

# Kompetencje XXI wieku

Kreatywność,  
Komunikacja,  
Krytyczne  
myślenie,  
Kooperacja

Jérémy Lamri



**Jérémy Lamri**

**Kompetencje XXI wieku**

**Kreatywność,  
Komunikacja,  
Krytyczne myślenie,  
Kooperacja**

Zamów książkę w księgarni internetowej

**profinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Tytuł oryginału: *Les compétences du 21e siècle*

Tłumaczenie: Agnieszka Zręda

Wydawca: Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący: Joanna Ołówek

Opracowanie redakcyjne: Violet Design

Projekt okładki i stron tytułowych: Wojtek Kwiecień-Janikowski

**prawolubni**  


Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy prawo i własność  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

Originally published in France as:  
„Les compétences du 21e siècle”, by Jérémy Lamri, Michel Barabel & Olivier Meier  
© Dunod, 2018, Malakoff

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2021  
All rights reserved.

ISBN 978-83-8187-815-9

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)

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

# SPIS TREŚCI

<b>Podziękowania</b> .....	9
<b>Przedmowa</b> .....	11
<b>Od autora</b> .....	15
<b>Wstęp</b> .....	17

## Część 1

### Człowiek – jego przeszłość i przyszłość

#### Rozdział 1

<b>Historia ludzkości</b> .....	27
Od małpy do człowieka .....	27
Mózg – ostateczna broń człowieka .....	30
Mózg gadzi .....	33
Mózg limbiczny .....	33
Kora nowa .....	34
Istota szara i biała, neurony i aksony .....	36
Płat czołowy .....	38
Kora przedczołowa – centrum kompetencji XXI wieku .....	39
Modelowanie rzeczywistości .....	41

#### Rozdział 2

<b>Pięć sił ewolucji społecznej</b> .....	45
Siły napędowe cywilizacji .....	46
Przepływ informacji .....	48
Kontakty międzyludzkie .....	51
Usuwanie zadań pasożytniczych .....	54

Standaryzacja .....	59
Synergia między postępowaniem technicznym a standaryzacją .....	62
Standaryzacja, optymalizacja i trwałość – zgodne trio? .....	62
Egzystencjalizm .....	65
Podróż bohatera drogą do odnalezienia sensu .....	66
W stronę cywilizacji sensu .....	69

## Część 2

### Kompetencja(-e) i inteligencja(-e)

#### Rozdział 3

<b>Kompetencja: pojęcie niejednoznaczne i złożone</b> .....	75
Kompetencja – jedno słowo, a wiele określeń .....	77
Definicja kompetencji – rys historyczny .....	78
A jeśli nie istnieje tylko jedna kategoria kompetencji? .....	85
Kompetencja – bardzo złożona koncepcja .....	85
Kategoryzacja kompetencji .....	86
Wydajność – między trafnością, skutecznością a efektywnością .....	88
Taksonomia Blooma .....	92

#### Rozdział 4

<b>Główne teorie inteligencji</b> .....	95
Czym jest inteligencja? .....	95
Iloraz inteligencji .....	99
Czynnik G .....	101
Iloraz emocjonalny .....	102
Pułapki stawiane przez mózg .....	105
Model Cattela-Horna-Carrolla, czyli model CHC .....	107
Teoria inteligencji wielorakich .....	109
Triarchiczna teoria inteligencji .....	115
Asymetria mózgu i inteligencja analityczna/empiryczna .....	116

#### Rozdział 5

<b>Kompetencje XXI wieku</b> .....	121
Narodziny koncepcji .....	122
Najważniejsze modele kompetencji XXI wieku .....	124
4K siedzibą kompetencji XXI wieku .....	128

Krytyczny umysł (lub krytyczne myślenie, lub <i>critical thinking</i> po angielsku) .....	128
Kreatywność .....	130
Komunikacja .....	132
Kooperacja .....	135
Jak ocenić 4K? .....	137
Różne rodzaje pomiarów .....	141
Co jest jeszcze do zrobienia .....	142

