



## БИБЛИОТЕКАРЬ БУДУЩЕГО

# БУДУЩЕЕ РАБОТЫ И МИР ПРОФЕССИЙ БУДУЩЕГО

**Я** руковожу проектом «Атлас новых профессий», и так сложилось, что меня с библиотекарями связывает семилетняя «сложная» любовь. Дело в том, что этот проект прошел некоторое количество итераций, и в первых редакциях у нас был вызвавший одну из самых сильных эмоций раздел под названием «Профессии-пенсионеры». Там мы перечисляли примеры уходящих профессий, сокращающихся, теряющих свою перспективность. И туда, среди прочих, попала профессия библиотекаря. Это вызвало большое количество эмоционального отклика от сообщества библиотекарей. Было много споров, разговоров, дискуссий, но мы оставались на своей позиции.

Всего в этом списке было 57 профессий, и про это говорили с самых высоких трибун, вплоть до министра промышленности, если я правильно помню, который сказал, что к 2021 году 57 профессий уйдут. Но это не совсем то, что мы имели в виду. Мы говорили о том, что постепенно технологии вытесняют человека из целого ряда сфер деятельности, и количество людей там будет сокращаться. Форсайт, который стартовал вчера, показывает, что наконец-то сообщество нас услышало.



**Д.А. СУДАКОВ,**  
член экспертного  
совета Агентства  
стратегических  
инициатив,  
руководитель  
проекта «Атлас новых  
профессий»



Для меня эта история крайне важна, потому что вы как носители гордого звания «библиотекарь» озадачились вопросом, что же такое библиотекарь будущего. Это означает, что библиотекарь нынешнего времени – это сокращающаяся профессия. На карточках форсайта вы указывали, что теряется ее перспективность, теряется престижность, кто-то сказал, что искусственный интеллект может потенциально забрать ваши функции. В этом плане очень важно, что нас услышали, наш проект – это часть большой экосистемы людей, которые думают про будущее, в том числе международных организаций, таких как ЮНЕСКО. Все обсуждают, что же меняется в профессиональной деятельности, что это означает для подготовки людей к завтрашнему дню.



как нам перевести библиотекаря из блока устаревающих профессий в профессию трансформирующуюся, новую, перспективную и так далее.

Что такое библиотекарь завтрашнего дня, как мы про это думаем? Мы думаем про это на **трех уровнях**.

**Первый**, нижний уровень – это уровень рабочего места. То есть это конкретный специалист на своем рабочем месте, который выполняет ту или иную работу. Это человек, у которого есть материал,

и, применяя к этому материалу какой-то набор инструментов, он получает финальный

Что мы видим? Мы видим, что в современном мире – очень быстром, очень сложном, очень неоднозначном – возникает целый ряд



феноменов. Первый – это история появляющихся новых профессий. «Атлас» – это во многом о том, какие виды деятельности возникают. Но это и повестка устаревающих профессий, то, что в дискурсе называется повесткой лишних идей. Это ужасная история, но о ней нельзя не говорить. Основная часть «Атласа» – про профессии, которые кардинально трансформируются. Они даже, возможно, сохраняют свое название, а может, получают новое, но объективно начинка этих профессий очень сильно меняется. В этом смысле разговоры про меняющуюся библиотеку – это то,

продукт. Это может быть услуга, это может быть промежуточный продукт... В общем, это человек на конкретном рабочем месте.





**Второй уровень** – это уровень системы рабочих мест. Там, где люди начинают взаимодействовать между собой, появляются управление, логистика, финансы, менеджмент.

**На третьем уровне** появляется внешний мир. В этом внешнем мире есть два класса акторов. Первый – это регуляторы, которые говорят этой системе рабочих мест, допустим, библиотеке: то, что ты производишь, услуга, которую ты оказываешь, должна быть вот такой – например, квадратной. Круглой нельзя, потому что вот такое правило. И есть второй вид акторов – это потребители. Они приходят и говорят: нам всё равно, круглое оно или квадратное, оно должно быть синим, потому что красное мы не будем потреблять.

