyśmy narzucać maszynom. Podzielają nasze przekonanie, wyrażone na stronach tej książki, że istnieje potrzeba rozważenia tego rodzaju kwestii w publicznej dyskusji. Generalnie nie odnosimy jednak wrażenia, by perspektywa wydarzeń mogących mieć miejsce w bardziej odległej przyszłości zaprzętała uwagę wystarczająco wielu decydentów publicznych.

Systemy wyborcze większości krajów nie zachęcają polityków do wybiegania myślą do lat 20. XXI wieku i dalej.

Mówiąc parafrazańsko i bez zajmowania stanowiska w sprawie głosowania na temat brexitu, w Wielkiej Brytanii, a więc w naszym kraju rodzimym, mamy do czynienia ze szczególnym problemem. Odłączenie się Wielkiej Brytanii od Unii Europejskiej, niezależnie od swojej formy, zajmie prawdopodobnie co najmniej dekadę. Ten dziesięcioletni okres będzie także czasem postępu technologicznego, jakiego świat jeszcze nie widział; czasem, w którym przedsiębiorstwa i rządy powinny żywo reagować na gwałtownie ewoluujące technologie i zmieniające się warunki rynkowe. Jest jednak mało prawdopodobne, by kraj pochłonięty przeprowadzaniem brexitu mógł jednocześnie skupiać się w wystarczającym stopniu na innowacyjności, na restrukturyzacji metod kształcenia obywateli i przygotowywania ich do nowych ról czy też na inwestowaniu w kolejną falę rewolucyjnych technologii. Jest to bardzo niepokojące. Jakimś sposobem Wielka Brytania musi narzucić sobie wystarczającą dyscyplinę, by móc konkurować z tymi licznymi krajami, które będą w pełni skoncentrowane na walce o pozycję liderów.

*Richard Susskind*

*Daniel Susskind*

14 października 2016 roku

## PRZEDMOWA

Nieczęsto zdarza się, by ojciec i syn pisali razem książkę. Zanim podziękujemy tym licznym osobom, które pomogły nam w tym procesie, chcielibyśmy opowiedzieć krótko o kulisach naszej współpracy.

### Kilka uwag od Richarda

Od ponad trzydziestu lat dążę do przeobrażenia sposobu, w jaki działają prawnicy i sądy. Napisałem osiem książek na ten temat, a wiele moich teorii o przyszłości usług prawnych nie jest już uważanych za skandaliczne. Na przestrzeni lat, w wielu krajach na całym świecie, gdy kończyłem swoje wykłady wygłaszane przed prawnikami, podchodzili do mnie lekarze, audytorzy, architekci oraz różni inni profesjonaliści, mówiąc, że moje koncepcje mają w równym stopniu zastosowanie do ich własnych zawodów. Podobne uwagi otrzymywałem, pracując jako konsultant z wiodącymi specjalistami w dziedzinie podatków i audytu, a także jako wykładowca uniwersytecki i zarządca szkoły, w sektorze edukacji. Punktem wyjścia dla badań, na których opiera się niniejsza książka, jest więc dobrze sprawdzony i potwierdzony zestaw koncepcji na temat przyszłości usług prawnych, które to koncepcje, według przedstawicieli innych profesji, można odnieść także do dziedzin innych niż prawo. Głównym celem tej książki jest sprawdzenie i rozszerzenie owej hipotezy dotyczącej prawa i prawników w odniesieniu do profesji w bardziej ogólnym ujęciu.

Przed wszystkim jednak projekt, który doprowadził do powstania tej książki, umożliwił mi podjęcie intensywnej współpracy z moim synem, Danielem. Bardzo niewiele ojców ma taką możliwość. Był to najlepszy okres w moim życiu zawodowym.

### Kilka uwag od Daniela

Odkąd ja i mój ojciec po raz pierwszy usiedliśmy, by porozmawiać o tej książce, minęło pięć lat. Mój ojciec przez większość swojej kariery skupiał się na przyszłości zawodów prawniczych. Od dłuższego czasu czuł jednak, że jego przemyślenia można równie do-

brze odnieść do innych dziedzin. W tamtym czasie pracowałem w jednostce ds. polityki przy Downing Street 10. Z naszych rozmów jasno wynikało, że moje doświadczenie w organach rządowych potwierdza jego podejrzenia. I tak postanowiliśmy stworzyć razem projekt, którego celem będzie zastanowienie się nad przyszłością profesji. Ostatnie pięć lat było niesłychanie szczęśliwym okresem w moim życiu, a także ogromnym zaszczytem.

