

Лідер, що тямить у ШІ

Девід Де Кремер

ОЗНАЙОМЧИЙ ФРАГМЕНТ

Переклад — К. Горбушко

© Видавничий дім «Фабула». Усі права застережено.

Фрагмент надано для ознайомлення. Повна книжка — nashaknyga.com.ua

ВСТУП Наступний великий виклик у лідерстві

Ось реальна історія, що, я впевнений, сталася в багатьох організаціях. Керівники всесвітньо відомої виробничої компанії дізналися про бізнес-перспективи штучного інтелекту (ШІ) й дуже зраділи. З упровадженням штучного інтелекту, міркували вони, це лише питання часу, коли компанія стане більш ефективною, оскільки прогнози та ухвалення рішень будуть швидшими, точнішими та економічно ефективнішими. Вони гадали, що штучний інтелект допоможе компанії знаходити та наймати найкращих талантів і надавати робочим групам найсвіжіші дані й уявлення про те, чого хочуть зацікавлені сторони. При цьому штучний інтелект полегшить роботу в такий спосіб, що підвищить продуктивність та інноваційність. Отже, ці лідери інвестували. Вони витратили мільйони доларів на програмне забезпечення, інфраструктуру для зберігання даних, талановитих фахівців технічної сфери, продакт-менеджерів, сервіс-менеджерів тощо. Їхній азарт супроводжували оптимістичні очікування, що швидка і значна цифрова трансформація відбудеться в найкоротші терміни.

За рік вони були готові поставити на цьому хрест. Члени правління компанії висловлювали серйозні побоювання, що інвестиції, які мали на меті залучити до бізнесу штучний інтелект, не виправдали себе. У правлінні сумнівалися, чи на той час було створено щось цінне й, попри величезні інвестиції, чи станеться це в майбутньому. Після різноманітних обговорень із зацікавленими сторонами та менеджерами, а також аналізу даних за рік вони дійшли висновку, що компанія не в змозі масштабувати використання штучного інтелекту. Вони хотіли якомога швидше дізнатися, що пішло не так, і моїм завданням було допомогти їм це з'ясувати. І, на подив більшої частини ради директорів, питання, яке зрештою довелося поставити, звучало так: «Де були бізнес-лідери в

цьому проєкті з упровадження ШІ?».

Відповідь виявилася настільки ж простою, наскільки й заплутаною. Керівники були відсторонені від проєкту. Здавалося, знайомство з цим новим працівником на ім'я ШІ їх паралізувало. Вони не могли пояснити, як і чому ШІ може бути корисним для досягнення цілей компанії. Коли потрібно було ухвалювати рішення щодо доступності даних та управління в цілому, керівники рідко висловлювали свою думку або вели розмову, натомість надаючи слово технічним експертам. Що ще важливіше, вони не змогли встановити керівні принципи щодо того, як давати собі раду з руйнівним впливом штучного інтелекту на робочу силу.

Оскільки керівництво не було на належному рівні, основні складники успішного проєкту цифрової трансформації, а саме: розширення можливостей і мотивація людей, надання рекомендацій та впровадження робочої культури, у якій люди вчать на своїх помилках, — не були реалізовані. Хоча працівники знали, що проєкт упровадження штучного інтелекту є пріоритетним для компанії, вони не відчували жодного ентузіазму щодо нього. І причина була зрозумілою. Керівництво не спонукало ні до якого ентузіазму. Замість того, щоб пов'язати проєкт зі стратегією компанії або показати працівникам, як цей інструмент змінить їхню здатність виконувати роботу, керівники самоусунулись і переклали всі проблеми, пов'язані з його впровадженням, на плечі технологів. Більшість керівників так і не скористалася цими інструментами й у результаті втратила можливість продемонструвати працівникам, що штучний інтелект є корисним. Крім того, не маючи чіткого бачення, працівники не були впевнені в кінцевій меті проєкту впровадження ШІ й — можливо, це було найважливішим, — у тому, як ШІ вплине на їхню роботу. Як наслідок, вони не почувалися власниками цих інструментів і натомість докладали максимум зусиль, щоб уникнути їх використання. Було лише питанням часу — рік або близько того,

— коли величезні інвестиції почнуть скидатися на велике марнотратство, що не має жодної видимої цінності для організації.