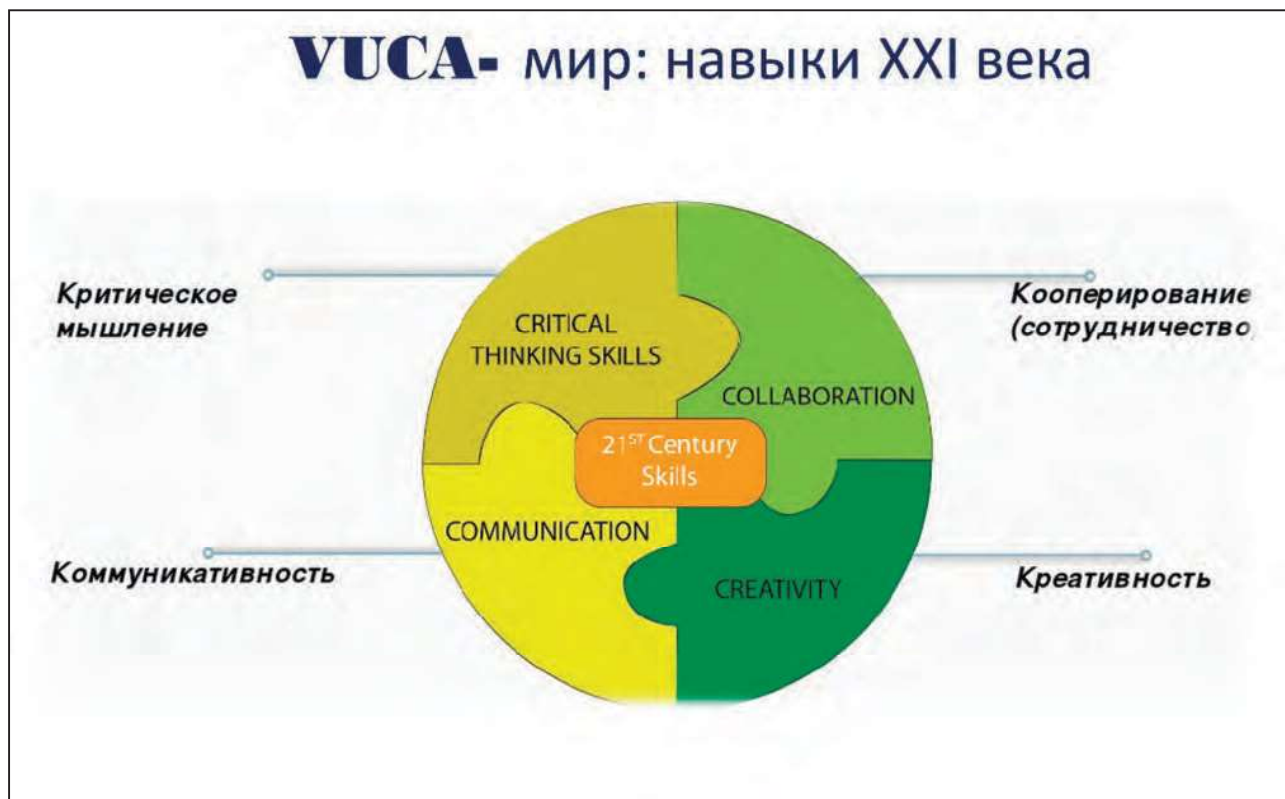
Итак, на трехуровневую систему начинают оказывать воздействие технологические и социальные решения – и эту систему начинают кардинально шатать. Когда мы эту схему собирали, у нас была метафора – домик трех поросят и волк, который на этот домик дует. Волк может легко снести, «оторвать» какую-то деятельность, и наоборот – к домику может что-нибудь «прилипнуть». И домик начинает трансформироваться, меняться.