### Część 3

## Rozwój kompetencji XXI wieku

### Rozdział 6

<b>Nauczyć się uczyć, myśleć i wchodzić w interakcje</b> .....	149
Klucz do skutecznego uczenia się .....	149
Mózg – konstrukcja ulegająca ciągłym przemianom .....	152
Interakcje społeczne, wsparcie i zahamowania poznawcze .....	153
Wkład neurologii w proces uczenia się .....	154
Kora przedczołowa dyrygentem mózgu .....	155
Cztery zasady ułatwiające naukę .....	156
Dzieci .....	158
Alternatywne modele pedagogiczne .....	159
Model fiński .....	161
Dorośli .....	162
Nowa koncepcja oparta na kompetencjach .....	165
Réseau EVH .....	169

### Rozdział 7

<b>Nowy świat dzięki kompetencjom XXI wieku</b> .....	173
W stronę społeczeństwa inkluzywnego i świadomego .....	173
Wyberzmy przyszłość już dziś .....	176
Społeczna inteligencja zbiorowa .....	180
Konkurencja i kooperacja .....	180
Wybrać swoją kompetencję .....	182
Promowanie ekosystemów .....	183
Le Lab RH – ekosystem kooperacji .....	185

---

<b>Zakończenie</b> .....	187
Po co nam kompetencje? .....	188
Poszukiwanie sensu ratunkiem dla ludzkości .....	189
Zaakceptować niedoskonałość ludzi i świata .....	191
Świat bez pracy jest możliwy tylko w świecie pełnym sensu .....	192
Niekończące się ponowne rozpoczynanie cyklu poszukiwania sensu .....	194
Drzewo poznania .....	195
Kompetencje potrzebne do pełni życia .....	196
 <b>Posłowie. Nowe kompetencje w służbie czwartej rewolucji przemysłowej</b> .....	 199
 <b>Bibliografia</b> .....	 203

## PODZIĘKOWANIA

Przede wszystkim chciałbym podziękować profesorowi Toddowi Lubartowi, bez którego nie byłbym w stanie napisać doktoratu z nauk kognitywnych. To on wprowadził mnie w temat kompetencji jutra, wspierał mnie i kierował mną, kiedy tylko tego potrzebowałem. Jest znakomitym profesjonalistą i światowej klasy ekspertem.

Książka ta nie mogłaby się ukazać bez życzliwości i doświadczenia Michela Barabela. Z Michelelem działamy już od ponad czterech lat i cieszę się, że mogliśmy współpracować przy tej publikacji, którą koordynował jako dyrektor wydawniczy Lab RH.

Podziękowania kieruję również do Oliviera Meiera, który towarzyszył mi w projekcie.

Dziękuję Maud Besançon, Niluphar Ahmadi, Laurent Sovetowi i Cyrille Feybesséowi, którzy aktywnie mi pomagali i towarzyszyli przez całą drogę ku zrozumieniu kompetencji jutra.

Na koniec chciałbym podziękować mojej rodzinie, kolegom z Monkey Tie i Lab RH oraz przyjaciołom, zwłaszcza Charles-Henriemu, za właściwe słowa, które przywróciły mi energię w najtrudniejszych momentach, oraz Margaux, której „czułki” potrafią uchwycić to, co ma do zaoferowania ludzka kreatywność.

I oczywiście wszystkim tym (będą wiedzieli, kogo mam na myśli), dzięki którym udało mi się napisać tę książkę.



## PRZEDMOWA

Technologie algorytmiczne (robotyzacja, automatyzacja, platformizacja, sztuczna inteligencja, internet rzeczy, chmura, Sas, rzeczywistość wirtualna, drukarka 3D, blockchain...), ekonomia współpracy, nowe aspiracje ludzi, zmiany środowiskowe, ekonomiczne, socjologiczne i polityczne w połączeniu z globalizacją działań zaburzają ramy, do których się odnosimy, szczególnie jeśli chodzi o kompetencje. Zmiany te, jak każdy proces transformacji, w naturalny sposób wywołują obawy (koniec pracy, biznesu, zatrudniania, hiperkontrola, dehumanizacja...), ale mogą również stanowić źródło możliwości (eliminację działań, które nie przynoszą wartości dodanej, ulepszenia społeczne, spełnienie w pracy, nowe formy pracy i organizacji...) dla różnych uczestników ekosystemu. Niemniej jednak konieczne jest zrozumienie natury tych zmian i ich wpływu na strategiczne aktywa jutra, a przede wszystkim na kluczowe kompetencje jednostek.

