

ЛИВАЙ ГИЛЛАРД

Карьера после ChatGPT

Как сохранить ценность,
карьеру и человеческое
преимущество



Ливай Гиллард

**Карьера после ChatGPT. Как
сохранить ценность, карьеру
и человеческое преимущество**

«Автор»

2026

Гиллард Л.

Карьера после ChatGPT. Как сохранить ценность, карьеру и человеческое преимущество / Л. Гиллард — «Автор», 2026

ChatGPT, возможно, не отнимет вашу карьеру, но он почти наверняка изменит правила игры. Эта книга показывает, как остаться ценным специалистом, когда ИИ становится «вторым мозгом» на работе. Вместо паники практическая стратегия сотрудничества: где использовать скорость и вычислительную силу ИИ, а где делать ставку на то, что остаётся человеческим преимуществом эмоциональный интеллект, творческое суждение, ценности, этику, мудрость и ответственность. Отдельные главы разбирают ограничения ИИ, приватность и слежение, AGI, смысл работы и лидерство. В приложениях практики совместной работы с моделями и защита карьеры. Для тех, кто хочет не пережить технологическую волну, а научиться двигаться на ней сильнее.

© Гиллард Л., 2026

© Автор, 2026

Ливай Гиллард

Карьера после ChatGPT. Как сохранить ценность, карьеру и человеческое преимущество

Рекомендательное предисловие

В своей книге Эндрю блестяще исследует ключевой вопрос, волнующий общественность в эпоху глобального развития ИИ: как нам процветать вместе с ИИ? Это практическое руководство, помогающее людям избавиться от повсеместного ажиотажа и страхов, связанных с ИИ, и дающее ответы на самые распространенные вопросы об ИИ. С помощью реальных историй и умных концептуальных моделей Эндрю показывает, как профессионально подходить к ИИ, использовать его в качестве инструмента, помогающего нам, и извлекать выгоду из его скорости, одновременно усиливая наши собственные человеческие преимущества — наши искренние усилия, творческий потенциал, нравственные ценности и мудрость. С этой точки зрения будущее нашей профессиональной деятельности с использованием и при поддержке ИИ выглядит одновременно обнадеживающим и захватывающим. Прочитав эту книгу, вы обязательно почувствуете себя лучше подготовленными, более воодушевленными и готовыми построить значимую карьеру с помощью ИИ, который станет нашим «вторым мозгом»!

Кэтрин Ло,
директор по кадрам,
Отдел кадров и администрации,
CITIC Telecom International CPC Limited

ИИ — это определяющая тенденция и важный инструмент нашего времени, имеющий решающее значение для любого, кто хочет оставаться конкурентоспособным в своей профессиональной деятельности. В своей книге Эндрю отвечает на часто задаваемые вопросы и делится практичными и реалистичными советами по использованию ИИ для развития способностей и усиления человеческих преимуществ. Если вы хотите быстро понять, на что способен ИИ, а на что нет, и как заставить его работать на вас — эта книга стоит прочтения.

Сум Вонг, соучредитель и генеральный директор EventX: «Понимай ИИ — зарабатывай» — это проницательное руководство, которое поможет вам стать лидером в эпоху искусственного интеллекта. Эндрю умело выходит за рамки маркетингового ажиотажа и предлагает глубокую концепцию сотрудничества человека и ИИ. Как сторонник новых технологий, я полностью разделяю его точку зрения и согласен с тем, что наша задача — не сопротивляться ИИ, а понять его, принять и стратегически использовать для достижения большей пользы. С помощью релевантных историй и практических рекомендаций эта книга блестяще демонстрирует, как использовать вычислительную мощь ИИ, одновременно углубляя наши собственные, незаменимые человеческие преимущества — творческий потенциал, нравственные ценности и мудрость. Эндрю уникальным образом сочетает технические знания и философскую глубину, предлагая не только руководство для настоящего, но и призыв к действию на будущее. Эта книга не только помогает нам подготовиться к работе будущего, но и дает возможность построить для следующего поколения более гуманный и процветающий мир.