При этом важно понимать следующее:  
**изменения могут происходить на любом**

**из уровней.** Может ли меняться материал, с которым работает человек? Да, разумеется. Вчера он работал с бумажной книгой, сегодня работает с электронной. Вчера он работал с камнем, сегодня – с пластиком. Меняется инструмент, которым он это делает. Может даже поменяться продукт. Например, продуктом труда сегодняшнего токаря является не деталь – деталь делает робот. Продуктом его труда является программа, которую он отдаёт станку с числовым программным управлением. В этом смысле он больше программист, чем человек привычной рабочей специальности.

Меняется взаимодействие на втором уровне. То есть то, как мы коммуницируем. Особенно хорошо это показал 2020 год, когда мы все были вынуждены освоить дистанционные, распределенные формы коммуникации.

И, разумеется, меняется уровень внешней среды, про это здесь тоже много говорили. Меняются как требования регулятора, так и запросы потребителей – они становятся более сложными, становятся совсем другими, например, потребители перестают работать с печатным текстом, говорят, что нужен формат, в котором информация подается очень короткими битами, и так далее.





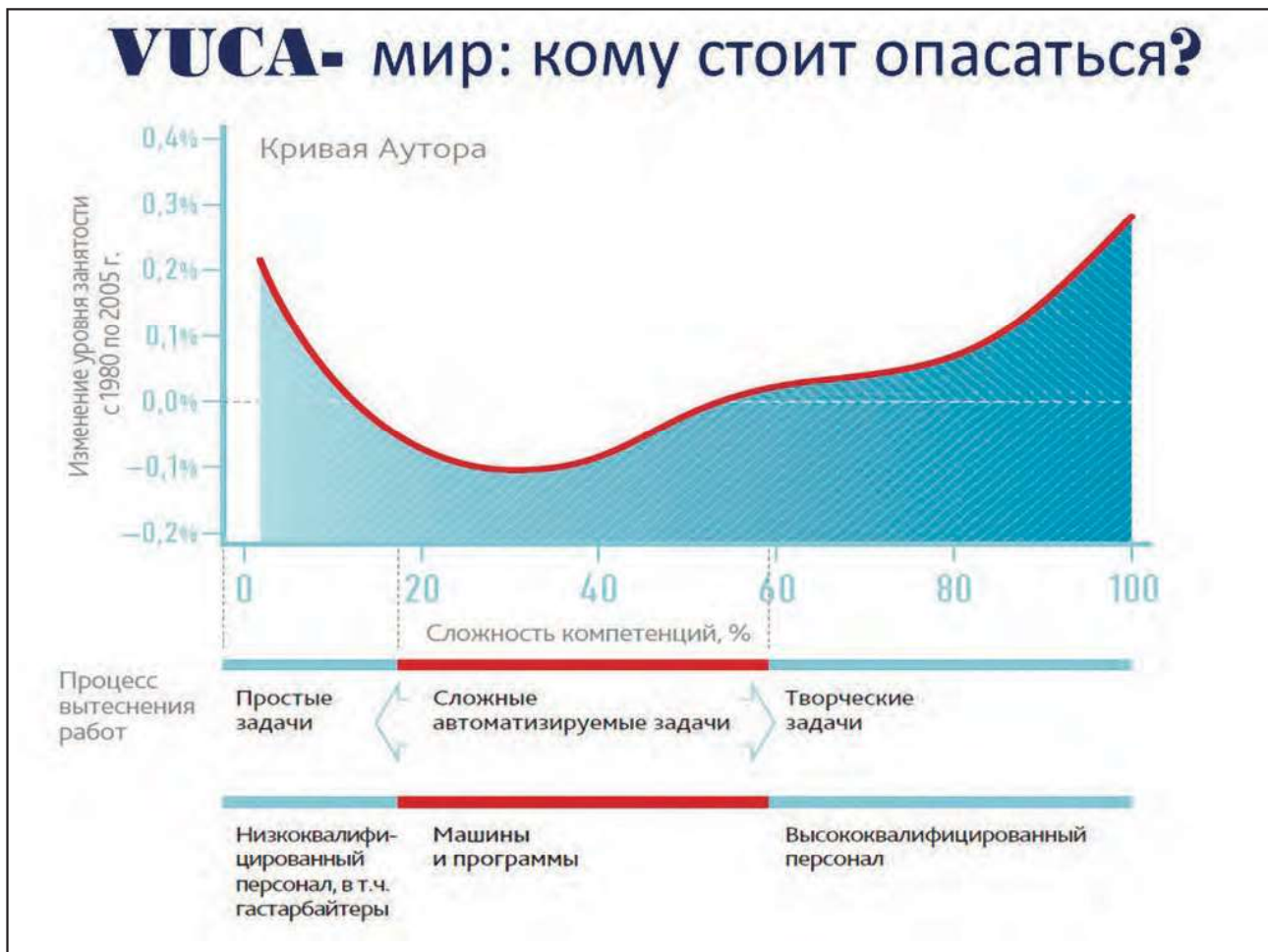
В этом смысле необходимо прикинуть, что же меняется в вашей конкретной деятельности. Естественно, библиотекарь – это не одна профессия, а комплекс профессий, это управленческая позиция, это главы библиотек и это люди линейного состава, и так далее. Что меняется в том, как они взаимодействуют? Что меняется в инструментарии? Что меняется с продуктом их деятельности? Как меняются потребители и требования регулятора? Какими инструментами нужно владеть? Какими компетенциями?