## **Jako współautorzy**

W niniejszej książce mówimy w pierwszej osobie liczby mnogiej. Odzwierciedla to fakt, że dzielimy wspólne poglądy, zatem gdy mówimy, że „wierzymy”, „widzimy” lub „przewidujemy”, nasze stanowiska rzeczywiście są zbieżne. Dostrzegamy jednak, że w przypadku naszej książki posługiwanie się pierwszą osobą liczby mnogiej w czasie przeszłym może dawać osobliwy efekt. Przykładowo, możemy mówić o tym, co napisaliśmy w połowie lat 80., podczas gdy jednego z nas (Daniela) nie było jeszcze wtedy na świecie. Niemniej przyjęliśmy konwencję, że gdy na stronach niniejszej książki mówimy o „nas”, możemy odnosić się do naszych wspólnych poglądów i doświadczeń lub do poglądów i doświadczeń jednego z nas.

## PODZIĘKOWANIA

Piszząc tę książkę, mieliśmy szczęście otrzymać pomoc od bardzo wielu ludzi. Na poniższej liście wyszczególniliśmy osoby, które wspaniałomyślnie poświęciły swój czas na rozmowę z nami, a także licznych znajomych, współpracowników i klientów, którzy wspierali nas przez cały ten czas.

Składamy najszczerze podziękowania na ręce następujących osób: David Agus, David Barnes, George Beaton, Lukas Biewald, Nick Birks, Bruce Braude, Jonathan Brayne, Steven Brill, Tim Brown, Simon Carne, Mark Chandler, Stacey Childress, Keith Coleman, Richard Collier-Keywood, Charles Conn, Dan Cooperman, Jim Dabney, John Danner, Ian Davis, Robin Downie, Matthew Edwards, Neville Eisenberg, Philip Evans, Alice Fermor-Hesketh, Gi Fernando, Cam Findlay, Daniel Finkelstein, Joshua Foer, Howard Gardner, Josh Glancy, Tom Goetz, Ian Goldin, Colin Gounden, Muir Gray, Ashok Gupta, Ben Hammersley, Mark Harris, Mike Hess, Silvia Hodges, Jonathan Hughes, Will Hunter, Michael Ingram, Ari Kaplan, Hanif Kara, John Kerr, Daphne Koller, Daniel Kraft, Kieran Kumaria, Adrian Lajtha, Nick LaRusso, Bill Liao, Paul Lippe, Ian Lloyd, Jay Lorsch, George Lowder, Bruce MacEwen, David H. Maister, James Manyika, Helen Margetts, Chris McKenna, Christopher Michel, Christopher Millard, Michael Mills, John Moore, David Morley, Tim Morris, Alastair Morrison, Gary Nelson, Howard Nichols, Cory Ondrejka, Chris Outram, Jonathan Oviatt, Alan Paterson, David Pester, Richard Punt, Stephen Rabinowitz, Chas Rampenthal, Paul Robinson, Joel Rose, Mari Sako, Viktor Mayer-Schönberger, Dov Seidman, Anthony Seldon, Richard Sennett, Richard Sexton, Tom Standage, Janet Stanton, Paloma Strelitz, Ziona Strelitz, Matt Sucherman, Stephen Swensen, Gideon Sylvester, Eric Topol, Darrel Untereker, David Vines, Vivek Wadhwa, Kent Walker, Ted Wang, Anthony Warrens, Rachel Whetstone, David Wilkins, Tom Wright oraz Conrad Young.

Bardzo dziękujemy również Darcy Hill, która z takim zaangażowaniem pomogła nam w opracowaniu bibliografii, a także Patricii Cato i Suzanne Richmond, które pomogły nam przy wstępnych projektach książki.

Nasi znajomi z wydawnictwa Oxford University Press wykazywali się przez cały ten czas wyjątkową cierpliwością. David Musson był dla nas niewyczerpanym źródłem mądrych



rad i nie ustawał w zachęcaniu nas do pracy; jesteśmy także wdzięczni Kim Behrens, Kate Farquhar-Thomson, Philowi Hendersonowi oraz Clare Kennedy za ich entuzjazm i profesjonalizm. Dziękujemy także Jeffowi Newowi za jego doskonałą adiustację.

Cytat z dzieła Johna Maynarda Keynesa, *The General Theory of Employment, Interest and Money* (1936), © The Royal Economic Society, wydanego przez Cambridge University Press, powielony został po uzyskaniu zgody.

Alan Susskind zrecenzował cały rękopis. Jego spostrzeżenia oraz udzielane nam na bieżąco wsparcie bardzo wiele dla nas znaczyły. Na specjalną wzmiankę zasługuje Werner Susskind, który na bieżąco dostarczał nam wszelkich istotnych artykułów z czasopisma *BMJ*.

Jamie Susskind zasługuje na największe podziękowania. Wspierał nas nieustannie – uczestnicząc w naszych burzach mózgów, motywując nas, doradzając nam, a okazjonalnie pełniąc rolę mediatora. Przeczytał dwie wersje rękopisu, a jego szczegółowa analiza i krytyczne uwagi były bezcenne.

Od Daniela: Grace – obawiam się, że to nie będzie ostatni raz. Z miłością – dziękuję za to, że zawsze byłaś gotowa mnie wspierać.