На всіх рівнях керівники цієї організації не змогли зробити того, що повинні робити успішні лідери в епоху штучного інтелекту. Їм бракувало правильного мислення, правильної мотивації або готовності бути прикладом для наслідування, щоб забезпечити успішне впровадження ШІ. І, мабуть, найбільше вражає те, що лідери цього бізнесу не були ні підготовлені, ні навчені для такої зміни. Існувало помилкове припущення, що технічні фахівці, які розуміються на цих питаннях, зможуть очолити процес.

Але як тоді керівники, які не були експертами в галузі ШІ, могли дістати користь від нових інструментів, якщо вони навіть не стали на чолі змін? Звідки їм узагалі знати, що робити? Якщо ви не знаєте, ви не можете діяти. Із цієї простої причини Баррі Росс, генеральний директор і співзасновник Ross & Ross International, влучно сказав: «Ви не можете делегувати цифрову трансформацію вашої компанії. Ви та ваші керівники повинні володіти нею! Керівники мають бути залученими, приймати та впроваджувати нові способи роботи з новітніми та перспективними технологіями».

[1]

Чому я написав цю книжку

Як експерт із лідерства та змін, я хотів дізнатися більше про те, у який спосіб ця лідерська невдача може повторитися з іншим типом цифрової трансформації, як це було раніше з великими даними та іншими подібними заходами. Тож я почав читати, досліджувати та розмовляти з людьми в різних організаціях по всьому світу.

Мої дослідження прояснили дві речі. По-перше, ШІ суттєво відрізняється від попередніх цифрових трансформацій. Унікальні аспекти технології й те, що ШІ обіцяє принести, мають набагато

глибші, в порівнянні з попередніми трансформаціями, наслідки, як хороші, так і погані. Незалежно від того, чи йдеться про загрозу для широких верств населення, чи про значне підвищення продуктивності та ефективності, чи навіть про імітацію результатів, подібних до людських, без участі людини, штучний інтелект відчувається по-іншому. Це відбувається швидко, ви це знаєте. Але ви, напевно, ставитеся до цієї технології з набагато більшою осторогою, ніж до попередніх.

По-друге, чогось тут бракує. Зусилля з упровадження штучного інтелекту зазнають невдачі зі швидкістю, що викликає тривогу, хоч експерти, серед яких і я, продовжують розповідати про потенційні вигоди. Інвестиції й далі зростають, і далі лунають обіцянки щодо трансформаційних результатів вашого перетворення на компанію, керовану штучним інтелектом. Багато компаній, із якими я спілкувався та з якими мені випадало працювати, вкладають значні кошти в ШІ, але не отримують цінності, співмірної з інвестиціями. За прогнозами, до 2023 року інвестиції в цифрову трансформацію перевищать 6,8 трильйона доларів, але приголомшливі 87 % цих проєктів поки що не досягають поставлених цілей. [2]

Як консультант і професор у цій галузі, я працював над багатьма такими невдалими проєктами та спостерігав за ними. Щоб перевірити, чи відповідають дані тому, що я бачив, я провів опитування в Сінгапурі — країні, яка посідає четверте місце за рівнем цифрової конкурентоспроможності згідно з рейтингом IMD World Digital Competitiveness Ranking за 2022 рік. [3] Коли менеджерів запитали, чи вважають вони, що їхні організації ефективно використовують упроваджені системи штучного інтелекту, дві третини (68 %) просто відповіли «ні».

Хоча респонденти не назвали причин цих невдач, мої розмови з ними дозволяють зробити висновок, що, на їхню думку, проблема в самому штучному інтелекті. Недоліки технології призводять до

того, що спроби її впровадження зазнають невдачі. Проста істина, за їхніми словами, полягає в тому, що ШІ не дуже добре підходить для організацій, у яких рушійною силою все ще є людська поведінка. Те, що добре працює в лабораторії, не можна втілити в реальному світі. Можливо, коли технологія стане кращою, вважають вони, запроваджені зміни запрацюють.

Це пояснення, однак, є неточним. Я знайшов іншого винуватця. Коли йдеться про трансформацію, керовану штучним інтелектом, лідери не ведуть за собою.