Есть какой-то запрос и есть ресурс – «библиотека», и библиотека как институт, а библиотекари как сотрудники обслуживают этот запрос. В этом плане важно понимать несколько вещей. Первое – может кардинально меняться деятельность. Представить себе 50 лет назад, что библиотекарь – это комьюнити-менеджер, наверное, было немислимо. Появляются принципиально новые виды деятельности. Сегодня библиотека вынуждена вести страницы в социальных сетях, и это

совершенно новая, непривычная для библиотек деятельность. Значит, **первый аспект: появляются новые виды деятельности, а старые могут уходить.**

**Второй аспект**, не менее важный, но про него часто забывают: **меняется природа работ**, то, как мы работаем. Не то, что мы делаем, а то, **как** мы работаем, кардинально меняется, и это хорошо показал 2020 год. Как воспринималась работа вчера? Какие-то люди, приходящие к определенному часу в конкретное место, определенным образом одетые, каким-то узким набором инструментов выполняют какую-то задачу, после чего в 18:00 выключают свои компьютеры или станки и идут домой. Сегодня мы видим, что мир совершенно другой, работать можно из любой точки.

Мы всё больше работаем в распределенном режиме, более горизонтальном, а значит, предъявляющем высокие требования к нашей взрослости, самостоятельности, к нашей готовности принимать решения, а не просто действовать по инструкции. Мы всё больше





пользуемся цифровыми инструментами, мобильными инструментами. Работаем с облачными решениями. И, что очень важно, у нас размыт рабочий день, он уже не привязан к режиму с 9:00 до 18:00. Думаю, что многие из вас это испытали на себе. Завтра этот меняющийся мир будет предъявлять всё больше требований к нашей гибкости, адаптивности, способности работать в цифровых пространствах, быстро перестраиваться с живого общения на онлайн. Это всё потребует совершенно других навыков.

*Кого же будут вытеснять технологии в любом случае? Кому стоит опасаться?*

Было проведено большое исследование, в котором проанализированы данные более чем двух десятков лет изменения уровня занятости, и выявилась следующая закономерность.