Alexandro – dziękujemy za Twoje ciepło, Twój uśmiech i Twoją miłość. Michelle – wspierałaś swojego męża i syna w ich pracy i wierzyłaś w nas jako współautorów. Nie potrafimy wyrazić naszej wdzięczności za Twoją miłość i cierpliwość.

Książkę tę dedykujemy pamięci Shirley Susskind, naszej matki i babci. Niestety, odeszła zaledwie kilka tygodni przed ukończeniem rękopisu. Wiemy, że byłaby z nas dumna.

*Richard Susskind*  
*Daniel Susskind*  
Radlett, Anglia  
30 marca 2015 roku

Do tej pory [1848] pozostaje kwestią wątpliwą, czy wszelkie dotychczasowe wynalazki mechaniczne przyniosły człowiekowi ulgę w jego codziennym znoju. Sprawily, że większa część społeczeństwa może wieść takie samo życie ciężko pracujących niewolników, a większa liczba fabrykantów i innych przedsiębiorczych może się bogacić. Poprawily komfort życia klas średnich. Lecz nie zaczęły jeszcze przynosić tych wielkich zmian w ludzkim przeznaczeniu, które leżą w ich naturze i do których są predestynowane. Jedynie wtedy, gdy przy obecności sprawiedliwych instytucji, postęp rodzaju ludzkiego przebiegać będzie pod rozważnym przewodnictwem rozumnej dalekowzroczności, zdobycze wydarte siłom natury przez intelekt i wysiłek odkrywców naukowych mogą stać się wspólną własnością całego gatunku ludzkiego oraz środkiem poprawy i ulepszania doli ogółu.

John Stuart Mill

Problem tkwi nie w nowych koncepcjach, lecz w ucieczce od starych koncepcji, które u osób wychowywanych w taki sposób, jak większość z nas, przenikają do każdego zakamarka umysłu.

John Maynard Keynes



## WPROWADZENIE

Niniejsza książka poświęcona jest profesjom oraz systemom i ludziom, którzy je zastępują. Skupimy się głównie na lekarzach, prawnikach, nauczycielach, księgowych, doradcach podatkowych, konsultantach ds. zarządzania, architektach, dziennikarzach i przedstawicielach duchowieństwa (między innymi), na organizacjach, w których pracują, oraz na instytucjach, które kontrolują ich działalność. Naszym podstawowym twierdzeniem jest, że stoimy u progu fundamentalnych i nieodwracalnych zmian w sposobie, w jaki wiedza tych specjalistów udostępniana jest społeczeństwu. Głównym motorem tej zmiany będzie technologia. W dłuższej perspektywie nie będziemy potrzebować profesjonalistów pracujących tak samo jak w XX wieku i wcześniej.

Coraz więcej wskazuje na to, że pewna transformacja już się rozpoczęła. Przykładowo, w ciągu jednego tylko roku na internetowe kursy oferowane przez Uniwersytet Harvarda zapisało się więcej osób, niż uczelnia ta miała studentów w ciągu 377 lat swego istnienia. Podobnie każdego miesiąca sieć WebMD, będąca zbiorem stron internetowych poświęconych tematyce zdrowia, odnotowuje większą liczbę unikalnych odwiedzin niż wszyscy lekarze pracujący w Stanach Zjednoczonych. W świecie prawniczym pomiędzy użytkownikami eBaya co roku rozstrzygane jest za pomocą procedury internetowej trzykrotnie więcej sporów, niż wnosi się pozwów w całym systemie sądownictwa Stanów Zjednoczonych. W swoje szóste urodziny *Huffington Post* odnotowało większą liczbę unikalnych użytkowników w ciągu miesiąca niż strona dziennika *The New York Times*, wychodzącego od niemal 164 lat. Brytyjskie organy podatkowe używają systemu wykrywania oszustw, który zawiera więcej danych niż Biblioteka Brytyjska (posiadająca egzemplarze każdej książki, jaka została kiedykolwiek opublikowana w Zjednoczonym Królestwie). W 2014 roku amerykańskie organy podatkowe otrzymały elektroniczne deklaracje podatkowe od niemal 48 milionów ludzi, którzy woleli skorzystać z oprogramowania online niż z usług doradcy podatkowego. W ramach projektu WikiHouse pewna społeczność internetowa zaprojektowała dom, który można „wydrukować” i złożyć za mniej niż 50 000 dolarów (został on z powodzeniem wybudowany w Londynie we wrześniu 2014 roku). Biuro architektoniczne Gramazio & Kohler użyło grupy autonomicznych latających robotów do wzniesienia konstrukcji składającej się z 1500 cegieł. Personel firmy konsultingowej Accenture obejmuje 750 pielęgniarek, podczas gdy spółka Deloitte, założona 170 lat temu jako firma audytowa, zatrudnia obecnie

200 000 profesjonalistów oraz ma własny pełnowymiarowy uniwersytet w Teksasie, zajmujący kampus o powierzchni 65 000 metrów kwadratowych. Tymczasem papież posiada 19,3 miliona obserwujących na Twitterze; Dalajlama osiągnął nieco skromniejszy wynik 10,4 miliona<sup>1</sup>.