Г-н Лим Яу Бун
Член совета директоров, стратегический консультант, основатель,
Impact Startups, Сингапур

Эндрю устраняет «шум» вокруг ИИ. Он объясняет сложные концепции простым языком, а затем сопоставляет их с применимыми в реальной жизни рамками, иллюстрируя их примерами из практики бизнеса. Эта книга четко объясняет, на что способен ИИ сегодня, а на что

— нет, что позволяет лидерам избежать ажиотажа и колебаний. Если вам нужен практический руководство от концепции до рабочей системы, эта книга — идеальный выбор.

Джонатан Чу Директор по искусственному интеллекту, BrandRev.AI

В эпоху стремительного развития технологий Эндрю — идеальный автор, способный разобраться в этих сложных вопросах. Обладая глубокой страстью к технологическим инновациям и трансформационному лидерству, он использует свой богатый практический опыт для решения ключевых вопросов, связанных с ИИ и человеческим фактором, в частности в области развития лидерских качеств. Для всех, кто исследует сложные области ИИ и лидерства, книга «Понимай ИИ — добивайся успеха» станет важным ресурсом. Это книга, к которой читатели будут возвращаться снова и снова, а представленные в ней идеи будут находить отклик даже после того, как вы перевернете последнюю страницу. В быстро меняющемся мире «Понимай ИИ — добивайся успеха» действительно является ярким маяком, призывающим читателей к обдуманному действию.

Проф. Фрэнсис К. Цуй,

почетный доцент Школы гуманитарных наук, Факультет искусств, Гонконгский университет

Эндрю всегда отличался дальновидностью в вопросах слияния технологий и человеческого потенциала, и эта страсть нашла истинное воплощение в его новейшей книге «Пойми ИИ — и добьешься успеха». Каждый раз, когда я беседую с Эндрю, меня вдохновляют его глубокие технические знания и непоколебимая приверженность человеческим ценностям, что отражает его искреннее стремление создать более значимую рабочую среду. Ещё до того, как GenAI стало мейнстримом, Эндрю уже интегрировал его в свои решения. Такое раннее внедрение идеально воплощает его философию «человек в центре, технологии в поддержку». Эта книга убедительно демонстрирует его приверженность сохранению и подчеркиванию уникальных человеческих ценностей в мире, всё больше определяемом технологиями, и показывает, как ИИ может выступать в роли мудрого советника, а не заменить нашу внутреннюю мудрость.

Хайди Ау

Вице-президент (Обучение и организационное развитие) PCCW-НКТ

Когда ChatGPT впервые был запущен, Эндрю был первым, кто подтолкнул меня к изучению его возможностей. В то время я чувствовала себя ошеломленной всем этим техническим жаргоном и ажиотажем вокруг ИИ, но у Эндрю есть уникальный дар: он объясняет ИИ простыми, понятными словами, доступными даже такому дилетанту, как я. Эта книга — воплощение его таланта. Она разрушает барьеры жаргона и делает ИИ доступным для всех. Эндрю часто напоминал мне: «Если ты не формируешь технологию, технология сформирует тебя». Эта книга как раз и позволяет нам сделать именно это: формировать ИИ в соответствии с нашими ценностями, а не пассивно позволять ему формировать нашу работу и наши решения. За свою карьеру я работала со многими руководителями и могу с уверенностью сказать, что лидерские качества Эндрю выделяются среди прочих. Он не только обладает обширными знаниями и опытом, но и имеет уникальную способность вдохновлять свою команду (включая меня) на достижение наилучших результатов. Если вы хотите узнать, как осмысленно интегрировать ИИ в свою работу и лидерскую деятельность, начните с этой книги. Не беспокойтесь о технических деталях — просто начните действовать. Эта книга — мощный первый шаг к подготовке к будущему.