**Занятость росла в двух зонах. Первая зона – это простые задачи.** Дворники, курьеры, охранники, кассиры – там занятость росла достаточно стабильно. **Вторая зона** – это зона сложных, творческих, нестандартных задач, инженерных, художественных, управленческих. **В середине, между этими двумя зонами, занятость снижалась.**

Понятно, почему это происходит. Первые достаточно дорого автоматизировать. Проще платить небольшую денежку студенту, чтобы он отвез пиццу, чем разрабатывать робота, который будет это делать. Такие роботы уже есть, просто пока это дорого и невыгодно. Как автоматизировать тех, кто во второй зоне, мы либо не знаем, либо это получается очень дорогое решение. Как автоматизировать работу ученого? Как автоматизировать работу художника? Мы можем разрабатывать инструменты, которые ему помогут, но целиком автоматизировать не можем. А между этими двумя зонами занятость снижается. Все это происходит не супербыстро (это десятки доли процента), но тем не менее это стабильно, и скорость этих изменений будет нарастать.

Что нужно понимать в этом плане? Сегодня средний библиотекарь находится в средней зоне. Он выполняет каждый день примерно одну и ту же работу. Это означает, что его будут вытеснять технологические решения. В Москве они будут происходить быстрее, в крупных городах – во вторую очередь, и постепенно, с удешевлением технологических решений, это произойдет везде.

**Выход отсюда простой: надо перепрыгивать в одну из зон.** Точнее, не то чтобы надо, течение туда всё равно вынесет. Другое дело, что в основном течение выносит людей в левую зону простых задач, потому что в правой нужно «включать голову», развиваться. Люди ленивы, поэтому у нас появляется феномен бывшего сотрудника федерального университета, который занимается курьерской работой – просто потому, что не нашел себя в этой правой зоне, а заменить его смогли достаточно легко. Это трагедия.

Куда уходят люди? Мы видим, что есть **5 больших зон**, где занятость будет расти в ближайшие пару десятков лет. **Первая** – это то, что мы обозначаем как новый технологический сектор. Новые материалы, умная медицина, умный беспилотный транспорт, робототехника и прочее. Там колоссальная нехватка людей, и они будут в ближайшие годы очень востребованы. Библиотеки – не очень про это.

**Вторая зона**, где растет занятость, – это зона творческих областей, где люди свою творческую энергию превращают в деятельность. Это не только классическое творчество, не только художники, поэты, музыканты, хотя и их число серьезно растет. Это еще дизайнеры всех мастей, люди, способные рассказывать истории, придумывать эти истории, упаковывать их, и так далее.

**Третья зона** – это зона человекоцентрированных сервисов. То есть не просто услуга, а пространство, куда человек приходит, потому что оно для *него и про него*. Это может быть свой психотерапевт, свой массажист, а может быть, и свой библиотекарь. И это совершенно другие требования к способности человека создавать такое пространство, не только удобное для него, но прежде всего нацеленное на клиента.

**И ещё две зоны**, специфические для XXI века. **Зона виртуальной экономики**, где находятся киберспортсмены, тиктокеры, блогеры и прочие. И **зона зелёной экономики**, связанная с восстановлением планеты.

Этот новый мир требует совершенно другого набора навыков. У нас всё время происходит подмена понятий, люди говорят, что мягкие навыки выходят на первый план, а предметные, конкретные становятся менее востребованными. Это неправда. *Soft skills*, мягкие навыки – это только дополнение. Мы всё равно хотим,



## VUCA- мир: сегодня против завтра

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОЦЕНКИ	КОЛЛЕКТИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
СТАНДАРТНЫЕ ЗАДАНИЯ	ТВОРЧЕСТВО	
ОТНОШЕНИЕ К ПРИРОДЕ КАК К РЕСУРСУ	ЭКОСИСТЕМНОСТЬ	
ЗАПРЕТ НА СМАРТФОНЫ	ЦИФРОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ	
ЦАРСТВО РАЗУМА	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	
НАКАЗАНИЕ ЗА ОШИБКИ	УЧЕБА ВСЮ ЖИЗНЬ	

Завтра будет лучше, чем вчера 

чтобы врач, к которому мы приходим, имел медицинское образование. Но этому врачу сегодня требуется еще дополнительный набор навыков. И это касается всех профессий.