Dane są obecnie szeroko rozpowszechniane w świecie zawodowym. Stały się nowym czarnym złotem, które staramy się zdobyć wszelkimi środkami. Jest to wyścig, w którym firma potrafiąca przechowywać największą ilość danych i je wykorzystać może zająć dominującą pozycję na rynku. Dotyczy to obecnie wszystkich sektorów i branż. Amazon wymyśla na nowo dystrybucję, Netflix – konsumpcję treści audiowizualnych, i lista jest długa...

W ten sposób technologie już zaczęły rewolucjonizować wiele działań, oferując liczne możliwości ponownego przemyślenia koncepcji biznesowych (ekosystemu, platformy, sieci, wirtualnego biznesu...) oraz tych, które dotyczą doświadczeń klientów i pracowników. Właśnie w tym kontekście szybkiego (a czasem zwodniczego) rozwoju zrodził się

pomysł napisania niniejszej książki, aby wychwycić i scharakteryzować kompetencje XXI wieku, dzięki którym wszyscy będziemy ewoluować w świecie, gdzie wszystko jest szybsze, a adaptacja staje się warunkiem przetrwania.

Taki jest w istocie cel tej publikacji – ukazanie głębokich zmian gospodarczych, technologicznych i społecznych oraz ich wpływu na sposób tworzenia i rozumienia nowych kompetencji w nadchodzących dziesięcioleciach, a multidyscyplinarne podejście Jérémy'ego Lamriego pozwala rzucić światło na to zagadnienie w całej jego złożoności.

Jeśli chodzi o kompetencje, należy wyciągnąć pierwszy wniosek: hiperkonkurencja, niedobór zasobów strategicznych, globalizacja i postęp technologiczny sprawią, że będziemy pracować inaczej. W perspektywie średnioterminowej zmiany te potępią tradycyjną koncepcję pracy, mającą swoje źródło w świecie przemysłowym i opartą na rutynowych i powtarzalnych zadaniach związanych ze skodyfikowaną wiedzą (formalizacją, specjalizacją, standaryzacją), zdobytą na drodze nauki i doświadczenia. Faktycznie wiedzę tę stopniowo dostarczają nam już automaty, roboty i maszyny. W pierwszej kolejności zmiany będą dotyczyły: zarządzania danymi i ich przetwarzania, optymalizacji zadań, koordynacji procesów, monitorowania wydajności oraz planowania zasobów i działań.

Ta nieunikniona rzeczywistość zmusza nas do ponownego przemyślenia koncepcji uczenia się i przejścia od przechowywania (dążenia do gromadzenia wiedzy) do przepływu (ciągłego odnawiania wiedzy). Zdolność „uczenia się uczenia” staje się zatem kluczową umiejętnością jednostki, umożliwiającą jej utrzymanie wysokiej jakości posiadanych kompetencji, ciągłe doskonalenie, a tym samym zapewnienie zdolności adaptacyjnej, czyli szans na zatrudnienie.

Wspomniana zmiana ramy stanowiącej punkt odniesienia ma więc bezpośredni wpływ na rodzaj kompetencji poszukiwanych przez firmy jutra. Ludzie będą musieli łączyć całą gamę *soft skills*<sup>1</sup> i olbrzymią wiedzę

---

<sup>1</sup> Umiejętności miękkie (przypisy pochodzą od tłumacza, chyba że zaznaczono inaczej).

ekspercką (nowoczesne i specjalistyczne umiejętności techniczne). Tak więc, chociaż *hard skills*<sup>2</sup> (techniczne, fachowe, *know-how*) leżały u podstaw tradycyjnego podejścia do praktyki HR-owej (podstawowe kryteria badawcze, korelacja z wynagrodzeniem i perspektywami szkoleniowymi i zawodowymi), to od teraz – skoro wkroczyliśmy w erę planowanego starzenia się kompetencji, których długość życia wynosi obecnie od sześciu miesięcy do pięciu lat – zaplecze techniczne należy uznać za elementarną podstawę.

Patrząc z tej perspektywy, każdy rekrutujący będzie starał się ocenić poziom „uczenia się” kandydatów, czyli ich zdolność do utrzymania lub doskonalenia technicznych podstaw. W związku z tym preferowany będzie profil osoby o przeciętnych umiejętnościach technicznych, ale charakteryzującej się wysoką zdolnością uczenia się, niż takiej o bardzo wysokich umiejętnościach technicznych, ale nieposiadającej tej zdolności.