Карен Цой

Редактор книги «Wisdom at Work: Unlocking Your Brain»,

подопечная д-ра Эндрю Ма с 2019 года, бывшая сотрудница Chorev Consulting

Благодарности

Когда я приступила к написанию своей второй книги «Понимай ИИ — зарабатывай», я понимала, что вступаю в новую область — как с точки зрения творчества, так и с точки зрения

этики. Некоторые читатели поначалу могут посчитать, что использование ИИ в творческом процессе снижает степень аутентичности или содержательности текста. Я понимаю эти опасения, и именно поэтому в этой книге рассматривается вопрос о том, как разумно сотрудничать с ИИ; я решила пойти по этому пути — и делать это максимально прозрачно.

Используя передовые инструменты ИИ, такие как ChatGPT 4.0 / 4.1 / 4.5 / 5.0, Gemini, NotebookLM и Stanford Storm, в сочетании с моими собственными усилиями, я почувствовал себя так, будто выпил «Kool-Aid». Сначала я написал черновой вариант этой книги на английском языке, а затем с помощью ИИ как будто выпил «Kool-Aid». Сначала я написал черновой вариант этой книги на английском языке, а затем с помощью ИИ доработал его, а позже создал китайскую версию. На протяжении всего процесса я занимался разработкой подсказок, чтобы доработать текст, а позже создал китайскую версию. На протяжении всего процесса я многократно повторял итерации по разработке подсказок и использовал платформу Canvas для совместного редактирования каждой главы. Каков результат? Я подсчитал, что сэкономил 20–30 % времени, которое изначально уходило на рутинное редактирование, и теперь могу посвятить 30–40 % времени концептуализации, повествованию и выработке ключевых идей, поскольку теперь яно теперь я могу посвятить 30–40% времени концептуализации, повествованию и выработке ключевых идей, потому что теперь я не только мыслю как писатель, но и как соавтор ИИ.

Я подробно описываю этот процесс, чтобы вы могли убедиться: то, что вы читаете, — это не результат замены творческого суждения автоматизацией. Напротив, это гибридное творчество, в котором ИИ поддерживает руководство человеческого разума.

Разумеется, ИИ ни в коем случае не является — и не может быть — моим соавтором. Эта книга не появилась бы без щедрой поддержки множества людей, которые обогатили её ясность изложения и визуальную привлекательность. Я выражаю глубокую благодарность Рэйчел Ло за профессиональное редактирование ранних английских черновиков, а также Дженис Мок, Эстер Чан и Мантинг Ли за тщательную редакцию и создание впечатляющих иллюстраций. Спасибо за то, что доверились мне и нашей команде, чтобы мы провели вас через это второе путешествие. Если ИИ — это инструмент, способный усилить нашу креативность и проницательность, то, надеюсь, эта книга докажет, что наибольшая ценность ИИ заключается в том, что именно человек ведёт процесс творчества от 0 до 1, а сотрудничество человека с ИИ, равно как и сотрудничество между людьми, усиливает инновационный потенциал от 1 до 10.

Глава 1: Начало путешествия

ИИ

«ИИ будет существовать и дальше, и станет только лучше. Нам нужно найти способ сотрудничать с ним, а не противостоять ему». — Ли Фэйфэй

«Рост и развитие человека — это высшая миссия лидерства». — Харви С. Файрстоун

«Настоящий вопрос заключается не в том, будут ли машины думать, а в том, будут ли думать люди».

Б. Ф. Скиннер

Загрузка

Введение

Сегодня такие читатели, как вы, не так уж интересуются теориями или моделями, ведь вы можете легко получить знания с помощью ChatGPT.

Я сам тоже довольно необычный читатель. В последнее время я очень придирчив в выборе книг, поскольку у меня мало времени, и я стараюсь прочитать книгу от корки до корки за ограниченный промежуток времени.