Варто уточнити: я не кажу, що лідери навмисно вийшли з гри або що відповідальні лише вони, коли запровадження змін, як це часто буває, йде погано. Лідери не навмисно відмовляються бути активними учасниками цієї технології. Все набагато складніше.

Зі штучним інтелектом виникає справжнє напруження. Як читає цієї книжки, ви, напевно, відчули його. З одного боку, заяви про потужність ШІ та обіцянки експоненціальної віддачі від інвестицій спонукають керівників діяти негайно! З іншого боку, більшість із нас насилу розуміє, що таке штучний інтелект. Цей інструмент технічно складний. Важко зрозуміти, як «діяти зараз», якщо ви не знаєте, що з ним робити.

Результатом цього напруження стає покірність лідерів. Вони починають проєкт, бо все, що вони бачать і чують про ШІ, створює відчуття невідкладності, але потім дозволяють технологам узяти відповідальність на себе, тому що лідери небагато знають про те, що, як їм кажуть, є майбутнім.

Це помилковий підхід. Я пишу цю книжку, щоб виправити цю помилку. Я сподіваюся змінити тенденції, побачені в компаніях, із якими працював, у даних, які проаналізував, і в лідерів, із якими спілкувався. Я хочу повернути лідерів до розмови про штучний інтелект і цим сподіваюся врятувати вас і вашу організацію від одного-двох невдалих проєктів із його впровадження, нагадавши

вам і вашим керівникам, що ваші навички є абсолютно необхідними під час розгортання штучного інтелекту.

Для ШІ не треба великого розуму?

Для впровадження штучного інтелекту, умовно кажучи, бізнесам сьогодні не треба великого розуму з трьох причин. По-перше, штучний інтелект, безсумнівно, є чудовим інструментом у нестабільному, невизначеному, складному та неоднозначному світі. Здатність навчатися на дедалі більших обсягах даних і діяти на їх основі надзвичайно важлива, а обробка величезних масивів даних — це те, з чим ШІ дає собі раду найкраще.

По-друге, штучний інтелект допомагає підвищити інноваційний потенціал організації, а отже, і рівень її конкурентоспроможності. У компаніях, що використовують ШІ, працівники матимуть змогу працювати швидше й бути краще поінформованими, а це підвищить їхню продуктивність. [4] Підвищення продуктивності, своєю чергою, дасть людям більше часу та простору для творчості, експериментів із новими ідеями та стимулювання інновацій. Завдяки цьому здатність використовувати штучний інтелект у роботі підвищить рівень конкурентоспроможності компанії та принесе безпрецедентні фінансові вигоди. Адже, за прогнозами, ШІ додасть світовій економіці близько 16 трильйонів доларів. [5]

По-третє, економічна доцільність упровадження ШІ стає дедалі вищою: використання ШІ ніколи не коштувало дешевше (хоча правильне його використання все ще коштує чимало). Основоположні методи машинного та глибокого навчання, що лежать в основі систем ШІ, часто мають відкритий вихідний код, а хмарні сервіси для зберігання та обробки даних стають усе більш поширеними й недорогими. [6] Отже, більше немає виправдань, щоб не брати участь у шаленому поспіху відкусити шматок від цього пирога на 16 трильйонів доларів.

У той же час ШІ, в буквальному сенсі слова, не має людського розуму, а отже, й інтелектуальних здібностей людського рівня. Лідери повинні чітко розуміти цей меседж. Сьогодні ми, здається, переживаємо цикл гайпу навколо штучного інтелекту, що неспівмірний із реальністю, бо люди не розуміють цієї важливої відмінності. Ажіотаж зробив людей надто оптимістичними щодо можливостей ШІ, й багато хто все частіше вважає, що системи ШІ вже досягли рівня інтелектуальних здібностей людини. Люди гадають, що це лише питання часу, коли штучний інтелект зможе досконало копіювати людський мозок. І коли це станеться, дорогих і не завжди ефективних працівників можна буде замінити набагато дешевшим штучним інтелектом, здатним до самонавчання.