Ponadto firmy w coraz większym stopniu koncentrować się będą na innych kompetencjach: zdolności jednostek do adaptacji, interakcji, mobilizacji lub wykorzystywania nowych możliwości w ciągle zmieniających się systemach. Dlatego właśnie umiejętności miękkie znajdują się obecnie w centrum procesów rekrutacyjnych, technik zarządzania, a także zainteresowań osób odpowiedzialnych za szkolenia. Dotyczyć będą zarówno wymiarów poznawczych (myślenia krytycznego i adaptacyjnego, *sense-making*, *design mindset*<sup>3</sup>, *cognitive load management*<sup>4</sup>, *cognitive agility*<sup>5</sup>, nauki uczenia się...), emocjonalnych (kreatywności, intuicji, odczuwania...), relacyjnych (zdolności do współpracy, przywództwa, tworzenia sieci, umiejętności zarządzania konfliktami...), psychologicznych (*self control*<sup>6</sup>, odporności, umiejętności zdystansowania się), refleksyjnych (samoświadomości, przejrzystości...), jak i behawioralnych (inteligencji społecznej, aktywnego słuchania, autonomii, empatii...). Ważna będzie również praca nad „umiejętnościami przekrojowymi”, czyli nauczanie się współpracy z partnerami z innych dyscyplin (co będzie wymagało

---

<sup>2</sup> Umiejętności twarde.

<sup>3</sup> Podejście projektowe.

<sup>4</sup> Zarządzanie poprzez podnoszenie kompetencji poznawczych.

<sup>5</sup> Zwinność poznawcza.

<sup>6</sup> Samokontrola.

zrozumienia ich języka, kodu) oraz wykraczanie poza ramy podstawowego wykształcenia w celu zainteresowania się innymi sektorami i zawodami.

Tak więc zainteresowanie, postawa i zdolność jednostek do rozumienia i interpretowania informacji (selektywnego wyszukiwania, priorytetyzacji, korelacji, triangulacji), do jej doceniania, integracji z podejmowanymi decyzjami i działaniami (nadawania sensu), do jej oceny i rozważenia (podejście refleksyjne i krytyczne) będą stanowiły podstawę pełnego zaangażowania przyszłych podmiotów ekonomicznych w nowym świecie. Umiejętności te, uaktywnione w coraz bardziej cyfrowym i z informatyzowanym świecie (inteligentne i połączone ze sobą systemy), będą się rozwijać i zwiększać swoją wydajność w kontekście coraz większego znaczenia kompetencji relacyjnych, ludzkich i społecznych, aby móc trwale łączyć skuteczność, efektywność i poczucie sensu.

To z pewnością jedno z najpoważniejszych wyzwań, na które każdy będzie musiał odpowiedzieć przy pomocy następującego równania: *(1) Jak uwzględnić i zintegrować coraz bardziej wydajne inteligentne systemy (wykraczające poza ludzki mózg), (2) biorąc aktywny, a nie bierny udział w rozwoju technologii, (3) odzyskując ludzką godność, (4) na podstawie nowych cech poznawczych (obalającego wszystko lub odbiegającego od normy myślenia, krytycznego i intuicyjnego podejścia...) i (5) wymiaru społeczno-kulturowego, obejmującego poziom zarówno relacyjny, jak i emocjonalny, aby (6) przywrócić sens wszystkim tym zmianom.*

Książka Jérémy'ego Lamriego jest trafną odpowiedzią na to fundamentalne pytanie i wskazuje na kierunek działania, który pozwala każdemu zbudować własny program nabywania kompetencji XXI wieku.

Michel Barabel  
Dyrektor wydawniczy w Lab RH  
i profesor nadzwyczajny w SciencesPo Executive Education

Olivier Meier  
Doradca naukowy książki  
i profesor uniwersytecki w Lippa-Paris-East

## OD AUTORA

Żyjemy w społeczeństwie stałej konkurencji, gdzie wygrana oznacza sukces. Poza kilkoma wyjątkami praktycznie we wszystkich krajach świata szkolnictwo i rekrutacja nadal opierają się na przyswajaniu wiedzy i umiejętności technicznych, co dla człowieka oznacza konkurowanie z nośnikiem USB lub robotem kuchennym. Nie mając pewności, jaka godność ludzka może wynikać z takiej konkurencji, i wiedząc, że pendrive czy mikser wygrają ją bez wysiłku, uznałem za interesujące zadać sobie pytanie o celowość wyborów i dogmatów, które wciąż przyjmują te dwa filary gospodarki, czyli świat edukacji oraz świat pracy. Nie wspominając już o tym, że rywalizacja to ostateczny środek wybierany spośród wszystkich innych sposobów działania, takich jak współpraca, symbioza itp., a ponadto jest według mnie pojęciem należącym do poprzedniej epoki.