Меня интересуют книги, затрагивающие важные и обширные темы, в которых есть увлекательные небольшие истории, с которыми я могу эмоционально соотнестись, которые предла-

гают уникальные точки зрения, с которыми я редко сталкиваюсь, и дают практические советы, которые я могу сразу применить в своей работе и жизни.

Как автор, я стремлюсь к этой цели с тех пор, как несколько лет назад вышла моя первая книга, и в этой второй попытке я применяю то, чему научился при написании первой книги.

Помимо темы и подачи материала, современные читатели, имея в распоряжении огромное количество источников информации, также хотят узнать историю автора, а также его уникальные взгляды и мудрость, основанные на личном опыте и квалификации в той области, о которой он пишет. Вы же хотите получить что-то такое, чего не найдёте в ChatGPT, верно?

Позвольте мне поделиться частью своей истории и опыта, чтобы вы могли решить, стоит ли вам продолжать читать или лучше просто воспользоваться ChatGPT. Сейчас, когда я знакомлюсь с новыми людьми, я представляюсь как технологический энтузиаст, серийный предприниматель, тренер по лидерству, наставник руководителей, миссионер и человек, мечтающий стать писателем. Я хочу быть всем этим, но я также понимаю, что вы можете считать меня «универсалом», который ни в чем не достиг совершенства. Возможно, вы сейчас решаете, стоит ли вам тратить время на дальнейшее чтение, учитывая мою разностороннюю биографию. Почему же вам стоит продолжить чтение? Мои аргументы следующие: (1) если у вас есть работа, то тема этой книги важна для вас; и (2) эта тема требует сочетания знаний в области ИИ, деловой хватки, развития лидерских качеств, теологии или философии, а также инновационного мышления.

Поэтому мой уникальный опыт, образование и биография, возможно, предоставят вам уникальную точку зрения, которую вы вряд ли сможете получить от ChatGPT/Gemini/Grok, но я также должен признать, что, как и примерно 90 % современных авторов, я использовал ChatGPT 4.0/4.5/5.0 для совместного редактирования некоторых частей текста.

Моя история — начало карьеры

В 1994 году, когда я начинал свою карьеру в исследовательском центре Bell Northern Research в Оттаве, основной фокус моей работы заключался в переходе традиционных телефонных сетей с аналогового формата на цифровой. Мой первый крупный проект был связан с ISDN (Integrated Services Digital Network) — технологией, обещавшей создать единую сеть для передачи голоса, данных, изображений и видео. Примерно в то же время я познакомился с ранними формами искусственного интеллекта (ИИ) через системы AIN 0.1 и 0.2 — эти системы пытались маршрутизировать вызовы в соответствии с предпочтениями пользователей. Оглядываясь назад, те приложения «ИИ» (такие как перенаправление вызовов на номера 1-800 и интеллектуальная переадресация вызовов) выглядели довольно примитивными по сравнению с тем, что мы имеем сегодня.

Видение, лежавшее в основе ISDN и AIN, было верным в принципе, но обе технологии оказались трудно масштабируемыми. Их централизованная архитектура контролировалась монопольными телефонными компаниями, что делало их дорогостоящими и замедляло развитие. В то же время разворачивалась революция «снизу вверх»: ранний Интернет, или Web 1.0.

По мере того как наше внимание переключалось на Web 1.0, мой кругозор постоянно расширялся. Вы помните старые времена узкополосного доступа в середине-конце 90-х? Пользователям Интернета приходилось подключаться к сети через телефонную линию с помощью модем со скоростью 28,8 кбит/с и использовать Netscape для просмотра веб-страниц. Я помню, как, переехав из Оттавы в Торонто (где находилась штаб-квартира Nortel Networks), я работал менеджером по продукту, отвечающим за оборудование под названием «сервер удалённого доступа» (RAS). RAS был ключевым оборудованием, необходимым для предоставления услуг всеми интернет-провайдерами (ISP). Каждый RAS был спроектирован так, чтобы поддерживать тысячи подключающихся пользователей на одном устройстве. Моя работа заключалась в интеграции около тысячи модемов в один сервер и обеспечении его способности справляться с нагрузкой по электроэнергии и тепловыделением. Как менеджер по продукту, я

еще в начале своей карьеры научился учитывать как технические, так и коммерческие аспекты позиционирования продукта. Я могу с гордостью сказать, что был одной из движущих сил, стоящих за зарождением и развитием Web 1.0.