## Szersze przesłanie

Wierzmy, że fakty te są ze sobą powiązane. Są one wczesnymi sygnałami transformacji, którą badamy razem od 2010 roku, kiedy to zaczęliśmy pracować nad tą książką. Wtedy interesowało nas głównie funkcjonowanie naszych ówczesnych zawodów. Jednak w miarę jak nasze badania i przemyślenia posuwały się do przodu, uznaliśmy, że należy pochylić się także nad bardziej podstawowym i ważniejszym pytaniem: w jaki sposób dzielimy się wiedzą specjalistyczną w społeczeństwie? W społeczeństwie, które określamy terminem „społeczeństwa przemysłowego opartego na druku”, profesje odgrywają główną rolę w dzieleniu się wiedzą. Są głównym kanałem, za pośrednictwem którego jednostki i organizacje zdobywają dostęp do pewnych rodzajów wiedzy i doświadczenia. Przewidujemy jednak, że w „społeczeństwie internetowym opartym na technologii” coraz zdolniejsze maszyny, funkcjonujące samodzielnie bądź przy udziale użytkowników niebędących specjalistami, przejmą wiele zadań, które w przeszłości były wyłączną domeną profesjonalistów. Prognozujemy „przyrostową transformację” w sposobie, w jaki wiedza będzie generowana i dystrybuowana w społeczeństwie. Ostatecznie doprowadzi to do rozkładu tradycyjnych profesji.

Może to być dobra wiadomość dla obecnych odbiorców i beneficjentów pracy profesjonalistów – mówimy tutaj o świecie, w którym wiedza specjalistyczna jest bardziej dostępna i mniej kosztowna niż kiedykolwiek wcześniej. Jeśli chodzi o osoby wykonujące profesje, to chociaż nasza teza może brzmieć groźnie, przewidujemy, że pojawi się dla nich wiele nowych możliwości. Taką mamy nadzieję. Zdajemy sobie jednak sprawę, że nowe systemy dzielenia się wiedzą mogą być wykorzystywane niewłaściwie i możliwość ta budzi w nas niepokój. W każdym razie coraz zdolniejsze systemy<sup>2</sup> spowodują w pracy profesjonalistów przewrót porównywalny do skutków uprzemysłowienia dla tradycyjnych rzemiosł.

Dla sceptyków, którzy mogą już mieć ochotę odłożyć tę książkę na bok, przywołujemy następującą anegdotę: w połowie lat 90., gdy przewidywaliśmy (raczej mało ambitnie, patrząc na to z perspektywy czasu), że poczta elektroniczna stanie się głównym kanałem komunikacji pomiędzy prawnikami a ich klientami, wysoko postawione osoby z Towa-

<sup>1</sup> Rozdziały 2 i 3 zawierają odniesienia oraz dalsze szczegóły dotyczące tych przykładów.

<sup>2</sup> W całej książce używamy zamiennie terminów „coraz zdolniejsze systemy” oraz „coraz zdolniejsze maszyny”. Mówiąc bardziej ogólnie, o ile kontekst nie wskazuje inaczej, także słowa „systemy” i „maszyny” używane są zamiennie.

rzystwa Prawniczego Anglii i Walii stwierdziły, że nie powinniśmy móc zabierać głosu publicznie, że nie rozumiemy idei poufności oraz że szkodzimy reputacji zawodów prawniczych. Wspominamy o tym teraz, by zachęcić tych, którzy intuicyjnie wzbraniają się przed naszymi argumentami, do zawieszenia na moment niewiary i poważnego rozważenia możliwości, że przyszłość może diametralnie różnić się od przeszłości. Choć niektóre przewidywania zawarte w tej książce mogą na dzień dzisiejszy wydawać się dziwaczne, żadne z nich nie jest bardziej nieprawdopodobne, niż perspektywa korespondencji elektronicznej pomiędzy prawnikami a klientami mogła wydawać się w połowie lat 90.

Profesjoniści odgrywają tak ważną rolę w naszym życiu, że bardzo trudno jest nam wyobrazić sobie, iż problemy, które za nas rozwiązują, mogłyby zostać rozwiązane w inny sposób. Jednak profesje nie są niezmiennie. Są artefaktem, który zbudowaliśmy, by zaspokoić pewne potrzeby w społeczeństwie przemysłowym opartym na druku. Twierdzimy jednak, że w miarę zbliżania się do społeczeństwa internetowego opartego na technologii, profesje w swej obecnej formie nie będą już najlepszą odpowiedzią na te potrzeby. Wskażemy w tym miejscu jedynie kilka z ich wad: wielu osób na nie nie stać, często są staroświeckie, wiedza najlepszych specjalistów dostępna jest jedynie dla nielicznych, a działalność ich przedstawicieli nie jest przejrzysta. Z tych oraz innych przyczyn uważamy, że dzisiejsze profesje powinny zostać i zostaną wyparte przez realnie możliwe do wprowadzenia alternatywy.