Powyższe rozważania skłoniły mnie do napisania doktoratu na temat kompetencji XXI wieku i propagowania zdrowego rozsądku, niezbędnego do tworzenia świata, który trochę mniej spoglądałby w stronę przeszłości. Zarządzanie kompetencjami powinno stać się priorytetem nie tylko dla całych społeczeństw, lecz także dla każdego przedsiębiorstwa, ponieważ związek między człowiekiem a organizacją opiera się przede wszystkim na jego kompetencjach. Daleko mi do utopii, uważam jednak, że jeśli pozostaniemy beczynni, czekająca nas pesymistyczna przyszłość jest całkiem realna. Wydaje się, że ta niezwykła zdolność przystosowania się do środowiska, która wyniosła nas na szczyt łańcucha pokarmowego, ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia optymistycznej przyszłości. Na kartach niniejszej książki chciałem zrozumieć, tak aby inni mogli zrozumieć, i działać, tak aby inni mogli działać, ponieważ wybory, których dokonujemy dzisiaj w imieniu całej zbiorowości, określą model społeczeństwa, w którym wszyscy będziemy żyć jutro.

## WSTĘP

Jakże odległe wydają się czasy, kiedy myśleliśmy, że będziemy wykonywać jedną i tę samą profesję w jednej i tej samej firmie w ciągu całego naszego zawodowego życia. Dziś umiejętności, które pozwalają tworzyć wartość dodaną, mają znacznie bardziej ograniczony okres eksploatacji niż kiedyś. Mówi się o starzeniu się kompetencji. Temat ten, szeroko badany w latach siedemdziesiątych, zwłaszcza przez Josha Kaufmana, odnosi się do braków w wiedzy czy *know-how* pracownika, które pozwalałyby mu być wydajnym zawodowo.

**Zjawisko ewolucji zawodów zachodzi od zawsze: jedne ulegają zmianom, inne po prostu popadają w zapomnienie.** Czy mamy dziś przykładowo zawody krzykaczy ulicznych, demonstratorów niedźwiedzi czy latarników ulicznych? Mimo że już nie istnieją, to w XIX wieku święciły triumfy! Po co więc robić tyle hałasu o profesje, które mogą zniknąć? Ano dlatego, że tym razem wszystko postępuje o wiele szybciej i wpływa na znacznie więcej zawodów, a w konsekwencji – na dużo większą liczbę osób. Oficjalnie zawód to wykonywanie określonej działalności przez człowieka w sferze zawodowej w celu uzyskania wynagrodzenia. W praktyce zawód to zbiór umiejętności, który łączy wiedzę, *know-how* oraz kompetencje społeczne. A nawet umiejętność przekazywania wiedzy oraz techniki wywierania wpływu. Ale poczekajmy jeszcze kilka stron, zanim dodatkowo skomplikujemy temat.

**Kiedy zawód znika, to dzieje się tak tylko dlatego, że jego zbiór umiejętności nie jest już wystarczający.** Nowy zawód to nowy zestaw umiejętności, a zrozumienie tego jest bardzo istotne, bo chociaż profesje mogą pojawiać się i znikać, umiejętności są znacznie bardziej stałe

w czasie. W rzeczywistości powstaje ich bardzo mało. Bardziej chodzi o krzyżowanie się tych już istniejących!

Liczne badania pokazują, że wiele ze znanych nam zawodów prawdopodobnie zniknie w najbliższych latach, tak jak stało się w przypadku latarnika ulicznego. I to właśnie te ginące zawody świadczą o niewystarczalności dotychczasowych kompetencji. W większości przypadków do ich zestawu wystarczy jedynie dodać jedną lub dwie umiejętności, aby pasował on do jednego z nowych zawodów. Czyli nie wszystko przedstawia się w czarnych barwach. Spośród zawodów zarejestrowanych w ciągu ostatnich dwóch stuleci zniknęło ponad 1200. Inne czasy, inny świat! Jednocześnie w ostatnich dziesięcioleciach pojawiło się ponad 140 wcześniej nieznanymi zawodów, które stały się popularne wśród pracodawców i przez nich pożądanym.