Моя карьера в Nortel Networks, а затем в Juniper Networks позволила мне оказаться в первых рядах перехода от базовых возможностей подключения Web 1.0 к интерактивным, ориентированным на пользователя приложениям Web 2.0. Работая на должностях в сферах системного инжиниринга, стратегического планирования, маркетинга продуктов и решений, я смог внести свой вклад в то, как каждая волна технологических инноваций приводила к значительным переломам и открывала новые возможности. В сфере высоких технологий я был свидетелем взлетов и падений таких компаний, как Nortel Networks, Motorola, Nokia, RIM (BlackBerry) и Apple, на каждом этапе сетевой революции.

«Поворот вправо» в середине 2000-х: переход к консультированию по вопросам лидерства

Хотя я люблю технологии, по мере продвижения по карьерной лестнице в корпоративном мире я постепенно обнаружил, что моя истинная страсть — помогать людям учиться и развиваться. Я помню, как во время работы в отделе маркетинга Juniper Networks некоторые сотрудники называли меня «профессором Ма», потому что я любил объяснять своим сотрудникам различные вещи, включая TCP/IP, MPLS, лидерство, теологию и многое другое.

В 2006 году я решил кардинально изменить направление своей карьеры. Моя работа переориентировалась с технологий на людей. Я перешел в сферу консалтинга по лидерству, чтобы помогать организациям и лидерам управлять трансформацией на человеческом уровне. Чем глубже я вникал в технологии, тем яснее становилось: технологические прорывы зачастую не являются самой сложной частью; сложность заключается в том, чтобы подготовить людей — сформировать лидеров, освоить навыки межличностного общения и учесть культурные различия — для внедрения изменений в широком масштабе.

С тех пор я применяю уроки, извлеченные из опыта Web 1.0 и Web 2.0, в различных отраслях — от глобальных банков до корпоративных групп в Гонконге и логистических компаний в Сингапуре. Основной акцент в моей работе делается на формировании трансформационного лидерства и культуры, способных быстро и ответственно адаптироваться к изменениям.

Переход к Web 3.0 и ИИ

В начале 2020-х годов мир вновь претерпел изменения, но на этот раз я оказался в совершенно другой сфере — в сфере развития талантов.

Появление технологии блокчейн и генеративного ИИ ознаменовало новую волну — Web 3.0 — масштабы и скорость которой были беспрецедентными.

Увидев, как надвигается эта волна, я просто не мог оставаться в стороне. На этот раз я также осознал, что волна Web 3.0 не только перевернет с ног на голову технологические компании, как это было ранее с Netscape, Nortel, Nokia, Motorola или BlackBerry, но и затронет все отрасли, включая ту, в которой я работаю — обучение и развитие (L&D). Как предприниматель, в жилах которого течет «технологическая кровь», я основал свою вторую компанию — STEAM Building. Это образовательно-технологическая компания, цель которой — «наладить связь с людьми и освоить технологии» — она помогает взрослым осваивать технологические навыки с помощью увлекательных и вовлекающих практических занятий.

В конце 2022 года, с выходом ChatGPT 3.5, STEAM Building стала одной из первых организаций в Азии, предлагающих обучение в области ИИ с использованием опытного обучения и проектных заданий. Интерес к этой теме резко возрос, однако мы быстро осознали, что базового знакомства с технологиями недостаточно для значимых преобразований. Чтобы раскрыть потенциал ИИ, лидерам — особенно руководителям среднего и высшего звена — необходимы настрой на развитие и умение сотрудничать по-новому. Это означает межкомандное и

межфункциональное взаимодействие с людьми, а также восприятие ИИ не просто как инструмента для сотрудничества, а как партнера, с которым можно совместно придумывать, создавать и выполнять задачи. Будущее принадлежит лидерам, способным «находить общий язык с людьми и осваивать технологии».