Мы понимаем, что мир, в котором мы живем, очень требователен к нашей самостоятельности и нам потребуются такие вещи, как управление вниманием. Он очень быстрый, поэтому навыки адаптивности, способности меняться очень востребованны. **Этот мир изначально – про**

**людей, а не только про технологии, поэтому нам нужна эмоциональная и социальная грамотность, но одновременно с этим он очень высокотехнологичный и цифровой, поэтому без цифровой грамотности тоже не обойтись.**

Всё рутинное автоматизируется, поэтому нам никуда не деться без творчества и креативности. Экология становится сквозной повесткой, поэтому **любая деятельность должна иметь в себе экологический элемент.** Мы живем

## VUCA- мир и трансформация работы



**НОВЫЕ**  
Профессии для новой  
экономики



**ТРАНСФОРМИРУЮЩИЕСЯ**  
Изменяющиеся под давлением  
новых технологий



**УСТАРЕВАЮЩИЕ**  
«Лишние люди»



# VUCA- мир: что происходит?



## Ключевой сдвиг - переход к обучению на протяжении всей жизни



### Ключевые изменения:

- Невозможно подготовиться к жизни в условиях возрастающей неопределенности
- (Поэтому) образование должно происходить не в начале жизни, а на протяжении всей жизни
- Образование – это не только профессиональная подготовка, и должно включать все сферы жизни
- Образование учитывает растущую продолжительность жизни («третий возраст»)
- Если образование длится всю жизнь, только сам учащийся может определять направления своего роста, поэтому критично «учиться учиться»
- Качество самого процесса научения и связанные с ним переживания (радость, любовь, доверие, принятие) должны

в мире без границ, и этот глобальный мир требует кросскультурности.

В этом мире больше нет готовых ответов, нам постоянно нужно доучиваться, переучиваться. В чем проблема? Проблема состоит в том, что вся образовательная система построена совершенно иначе, она построена контрправильно. То есть мы говорим, что завтрашний мир принадлежит командам, а система образования ставит индивидуальные оценки, тем самым поддерживая индивидуальное лидерство.

Мы выдаем школьникам и студентам стандартные задания – через это мы никогда не сможем прокачать творчество. Мы ко всему относимся как к ресурсу, и как мы можем развивать экосистемное мышление? Мы запрещаем в школе и вузе цифровые решения, смартфоны, и рассчитываем, что можем научить людей цифровой грамотности...

Всё вышесказанное относится и к библиотекарю. Очень часто сегодняшние библиотеки – про высокоиндивидуальную деятельность. Очень

жесткие протоколы, пределом которых является всем известная шутка: «Тишина должна быть в библиотеке!» Это требования не для XXI века. И возникает вопрос, насколько пространство библиотек способно поддерживать развитие.

Несмотря на то, что проект, которым я руковожу, называется «Атлас новых профессий», мы понимаем очень четко, что у нас и во всём мире профессия как сущность рассыпается. Сегодня это бюрократическая история, которая закреплена в общероссийском классификаторе занятий. В то же время мы понимаем, что профессий слишком много, и перечень за ними не успевает.

Почему так происходит? Начиная с XVI–XVII века, система образования выращивала нас в логике того, что наша идентичность строится вокруг нашей профессиональной идентичности. Любого неподготовленного человека спроси, кто он, и он ответит: я библиотекарь, я повар... И это прошито в нас очень глубоко. Мир выращивал именно таких профессионалов: сварщиков,



## VUCA- мир: базовые навыки XXI века

- ❖ УПРАВЛЕНИЕ ВНИМАНИЕМ
- ❖ КОНЦЕНТРАЦИЯ
- ❖ ОСОЗНАННОСТЬ
- ❖ АДАПТИВНОСТЬ
- ❖ СЕЛФ-МЕНЕДЖМЕНТ
- ❖ ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ГРАМОТНОСТЬ
- ❖ ЦИФРОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ
- ❖ ТВОРЧЕСТВО, КРЕАТИВНОСТЬ
- ❖ ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ
- ❖ КРОССКУЛЬТУРНОСТЬ
- ❖ СПОСОБНОСТЬ К (до-, само-, пере-, раз) УЧЕНИЮ



**+ АКТУАЛЬНЫЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ  
НАВЫКИ**

библиотекарей, бухгалтеров... А поверх профессиональных навыков возникла прослойка мягких навыков, потому что мир требовал их. Это нормальная рабочая модель, она действовала

несколько сотен лет. Теперь представим, что мир вокруг изменился, искусственный интеллект нас заменяет. И говорят: всё, с 18 марта 2023 года библиотекарей больше не

## Главный вопрос: зачем ?

Зачем люди ходят в музыкальную школу?

- ❖ Память
- ❖ Логика
- ❖ Математика
- ❖ Чувство ритма
- ❖ Образное мышление
- ❖ Навыки коллективной работы
- ❖ Умение управлять ресурсным состоянием
- ❖ Эстетический интеллект
- ❖ Дисциплинированность, воля, трудолюбие



Зачем люди ходят в библиотеку?

?





будет. Что нужно сделать? Нужно смириться с тем, что всё, я больше не библиотекарь, нужно перепрошить свое профессиональное ядро и начать с нуля. Произойти это может по разным причинам. Может, Министерство труда выпустит, как это с ним случается, с запозданием на несколько десятилетий документ, что больше такой профессии нет. Может, появится технологическое решение, как у нас случилось с химиками, занимающимися реактивами для бумажных фотографий, – они больше не востребованы. Может, случится что-то еще. Мир слишком быстро меняется, для того чтобы эта модель работала.

В XXI веке требуется совершенно другая оптика, чтобы смотреть на то, как себя собирать, на то, чему нужно учиться.

Мы понимаем, что в глубине, в идентичности, когда тебя спрашивают, кто ты, должно быть нечто, что будет с нами максимально долго, что не поменяется на протяжении десятилетий.

Мы обозначаем это как метанавыки. Это наше любопытство, наша способность сосредотачиваться. Кто-то, например, способен работать очень долго, постепенно, бежать рабочий марафон. Кто-то, наоборот, спринтер. Это не значит, что кто-то хороший, а кто-то плохой. Нужны и те, и другие в разных

обстоятельствах. Но это нутро наше, которое остается с нами надолго.

Следующий слой – это слой кроссконтекстных навыков, для меня это самый важный слой. Это те навыки, которые могут быть употреблены в различных ситуациях, в различных профессиональных контекстах. Здесь не только привычные нам soft skills вроде умения собирать команду. Если ты умеешь собирать команду, ты можешь делать это в работе, можешь это делать в волонтерской деятельности, можешь делать это в выезде в лес на шашлыки – это один и тот же навык. Но не только он, такого рода навыков очень много. Например, говорят, что самые лучшие сварщики получают из переученных художников. В предыдущей модели это выглядит очень странно, а в этой – логично, потому что сварщику нужны хороший глазомер и твердая рука. Это ровно то, что есть в художнике. Я полагаю, что неплохие сварщики получают из переученных дантистов.

Поверх этого всего насаживается третий слой контекстных специализированных навыков – умение пользоваться конкретным инструментом, языком программирования, навык продвижения в соцсетях, умение варить борщ... Это все примеры таких навыков.

## Push-логика



- ❖ Какова новая роль библиотеки в меняющемся мире?
- ❖ На какие вызовы должна быть готова ответить библиотека?
- ❖ Какова амбиция библиотеки в XXI веке?
- ❖ Роль пространства библиотеки в XXI веке?
- ❖ Какие новые технологии должны присутствовать в библиотеке XXI века?
- ❖ Компетенции библиотекарей в XXI веке?





Почему эта оптика важна? Потому что вопросы, которыми нужно задаваться, — это «Что со мной сейчас происходит? Чем я сейчас занимаюсь? Чему я сейчас учусь?»