W 2013 r. naukowcy z uniwersytetu w Oksfordzie Michael Osborne i Carl Benedikt Frey opublikowali badanie pokazujące, że do 2030 r. 47% zawodów w Stanach Zjednoczonych będzie zagrożonych automatyzacją, i to z ponad 70-procentowym prawdopodobieństwem, czyli – dość wysokim. Z tych 47% prawie połowa zagrożona będzie wysokim ryzykiem automatyzacji z ponad 90-procentowym prawdopodobieństwem. Badanie z pewnością zaniepokoiło opinię publiczną, która na horyzoncie widzi pojawiającą się dużą społeczną katastrofę.

W 2016 r. naukowcy Mélanie Arntz, Terry Gregory i Ulrich Ziehran odpowiedzieli równoważnym badaniem, wykonanym na zlecenie Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), obejmującym wszystkie kraje członkowskie tej organizacji, czyli 35 krajów najbardziej rozwiniętych gospodarczo. Badanie szacuje ryzyko zaniku 9% zawodów, czyli pięć razy mniej, niż wynosi liczba ogłoszona przez Osbourne'a i Freya w pierwszym badaniu. Powyższa różnica w rzeczywistości wynika ze stopnia szczegółowości opisu danej profesji. W obu przypadkach przedmiotem badania jest lista tych samych 700 zawodów, ale podczas gdy angielscy eksperci bazowali na uproszczonej definicji zawodu, naukowcy z badania OECD wybrali podejście oparte na zadaniach, starając się jak najlepiej opisać codzienne funkcjonowanie każdego zawodu.

**Należy przy tym pamiętać, że to właśnie zadania, a nie zawody, są automatyzowane.** Jeśli zdecydowana większość zadań może być zautomatyzowana, to zawód traci swoją wartość dodaną jako czynność wykonywana przez człowieka i w konsekwencji zanika. Naukowcy OECD, dzięki coraz dokładniejszej analizie każdego przypadku, doszli do wniosku, że zawód składa się ze znacznie większej liczby zadań, niż przedstawiał to prosty opis stanowiska pracy. I tak, chociaż w uproszczeniu praca księgowego polega na analizie i formatowaniu danych liczbowych, to wiadomo, że w rzeczywistości powinien on umieć wchodzić w wiele interakcji z innymi ludźmi, znajdować kreatywne rozwiązania, interpretować pewne dane. Idąc tym tokiem myślenia, zdajemy sobie sprawę, że byłoby to za wiele, gdybyśmy kazali zwykłej maszynie, jakkolwiek wyszukana by nie była, zająć się księgowością. Dzięki pogłębionej analizie 700 zawodów obniżamy prognozy ich zaniku pięciokrotnie, przechodząc z 47 do 9%.

## **Kompetencja kluczem do zrozumienia transformacji zawodów**

To, co pozwala wyjaśnić powyższą różnicę, oprócz odczytu w skali makro lub mikro, opiera się na pojęciu kompetencji. Umiejętności badane przez naukowców z Uniwersytetu Oksfordzkiego są znacznie bardziej rutynowe niż te w badaniu OECD, ponieważ uproszczone spojrzenie na zawód polega na opisie czynności wykonywanych przez większą część czasu. I to właśnie do wykonywania rutynowych zadań maszyny świetnie się nadają, a inne, tak zwane zadania nierutynowe z definicji są zbyt skomplikowane do odtworzenia i wymodelowania.

**Wszystko to oznacza, że podstawową jednostką ekonomii pracy nie jest już zawód, ale kompetencja.** W marcu 2018 r. dla Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju aktualizację badania przygotowały Ljubica Nedelkoska i Glend Quintini. Starając się jeszcze precyzyjniej określić charakter zadań, które można zautomatyzować, OECD przeprowadza badania umiejętności na dużą skalę: „Survey of Adult Skills”,



opracowane w ramach programu międzynarodowej oceny kompetencji dorosłych, czyli PIAAC<sup>1</sup>.