Одна из типичных задач, над которой я работаю сейчас: помощь банкам в подготовке к трансформации с помощью ИИ

Нам повезло, что некоторые из крупнейших организаций доверяют нам и выбирают в качестве партнеров на своем пути трансформации с помощью ИИ.

В 2023 году мы в сотрудничестве с одним из пяти ведущих банков мира разработали стратегию по формированию знаний и культурных преобразований в области ИИ. Вначале мы запустили пилотный проект для менеджеров среднего звена, направленный на объединение ИИ-мышления и дизайнерского мышления. Участники не только осознали преимущества и ограничения ИИ, но и поняли, как применять дизайнерское мышление для переосмысления процессов, продуктов и клиентского опыта.

Динамика проекта усилилась, когда заместитель генерального директора банка приняла участие в качестве члена жюри во втором пилотном проекте и дала обратную связь по презентациям участников. Её участие помогло отделу кадров и высшему руководству понять ключевой момент: ИИ — это тема, связанная с лидерством, а не просто с технологиями. Впоследствии она выступила инициатором программы обучения для высшего руководства банка (генерального директора, финансового директора, операционного директора и их непосредственных подчинённых).

Чтобы удовлетворить эту потребность, моя первая компания — Chorev Consulting International — в сотрудничестве с STEAM Building и моими выпускниками программы MBA из Ivey Business School Asia разработала проект, призванный помочь высшему руководству управлять и лидировать в мире, движимом искусственным интеллектом. Цель была ясна: объединить стратегию, культуру и компетенции, чтобы инвестиции в ИИ приносили реальные бизнес-результаты. С тех пор мы помогаем руководителям многих других организаций не только в Гонконге, но и на Тайване и в Сингапуре проводить аналогичную трансформацию с использованием ИИ.

Моя нынешняя миссия проста — помочь как можно большему числу компаний, таких как Nortel, Nokia, RIM и других, подвергшихся радикальным изменениям под влиянием ИИ, а также большему числу лидеров стать лидерами трансформации, освоив эти необходимые технологические и кадровые преобразования.

В то же время я хочу помочь как можно большему числу профессионалов лучше подготовиться к изменениям, которые ИИ принесет в их работу. Эта книга, а также мои семинары, вебинары и выступления в качестве приглашенного докладчика — вот как я реализую эту миссию.

Цель написания этой книги

Моя первая книга вышла в 2020 году и посвящена исследованию «операционной системы нашего мозга» (которую я называю BrainOS) — то есть того, как на самом деле работает наш мозг — с точки зрения нейробиологии, эмоционального интеллекта и организационной психологии. Это руководство для лидеров нового поколения, стремящихся к личностному и межличностному росту.

Чем больше я узнаю об ИИ и преподаю его, тем больше осознаю, что будущие лидеры должны понимать, как человеческий мозг работает как индивидуально, так и коллективно (именно это и рассматривается в моей первой книге) — это необходимо, но недостаточно. Сегодняшним лидерам также необходимо понимать, как работает «второй мозг». Под «вторым мозгом» я имею в виду такие инструменты, как ChatGPT, Gemini, Grok и Deepseek.

Чем больше ИИ влияет на нашу работу, тем больше нам требуется лидерство для формирования мудрого и ответственного сотрудничества между людьми и ИИ. Скромность и настрой на развитие — познание себя, понимание других и освоение навыков взаимодействия с ИИ — помогут нам стать лучшими лидерами и, в конечном итоге, лучшими людьми.