## Profesje jako pojedynczy przedmiot badań

Skąd pomysł badania profesji jako pojedynczego zjawiska? Mimo że korzystają one z innych zasobów wiedzy, różnią się żargonem, a ich praktyki mogą być bardzo różnorodne, uważamy, że mają wiele cech wspólnych. W szczególności wszystkie profesje są, w analogiczny sposób, rozwiązaniem tego samego problemu – że nikt z nas nie posiada wystarczającej wiedzy specjalistycznej, by poradzić sobie ze wszystkimi wyzwaniami dnia codziennego. Ludzkie pojęcie jest ograniczone, w związku z czym szukamy pomocy lekarzy, nauczycieli, prawników oraz innych profesjonalistów – dysponują oni bowiem tym, czego potrzebujemy, by czynić postępy w naszym życiu. Profesjoniści posiadają wiedzę, doświadczenie, umiejętności i *know-how*, których brakuje tym, którym pomagają.

Rozważenie wielu profesji za jednym zamachem uzasadnione jest także ze względów praktycznych. Po pierwsze, wierzymy, że poszczególne profesje mogą wiele się od siebie nauczyć. Wiele z nich staje się coraz bardziej introspekcyjnych, zmierza ku coraz większej specjalizacji, w związku z czym ich przedstawiciele mają często ograniczone pojęcie o pracy i osiągnięciach własnych kolegów po fachu, a jeszcze mniejsze o funkcjonowaniu i postępkach innych dyscyplin. Nasze dyskusje z wieloma różnymi profe-

sjonalistami wskazują, że uważają oni odkrywanie postępów w innych dziedzinach za pouczające i ekscytujące doświadczenie, nawet jeśli dane dziedziny nie są ze sobą blisko spokrewnione. Profesjonaliści potrafią dostrzegać analogie w pracy innych i przenosić wyciągnięte wnioski na grunt własnych zawodów. Co więcej, często widzą potencjał oraz potrzebę zasadniczej zmiany wyraźniej u innych niż u siebie. Bardzo często, gdy kończymy wykład, podchodzą do nas osoby, które twierdzą, że nasze słowa dotyczą absolutnie wszystkich profesji z wyjątkiem jednej – ich własnej. Na przykład prawnicy chętnie przekonują, że służba zdrowia i szkolnictwo wymagają gruntownych reform, natomiast jest dla nich mniej oczywiste, że również usługi prawne mogłyby skorzystać na radykalnej transformacji. Odnosząc poruszane kwestie do całego wachlarza profesji, chcemy zachęcić profesjonalistów z różnych dziedzin do bardziej strategicznego myślenia, do przyjęcia szerszej perspektywy, a także do zaakceptowania możliwości, że zmiany będą zachodzić także w ich własnych dyscyplinach – obraz poszerzonych horyzontów w innych dziedzinach powinien pomóc im w poszerzeniu własnej perspektywy.

## Struktura książki

Choć nasza książka wydaje się być dość ambitna pod względem zakresu, nie uwzględniliśmy w niej wielu istotnych kwestii. Przykładowo, nie zajmujemy się sprawami prywatności, poufności, bezpieczeństwa ani odpowiedzialności. Nie bierzemy także pod uwagę ciemnej strony internetu ani różnych nikczemnych nadużyć, do których nasze systemy bywają niestety wykorzystywane. Mamy nadzieję, że ktoś inny pochyli się nad tymi ważnymi kwestiami w kontekście profesji.

Powinniśmy także podkreślić, że nasze studia przypadków oraz doświadczenia osadzone są przeważnie w obszarze anglo-amerykańskim, i w tym zakresie nasze teorie i przewidywania mogą mieć ograniczony zasięg. Jednocześnie nieformalne rozmowy oraz doświadczenia z klientami z Indii, Chin i Australii sugerują, że nasz sposób myślenia o przyszłości mógłby zostać odniesiony do większości krajów z jedynie niewielkimi poprawkami.

Książka podzielona jest na trzy główne części. W pierwszej części badamy zmianę w profesjach. W rozdziale 1 zastanawiamy się nad miejscem profesjonalistów w społeczeństwie, nad problemami z obecnym układem oraz nad różnymi teoriami profesji. Następnie postulujemy przyjęcie nowego nastawienia. W rozdziale 2, opierając się na naszych własnych badaniach, prezentujemy dowody zaczerpnięte wprost z frontu uderzających zmian, które można już zaobserwować w wielu profesjach. W rozdziale 3 zestawiamy te zmiany z naszymi doświadczeniami z pracy w charakterze konsultantów, ujmując je jako zestaw wzorów i trendów występujących we wszystkich profesjach.