Такой простенький вопрос: зачем люди ходят в музыкальную школу? Скорее всего, большинство, когда им зададут этот вопрос, скажут: хочу научиться играть на фортепиано, на флейте, петь в хоре. Это, с одной стороны, правда, с другой эта правда — глупость. Эффективно это работает, только если вы Денис Мацуев. А сколько у нас Денисов Мацуевых? Мы опросили несколько сотен педагогов музыкальных школ, что дает музыкальное образование. И оказалось, что музыкальная школа — это и про математику, и про абстрактное мышление, про развитие памяти, про навык публичных выступлений, про управление собственным ресурсным состоянием, про работу в команде...

И в этом смысле возникает следующий вопрос: а зачем люди ходят в библиотеку? Кажется, что в XXI веке библиотека — это не про чтение книги. Чтение книги может быть каким-то инструментом. Без ответа на вопрос, зачем нужна библиотека, понять, каким должен быть библиотекарь, невозможно. Это то, чем вы должны задаться. Вспомните классическую шутку Форда: если спросить у людей, что им нужно, они бы сказали, что им нужна более быстрая лошадь, а не автомобиль, потому что никто не знает о существовании автомобиля, он еще не изобретен.

Кажется, у библиотеки есть шанс впрыгнуть в уходящий поезд. Хорошо, мы признаем, что этот мир меняющийся, что есть проблемы с экологией, пандемией, появляется большое количество новых технологий. Мы это признали и теперь должны ответить на вопрос: а библиотека здесь при чём? Какова принципиально новая роль библиотеки в этом мире? Это совершенно точно не пространство, хранящее книги, это точно не пространство каталогов — потому что всё это уже есть. Монополия библиотеки на это ушла. А зачем нужна библиотека?

Второй вопрос: каковы амбиции? Какова претензия? Библиотека — это пространство воспитания личности? Это пространство трансляции культуры? И вообще, пространство ли это? Какова амбиция

библиотеки в XXI веке? Библиотека XX века — это уже не работает. Готовы ли мы после 2020 года признать, что библиотека — это пространство? Или, может, пространство — это одна из форм библиотеки? Зачем нужна библиотека? Зачем люди в нее ходят? Что мы можем предложить людям?

В качестве примера приведу сеть «Точек кипения». Это абсолютно новое пространство, такого не существовало до 2013 года, оно было придумано. Например, я очень много путешествую, и для меня «Точка кипения» — это прокол в пространстве. Я знаю, что, в любом городе, где есть «Точка кипения», — в Иркутске, в Томске, в Казани, в Петербурге, в Грозном, — у меня есть мое пространство, куда я могу прийти, поработать, познакомиться с интересными людьми, что-то послушать. Это мое комфортное пространство. Я точно знаю, что для меня библиотека сегодня таким пространством не является. Последнее, что мне придет в голову, если я полечу в Петропавловск-Камчатский, — что я пойду там в публичную библиотеку, потому что библиотека мне этого не предлагает, нет сценария. Может быть, библиотека может стать таким пространством. Допустим, библиотека напротив — это герметичное пространство, оно не для приезжих вроде меня, это пространство, где мы разворачиваем деятельность узколокальных сообществ.

Это вопросы, которыми стоит задаваться. Это не означает, что логика обслуживающая и логика формирующая — это взаимоисключающие логики. Мне было бы интересно и важно, чтобы вы попробовали совершить переход в логику «А что библиотека может дать принципиально нового в XXI веке?».

Я считаю, что ваша работа будет успешна в том случае, если в 2023 году ко мне придут люди и скажут: «Слушай, мы тут нашли вторую редакцию “Атласа новых профессий”, и у тебя там среди профессий-пенсionеров находится библиотекарь. Ты с ума сошел, что ли? Библиотекарь — это суперперспективно, и я хотел бы, чтобы мой ребенок был библиотекарем». В этом случае я буду считать, что та деятельность, которая здесь разворачивается, будет успешной. Я хочу вам пожелать этого свершения.