Однак таке мислення надміру оптимістичне й нереалістичне і навіть може виявитися небезпечним. Самі дослідники мозку стверджують, що наше розуміння цього людського органа з його приблизно вісімдесятьма шістьма мільярдами нейронів, які взаємодіють між собою, є в кращому разі схематичним і приблизним. [7] Із такими неповними знаннями про мозок ми не можемо серйозно стверджувати, що нам вдалося зрівняти людський інтелект зі штучним. У найліпшому разі ми вивели на перший план вузький вид обчислювального інтелекту, який може доповнити наш, людський. Але не замінити його. Наважуся припустити, що нам варто припинити так однозначно порівнювати машини і людей у вимірі інтелекту. Це все одно, що порівнювати яблука й апельсини.

Утім, дехто вважає, що це і є кінцева мета: зробити ШІ якомога більше схожим на мозок. Як керівникові, вам належить ухвалити рішення. Якого з цих двох поглядів ви дотримуетесь, запроваджуючи штучний інтелект у своїй організації?

Якщо ви дотримуетесь першого погляду, то визнаєте, що основна увага організацій сьогодні зосереджена на застосуванні ШІ для найкращого використання даних і, зрештою, на делегуванні цьому

інструменту ухвалення рішень і мислення. Декому це може здатися привабливим варіантом: штучний інтелект бере на себе ініціативу й керує нами, до того ж це ще й дешевше. (Іронія, звісно, в тому, що лідери, які так думають, із часом передають своє лідерство штучному інтелекту. Вони роблять себе зайвими.)

Якщо ви обираєте другий погляд, то виходите за межі простого аналізу зисків і витрат, визнаючи продемонстровану наукою обмеженість ШІ в можливостях робити те, чого ми очікуємо від наших працівників-людей. За такого підходу пріоритетом стають інвестиції в людину, а керівники повинні взяти на себе активну відповідальність за проєкт упровадження ШІ, щоб доповнити основну стратегію. Ця стратегія не зосереджена в першу чергу на скороченні витрат, а натомість вимагає значних інвестицій у людські ресурси, щоб упроваджувати штучний інтелект, орієнтований на людину. Вона також чітко показує, що успішне впровадження ШІ — це не лише наявність хорошої технології та довіра до технічних експертів.

Сьогодні більшість проєктів зі створення штучного інтелекту провадиться згідно з першим поглядом. Організації насамперед бачать фінансову вигоду та прагнуть оптимізувати ефективність і продуктивність у всіх сферах діяльності. На жаль, такі погляди сприяють закріпленню ідеї, що спосіб, у який «мислить» ШІ, настільки ж цінний, як і спосіб мислення людей, або навіть цінніший. Це підносить машинне мислення над людським. І в такий спосіб зводить роль працівників-людей до ролі виконавців завдань, яких мотивують лише міркування ефективності.

Я називаю це явище трансформаціями технологій, керованих технологіями, і будьте певні, вони відбуваються. Люди цінують обчислювальну здатність ШІ більше, ніж людське розуміння. Вони дозволяють йому вести за собою, бути лідером. Наприклад, 2022 року була створена Синтетична партія — найновіша політична

партія Данії. Її лідер — чат-бот зі штучним інтелектом на ім'я Ларс. Потенційні виборці можуть безпосередньо спілкуватися з Ларсом на Discord (платформа для голосових, відео- та текстових чатів). Партія хоче, щоб Ларс спілкувався з людьми по всьому світу й аналізував усі зібрані дані, сподіваючись принести в політику нові перспективи. Або візьмімо китайську компанію NetDragon Websoft, яка розробляє багатокористувацькі онлайн-ігри. Компанія працює в метaprostorі й нещодавно призначила своїм генеральним директором робота на ім'я Танг Ю. У пресрелізі зазначено: «Як генеральний директор, Танг Ю стоятиме на чолі “відділу організації та ефективності” компанії. ... Крім того, очікується, що Танг Ю відіграватиме важливу роль у розвитку талантів і забезпеченні справедливих та ефективних умов праці для всіх співробітників».