W drugiej części książki skupiamy się na teorii. Staramy się zrozumieć zmiany, które widzimy i przewidujemy, metodycznie i w ujęciu ogólnym. W rozdziale 4 pokazujemy, że zmiany w sposobie, w jaki przechowujemy i przekazujemy informacje, wpływają bezpośrednio na sposób, w jaki dzielimy się wiedzą w społeczeństwie, a także przewidujemy cztery grupy istotnych postępów w technologii. W rozdziale 5 analizujemy wiedzę pod względem ekonomicznym, pokazując, jak ewoluuje praca profesjonalistów, oraz proponując sześć nowych modeli generowania i dystrybucji wiedzy specjalistycznej.

Wreszcie w części trzeciej omawiamy implikacje naszych badań i prac teoretycznych. W rozdziale 6 przedstawiamy wiele zastrzeżeń dotyczących przewidywanej przez nas przyszłości oraz odpowiadamy na nie. Natomiast w rozdziale 7 zajmujemy się kilkoma ważnymi tematami: potencjałem i ograniczeniami coraz zdolniejszych maszyn, wpływem technologii na zatrudnienie, a także pytaniem, czy wyłaniające się modele dzielenia się wiedzą są rzeczywiście możliwe do wprowadzenia. Na koniec odpowiadamy na pytanie: jakiej przyszłości powinniśmy chcieć?





Część I  
**ZMIANA**



## Rozdział 1

# WIELKA UMOWA

Profesje czeka jedna z dwóch możliwych przyszłości. Pierwsza z nich brzmi znajomo. Jest to bardziej wydajna wersja obecnego porządku. W tym modelu profesjonaliści pracują mniej więcej tak samo, jak pracowali od połowy XIX wieku, choć w dużym stopniu normalizują i systematyzują swoje rutynowe działania. Usprawniają stare metody pracy. Druga możliwa przyszłość wygląda zupełnie inaczej. Wiąże się z rewolucją w sposobie, w jaki wiedza profesjonalistów udostępniana jest w społeczeństwie. Wprowadzenie szerokiej gamy coraz zdolniejszych systemów wyeliminuje, na różne sposoby, dużą część zapotrzebowania na pracę tradycyjnych profesjonalistów. W perspektywie krótko- i średnioterminowej te dwie przyszłości będą urzeczywistniać się równolegle. W perspektywie długoterminowej druga opcja stanie się dominująca; znajdziemy nowe i lepsze sposoby dzielenia się wiedzą w społeczeństwie, a profesje czeka stopniowy demontaż. Do tego wniosku prowadzi niniejsza książka.

Pierwszym krokiem w naszym wywodzie jest sporządzenie bilansu profesji, które istnieją obecnie. Podejmujemy się tego w rozdziale otwierającym naszą książkę, by przygotować fundament pod gruntowną analizę profesji – ich celu, cech wspólnych, mocnych i słabych stron – na którym będziemy później budować naszą argumentację. Rozpoczniemy od nakreślenia nieformalnego portretu dzisiejszych profesji. Następnym etapem będzie bardziej metodyczna próba wyjaśnienia, które grupy zawodowe należy zaliczyć do profesji i dlaczego. W dalszej kolejności omawiamy historię profesji i przyglądamy się „wielkiej umowie”, tradycyjnemu układowi, który przyznaje profesjonalistom ich specjalny status, a także daje im monopol w rozlicznych obszarach ludzkiej działalności. Następnie zastanawiamy się nad różnymi ujęciami teoretycznymi profesji, co doprowadza nas do zidentyfikowania wielu podstawowych problemów związanych z obecną organizacją profesji. Na koniec wzywamy do przyjęcia nowego sposobu myślenia, a także wskazujemy na różne uprzedzenia, które mogą utrudniać profesjonalistom swobodne rozważanie ich własnej przyszłości.

## 1.1. Powszechne koncepcje

By wyruszyć spokojnym krokiem, zaczniemy od zespołu nieteoretycznych, powszechnych poglądów na temat profesji. Po zastanowieniu, większość ludzi powiedziałaaby, że profesje są rdzeniem naszego życia społecznego i zawodowego. Praktykujący je profesjonaliści ratują nam życie i utrzymują nas w dobrym zdrowiu, uczą nasze dzieci, doradzają nam i przynoszą nam duchowe oświecenie, informują nas o naszych uprawnieniach, zarządzają naszymi pieniędzmi, pomagają nam w prowadzeniu naszych firm, wypełniają z nami nasze deklaracje podatkowe, projektują nasze domy... I tak dalej. Jest dla nas czymś naturalnym, że gdy potrzebujemy specjalistycznych wskazówek w sprawach, które są dla nas ważne, zwracamy się do profesjonalistów i korzystamy z ich wiedzy i doświadczenia.