Rokrocznie, począwszy od 2016 r., na Światowym Forum Ekonomicznym decydenci ekonomiczni wskazują na pilną potrzebę ponownego przemyślenia wizji kompetencji, zatrudnienia i związku między nimi, chyba że chcemy stworzyć społeczeństwo w pełni dystopijne. W 2018 r. Jack Ma, założyciel portalu internetowego Alibaba, wycenionego na początku 2018 r. na ponad 450 miliardów euro, wystąpił w Davos, aby zachęcić kraje na całym świecie do głębokiej przemiany systemów edukacyjnych, tak aby rozwijać w ludziach to, co odróżnia ich od maszyn – kreatywność, emocje, solidarność i inne nietechniczne umiejętności. Postulat, którego broni, jest w pełni zgodny z postulatem przedstawionym na kartach tej książki, a mianowicie że w obliczu automatyzacji człowiek będzie w stanie stworzyć ekonomiczną i społeczną wartość jedynie dzięki umiejętnościom, których maszyna nie jest w stanie przyswoić.

W grudniu 2017 r., a następnie w maju 2018 r. przyszła kolej na firmę McKinsey, która wypowiedziała się na temat zagrożeń związanych z automatyzacją zawodów. Przeprowadzona przez nią analiza, biorąca pod uwagę kategorie zawodów i duże kraje, pokazuje, że w najbliższych latach w związku z automatyzacją powstanie bardzo wiele miejsc pracy, szczególnie w sektorze działalności twórczej, IT, edukacji i szkoleń, kierowania i zarządzania, a zwłaszcza w zawodach związanych ze sprawowaniem opieki. Raport z 2018 r., zatytułowany *Skill shift: Automation and the future of the workforce*, przewiduje do 2030 r. średni 8-procentowy wzrost czasu pracy wykorzystującej tak zwane wyższe umiejętności poznawcze i 23-procentowy wzrost czasu pracy wykorzystującej umiejętności interakcji lub społeczne i emocjonalne. Badanie to jest, moim zdaniem, najbardziej miarodajne w tym temacie i bardziej skłania do rozmów o zmianach i przesunięciach dotyczących umiejętności oraz miejsc pracy niż do dyskusji o zanikaniu bądź tworzeniu zawodów.

---

<sup>1</sup> Międzynarodowe Badanie Kompetencji Osób Dorosłych, ang. the Programme for the International Assessment of Adult Competencies.

Autor w ciekawy sposób prezentuje pełną złożoność zjawisk, które obecnie zachodzą w coraz bardziej zautomatyzowanym świecie biznesu: zmian gospodarczych, technologicznych i społecznych, oraz podpowiada, jakie działania można podjąć, aby za tymi zmianami nadążyć i odnaleźć się w nieustannie ewoluującej rzeczywistości. Kluczową rolę Jérémy Lamri przypisuje kształtowaniu nowych kompetencji.

Umiejętności, które gwarantują sukces zawodowy w XXI w., różnią się znacznie od tych, które były pożądaną jeszcze niedawno. Podczas gdy profesjonalści XX w. stosowali tzw. kompetencje rutynowe, ostatnie dwie dekady pokazały, że wzrosło zapotrzebowanie na umiejętności interakcji i analizy.

Pracodawcy cenią obecnie osoby potrafiące się uczyć i adaptować do nowych ról w organizacji, kreatywne i wykazujące inicjatywę. W obliczu szybkości i różnorodności informacji, aby osiągać ponadprzeciętne rezultaty, powinniśmy nauczyć się efektywnej komunikacji oraz sprawnej pracy zespołowej.

Autor nakreśla kierunek działania, który ułatwi zarówno pracownikom, jak i pracodawcom sprostać wyzwaniom XXI wieku.

## Jak się wyróżnić?

**Jérémy Lamri** – twórca firmy rekrutacyjnej Monkey Tie zajmującej się dopasowywaniem poszukujących pracy do konkretnych ofert, bazując na podobieństwach w osobowości kandydatów i kulturze korporacyjnej organizacji. W czerwcu 2015 r. został współzałożycielem i kierownikiem Le Lab RH, laboratorium innowacji HR-owych, obejmującego 200 start-upów HR-owych i rozwijającego innowacyjne narzędzia dla spe-



9788381878159 W01P01

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



9

788381

878159

49 zł (w tym 5% VAT)  
ISBN 978-83-8187-815-9