Энтузиазм по воспитанию лидеров следующего поколения

Еще одной мотивацией для написания этой книги стало мое стремление воспитать новое поколение лидеров в быстро меняющемся мире труда. Революционные изменения, вызванные ИИ, переопределяют карьерный путь многих людей в возрасте от 20 до 30 лет. В то время, когда я писал эту книгу, моя дочь также готовилась к окончанию университета, и ее карьера будет переопределена ИИ. Мои исследования в области межпоколенческого лидерства, проводимые в рамках докторской диссертации, также побудили меня посвятить себя наставничеству и консультированию молодых лидеров, чтобы они смогли превзойти мое поколение — поколение X.

Когда мне было от 20 до 30 лет и я работал в исследовательском центре Bell Northern, мне посчастливилось получить наставничество Тони Юэна — с середины 1990-х годов и вплоть до его кончины в 2010-х. Тони задавал сложные вопросы, но никогда никого не критиковал, и он адаптировал свои советы именно под мою ситуацию. Он понимал, что реальность 70-х и 80-х годов не совсем совпадала с реальностью 90-х и 2000-х. Он выслушивал, учитывал конкретные обстоятельства и давал советы, но не навязывал их. Без его наставничества моя профессиональная карьера сложилась бы совершенно иначе.

Тони был системным мыслителем в области веб-дизайна, проявлявшим глубокий интерес к философии, управлению и развитию персонала. Его всестороннее наставничество оказало на меня глубокое влияние. Последние двадцать лет я стараюсь передать его влияние на меня следующему поколению, которое сегодня сталкивается с ещё более значительными изменениями, обусловленными искусственным интеллектом, геополитикой и экономикой. Я верю, что, сохраняя любознательность, принимая на вооружение менталитет роста и учась сотрудничать с людьми и технологиями, они смогут стать успешными и ответственными лидерами, которые сделают рабочую среду и общество лучше.

Описание персонажей: Мишель и Кен — повседневные вызовы поколений Z и миллениалов

Изображение, сгенерированное GPT-5 (уровень сложности «высокий»)

В центре этой книги находятся два главных героя — Мишель и Кен, чьи переживания отражают реальные вызовы, с которыми сталкиваются многие лидеры поколений миллениалов и Z как в работе, так и в личной жизни. Я часто встречаю таких людей, как «Мишель» и «Кен», в своей команде и среди клиентов. Через истории их взаимоотношений с руководством, коллегами, клиентами, друзьями и семьей, а также с искусственным интеллектом, они размышляют о том, как справляться с конфликтами, выборами и возможностями, которые сегодня хорошо знакомы современным читателям.

Исследуя динамику взаимодействия человека и ИИ в повседневной жизни, мы не только подготовимся к быстро меняющемуся миру труда, но и, что не менее важно, разберемся в том, что на самом деле значит быть настоящим человеком в эпоху ИИ.

Структура книги

Каждая глава книги начинается с одного важного вопроса, заставляющего задуматься. Например: «Заменит ли ИИ все наши рабочие места?» или «Что делает отношения между людьми по-настоящему значимыми?» Затем мы воплощаем эти вопросы в жизнь через рабочие ситуации Мишель и Кена. В ходе этого мы объясним, как ИИ влияет на жизнь нетехнических руководителей и приносит им пользу, как ответственно использовать ИИ, а также как применять практики, ориентированные на человека, для достижения лучших результатов.

Наша цель — не просто преподавать технические концепции, а сформировать настрой на непрерывное обучение, сотрудничество и личностный рост. Понимание того, как работает ИИ и как устроен наш мозг, даст читателям больше возможностей для решения современных рабочих задач и ответов на более глобальные вопросы, связанные с построением значимой карьеры.

Я понимаю, что это амбициозная цель, для достижения которой требуется тонкий баланс. Когда задача кажется непосильной, я черпаю энергию из тех бесед, которые Тони вел со мной на протяжении многих лет наставничества — о сетях и системах (таких как ISDN и Интернет), отношениях между руководством и сотрудниками, стремлениях и целях, убеждениях и идентичности. Эти воспоминания побуждают меня двигаться вперёд.