Profesje mają ogromne znaczenie dla gospodarki. Niektóre funkcjonują naprawdę prężnie. Na przykład w Stanach Zjednoczonych wydatki na służbę zdrowia wyniosły w 2013 roku prawie 3 biliony dolarów<sup>1</sup>. To więcej niż PKB wszystkich, z wyjątkiem trzech innych, poszczególnych państw świata. Profesje zapewniają zatrudnienie setkom milionów ludzi. W Zjednoczonym Królestwie zarówno służba zdrowia, jak i szkolnictwo zatrudniają większą liczbę ludzi niż jakikolwiek inny sektor, z wyjątkiem sektora detalicznego<sup>2</sup>. Niektóre profesjonalne firmy to prawdziwe giganty. Firmy księgowe należące do tak zwanej „wielkiej czwórki” wykazują razem roczny globalny przychód przekraczający 120 miliardów dolarów. Oznacza to, że tylko te cztery firmy osiągają obrót większy niż PKB sześćdziesiątego najbogatszego państwa świata. Pewne zawody mogą mieć większe znaczenie w niektórych krajach. Przykładowo rynek usług prawnych w Zjednoczonym Królestwie jest największy w Europie i odpowiada ponad jednej czwartej łącznej wartości rynku europejskiego<sup>3</sup>.

Poza znaczeniem społecznym i gospodarczym, dla wielu osób wykonujących profesje bycie profesjonalistą to praca wykonywana z zamiłowaniem, a nie jedynie źródło utrzymania. To znacznie więcej niż utrzymywanie się na stanowisku. Wielu najbardziej spełnionych profesjonalistów mówi o swojej codziennej pracy jako o powołaniu: jest to dla nich nie tyle praca, ile sposób życia. W przypadku weterynarzy, nauczycieli, lekarzy czy prawników pracujących w małych miejscowościach, na obszarach wiejskich, mamy do czynienia z pewnym etosem: powszechnie uważa się, że ich nadrzędnym celem jest pomaganie innym. Tego rodzaju praca często wiąże się ze stałym poziomem dochodów,

<sup>1</sup> Robert Pear, *After Slow Growth, Experts Say, Health Spending Is Expected to Climb*, „New York Times” z 3.09.2014 r., <http://www.nytimes.com> [dostęp: 27.03.2015 r.].

<sup>2</sup> *Business Register and Employment Survey (BRES) 2013— Table 1: Broad Industry Group*, Office for National Statistics, 25.09.2014 r., <http://www.ons.gov.uk/ons/taxonomy/index.html?nscl=Employment+by+Industry+Sector#tab-data-tables> [dostęp: 27.03.2015 r.].

<sup>3</sup> *Legal profession and the EU*, „The Law Society” z 11.06.2013 r., <https://www.lawsociety.org.uk/policy-campaigns/government-parliamentary-affairs/miscellaneous-briefings/legal-profession-and-the-eu/> [dostęp: 27.03.2015 r.].

nawet jeśli tradycyjnie większość profesjonalistów nie należy do najlepiej opłacanych grup w społeczeństwie. Profesje to obietnica bezpieczeństwa zatrudnienia i stabilnego rozwoju kariery. Stabilność ta przyczyniła się do powstania owego poczucia solidności, które wciąż sprawia, że osoby korzystające z profesjonalnej pomocy czują, że one i ich problemy są w najlepszych rękach.

Chcemy ufać profesjonalistom, postrzegać ich jako ludzi prawych, którym często przyświecają szlachetne motywy, i życzylibyśmy sobie, by byli ucieleśnieniem uczciwości i rzetelności. Oczekujemy, że będą działać w dobrej wierze i przedkładać interesy tych, którym pomagają, ponad własne. Wiemy oczywiście, że zdarzają się wyjątki i niektórym profesjonalistom bliżej jest do przestępców niż do chodzących ideałów; jednak ogólnie rzecz biorąc, wyobrażamy sobie, że profesje wykonują ludzie o dobrej reputacji.

Fakt, że polegamy na profesjonalistach oraz odczuwamy do nich szacunek, jest niewątpliwie przyczyną wysokiego statusu i prestiżu, jakimi często cieszą się profesje. Rodzice są zazwyczaj dumni ze swoich dzieci wybierających tego rodzaju ścieżkę kariery. Dobrze obrazuje to dowcip o starszej żydowskiej kobiecie, która stoi na brzegu morza, podczas gdy jej dorosły syn walczy o życie z falami; kobieta woła o pomoc następującymi słowami: „Mój syn, lekarz, tonie!”