[8]

Ці приклади узгоджуються з поширеним у світі бізнесу переконанням, що здатність швидко й точно зчитувати дані (на противагу швидкому, евристичному, але упередженому й «неоптимальному» людському мисленню) має стати стандартом для мислення лідерів. Я спостерігаю це переконання не лише під час відвідування компаній, глибоко занурених у проекти з упровадження ІІІ, а й у своїй аудиторії. Коли я викладаю поглиблені курси лідерства для керівників, дедалі більше учасників підходять до мене й запитують: «Але, професоре, чому в сьогоdnішньому контексті цифрових пріоритетів ми все ще повинні набувати навичок міжособистісної взаємодії? Боюся, що це не допоможе моїй кар'єрі керівника. Чи не варто мені навчитися бути кодувальником і думати більше як експерт зі штучного інтелекту? Чи не допоможе такий підхід більшою мірою реалізувати мої лідерські амбіції?» Подібні запитання відображають ідею про те, що сучасна підготовка лідерів повинна зосереджуватися на розвитку здібностей і способу мислення, що відповідають тому, як працює та

розмірковує ШІ.

Людське лідерство потрібне нам більше, ніж будь-коли

Незважаючи на дедалі більшу хвилю подібних прикладів, такий спосіб мислення не працює, і це одна з причин, чому я бачу так багато невдач у впровадженні штучного інтелекту. Людське лідерство зараз має значення важливіше, ніж до появи ШІ. Керівник, який розуміється на ШІ, — це той, хто обирає другий погляд, тобто вважає, що ця технологія може стати партнером для людей, — і успішно керує такою трансформацією у своїх організаціях. І для цього не потрібно ставати програмістом чи дізнаватися за допомогою дуже складного калькулятора, яка відповідь є найкращою, і сліпо її дотримуватися. Це можна зробити, застосовуючи у відповідь на новий виклик усі основні лідерські навички, які ви вже маєте: комунікація, емоційний інтелект, бачення, місія. Усе те, що ви вже вмієте робити, можна застосувати до цього нового виклику. Необхідно застосувати.

Настав час бізнес-лідерам подивитися в дзеркало, відкинути сумніви й використовувати свої лідерські здібності для розв'язання нової проблеми. Перестаньте думати, чи доведеться вам із появою ШІ забути всі старі премудрощі й заново винаходити професію лідера. Ви не мусите цього робити! Власне кажучи, коли штучний інтелект із кожним днем усе більше долучається до роботи організацій, насправді ми потребуємо наших лідерів — із їхніми навичками міжособистісної взаємодії, мотивації, діловими навичками та здатністю до другого погляду — дужче, ніж будь-коли. Правильний бізнес-імператив сьогодні полягає в тому, що класичне лідерство в бізнесі є передумовою успішного впровадження ШІ, а не перешкодою йому. І якщо ви в змозі прийняти цю реальність, то ваша організація, можливо, не стане однією з багатьох груп, які не змогли створити цінність за

допомогою штучного інтелекту.

Перший крок, очевидно, полягатиме в тому, щоб не доручати ШІ думати за вас і не делегувати своє лідерство технічним експертам, а стати впевненими у власних навичках і цінності як лідера, поки відбуваються цифрові зміни. І цей крок є критично важливим, оскільки ви як організація не хочете зіткнутися з проблемою, яку визначив американський біхевіорист Б. Ф. Скіннер: «Справжнє питання полягає не в тому, чи думають машини, а в тому, чи думають люди». [9] Міф про те, що технології керують технологічними перетвореннями, загрожує применшенням мисленнєвих здібностей наших менеджерів та працівників. У таких ситуаціях, як і побоювався Скіннер, працівники та лідери більше не розвиватимуть свої аналітичні та критичні здібності — і навіть можуть їх втратити, — оскільки функції ухвалення рішень будуть передані штучному інтелекту. За таких обставин рішення будуть настільки якісними, наскільки це дозволять алгоритми, а це означає, що ви обмежуєте себе можливостями комп'ютера. І порівняно з багатогранністю ухвалення рішень людиною, ці можливості все ще залишаються посередніми в багатьох сферах.

Ключ до успіху лідера, який розуміється на ШІ, полягає у створенні належних умов для ефективної співпраці між людиною і штучним інтелектом, а також у дотриманні людиноцентричного підходу, де людина стоїть на першому місці, а ШІ — на другому.

Необхідність лідерства у впровадженні штучного інтелекту

...

Далі — у повній книжці «Лідер, що тямить у ШІ».

nashaknyga.com.ua