Wydaje się, że wysoki status profesji i otaczający je szacunek skłania wielu nieprofesjonalistów do dążenia do przekwalifikowania się. Jest to sentyment, który razi przedstawicieli wielu głównych profesji, ceniących sobie elitarność swych zawodów. Zatem w grę może wchodzić tutaj także pewien element snobizmu, zwłaszcza pośród aroganckich profesjonalistów, którzy oczekują szacunku od tych, którym pomagają. Mamy tu do czynienia z bardziej ogólną kwestią klasowości – członkowie profesji zadziwiająco często należą do tych samych grup społeczno-ekonomicznych i mają podobne wykształcenie. Na przykład w Zjednoczonym Królestwie 75 procent wyższych rangą sędziów oraz 43 procent adwokatów uczęszczało do szkół niezależnych bądź płatnych (które uczą jedynie 7 procent dzieci)<sup>4</sup>. Niemal połowa publicystów piszących dla gazet uczęszczała do Oksfordu lub Cambridge<sup>5</sup>. W 2011 roku 57 procent studentów przyjętych do szkół medycznych stanowiły osoby z trzech najwyższych grup społeczno-ekonomicznych, podczas gdy osoby z trzech najniższych grup stanowiły jedynie 7 procent<sup>6</sup>. W pewnym sensie profesje są jak klub, do którego przyjmowani są jedynie nieliczni wybrani. Wydaje się jednak, że wewnątrz tego klubu występują różne poziomy członkostwa. Na przykład chirurdzy wydają się być w tej społeczności częścią elity, podczas gdy rzeczoznawcy

<sup>4</sup> Independent Reviewer on Social Mobility and Child Poverty, *Fair Access to Professional Careers: A Progress Report (2012)*, s. 32 i 34, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/61090/IR\\_FairAccess\\_acc2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/61090/IR_FairAccess_acc2.pdf) [dostęp: 27.03.2015 r.].

<sup>5</sup> *Social Mobility and Child Poverty Commission, Elitist Britain?* (2014), s. 10, <https://www.gov.uk/government/publications/elitist-britain> [dostęp: 27.03.2015 r.].

<sup>6</sup> Independent Reviewer on Social Mobility and Child Poverty, *Fair Access...*, s. 44.

Profesjonaliści: prawnicy, lekarze, nauczyciele czy dziennikarze odgrywają tak istotną rolę w życiu każdego z nas, że trudno sobie wyobrazić, aby te zawody miały w przyszłości zaniknąć.

Richard i Daniel Susskind przewidują, że wraz z rozwojem technologicznym coraz zdolniejsze maszyny przejmą wiele zadań, które w przeszłości były wyłączną domeną profesjonalistów. Zmianom ulega nie tylko zakres pracy poszczególnych specjalistów, lecz także sposoby, w jakich ich wiedza jest przechowywana i udostępniana społeczeństwu.

Autorzy opisują w książce m.in.:

- jaki jest potencjał i ograniczenia coraz zdolniejszych maszyn;
- jaki będzie wpływ technologii na zatrudnienie;
- czy wszystkie zawody można zastąpić pracą maszyn;
- jaką drogę zawodową powinny wybrać kolejne pokolenia;
- jak rządy powinny dostosowywać swoje działania do zmieniających się realiów rynkowych.

Rozważania autorów oparte są na przeprowadzonych przez nich badaniach ponad 10 różnych zawodów (m.in. prawników, lekarzy, księgowych, doradców podatkowych, nauczycieli, architektów, dziennikarzy) i są zilustrowane wieloma praktycznymi przykładami.

Jest to lektura obowiązkowa dla każdego, kto interesuje się przyszłością rynku pracy i profesji.

Profesor **Richard Susskind** – Kawaler Orderu Imperium Brytyjskiego, Członek Towarzystwa Królewskiego w Edynburgu, autor, wykładowca i niezależny doradca świadczący usługi międzynarodowym firmom i instytucjom rządowym. Jest prezesem Stowarzyszenia na rzecz Informatyki i Prawa, doradcą ds. informatyki Lorda Najwyższego Sędziego Anglii i Walii oraz przewodniczącym Komisji Doradczej Oxford Internet Institute. Autor wielu książek dotyczących związków między prawem a światem technologii, w tym bestsellerów: *Koniec świata prawników?* (Warszawa 2010) oraz *Prawnicy przyszłości* (Warszawa 2013).

Według Międzynarodowego Stowarzyszenia Adwokatów (IBA) najczęściej cytowana osoba na świecie na tematy związane z przyszłością zawodów prawniczych.

**Daniel Susskind** jest członkiem Balliol College w Oksfordzie, gdzie uczy i prowadzi badania w dziedzinie ekonomii. Pracował dla rządu brytyjskiego – w jednostce strategicznej premiera, w jednostce ds. polityki przy Downing Street 10, a także jako starszy doradca ds. polityki w sekretariacie GabINETU. Beneficjent stypendium Kennedy’ego na Uniwersytecie Harvarda.



9788381607940 W01P01



9 788381 607940

79zł (w tym 5% VAT)  
ISBN 978-83-8160-794-0

Zamówienia:  
infolinia 801 04 45 45  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.profinfo.pl