Заключение

Я приглашаю вас вместе с Мишель, Кеном и мной исследовать преобразующее влияние ИИ на мир труда. Это не техническое руководство; это путеводитель, помогающий понять глубокие перемены и вести их с мудростью и духом сотрудничества. Если мы вдумчиво воспользуемся этой возможностью, мы не только сможем процветать в эпоху ИИ, но и поможем создать более гуманную рабочую среду.

Начнём наше путешествие!

Глава 2: Обладает ли ИИ эмоциональным интеллектом?

ИИ

«По мере того как ИИ всё больше проникает в наш мир, лидеры должны всё больше развивать свои эмоциональные навыки».

— Амит Рэй (учёный в области ИИ и автор книги «Compassionate Artificial Intelligence»)

Спорный вопрос:

«Может ли ИИ лучше, чем человек, понимать человеческие эмоции и реагировать на них?»

Загрузка

Проблемы на работе

Мишель и Кен сидели в отдельном зале уютного ресторана в Коулун-Вэйне, но мягкая фоновая музыка не помогала ей избавиться от чувства разочарования.

«Кен, то, что сегодня произошло, ты, наверное, даже не поверишь, если я тебе расскажу».

— Что на этот раз случилось с Мэри? — с беспокойством спросил Кен.

«Я опоздала с сдачей презентации на 30 минут, потому что дорабатывала её, и она отчитала меня целых 15 минут. Я же не ленилась, я работала так, что у меня руки чуть не затекли. Она даже не спросила, почему я опоздала, а сразу начала длинную тираду о том, что поколение Z хуже поколения X и тому подобное».

«Тебе, наверное, было очень тяжело», — Кен взял её за руку и утешил: «Ты же думала, что у женщины-начальницы

проявит чуть больше сочувствия?» «Именно! Она вполне могла сначала попросить меня объяснить, почему я опоздала. Я ведь не прошу особого отношения, просто хочу элементарного уважения».

Кен помолчал, подумав: «Я недавно тестирую один инструмент на базе искусственного интеллекта, который автоматизирует часть управленческих задач руководства. Мне стало интересно: если бы менеджером был ИИ, почувствовали бы подчиненные больше сочувствия или, по крайней мере, больше справедливости?»

«Тогда, пожалуйста, поскорее его создай!» — полушутя сказала Мишель. «Кто знает, ИИ-босс окажется более терпимым, чем сестра Мэри».

В тот вечер, в автобусе по дороге домой, Мишель задремала и увидела сон, в котором голос Мэри превратился в металлический, механический — резкий, холодный, безжалостный. Она резко проснулась, сердце забилося чаще, и она сказала себе: «Это всего лишь сон, всего лишь сон». Но тот вопрос по-прежнему крутился в её голове — сможет ли ИИ-босс легче проявлять больше сочувствия, или у него просто будут другие недостатки?

Эмоциональный ИИ: что могут чувствовать машины, а чего — нет?

В 2013 году, когда я смотрела фильм «Она» (Her) во время дальнемагистрального перелёта, эмоциональное взаимодействие между Теодором, которого играл Хоакин Феникс, и ИИ Самантой, которую играла Скарлетт Йоханссон,

произвело на меня глубокое впечатление. Уже тогда я задался вопросом: когда же ИИ-партнёры, способные на эмоциональные реакции, выйдут из мира фантастики и войдут в повседневную жизнь людей?

Спустя несколько десятилетий я разрабатываю приложение, использующее расширенный голосовой режим ChatGPT и технологии, подобные [sesame.com](https://www.sesame.com/), для проведения ролевых игр с руководящими сотрудниками в рамках моих курсов по лидерству. Мы создаём ИИ-персонажей, демонстрирующих такие эмоции, как разочарование, печаль, гнев и т. д. чтобы руководящие сотрудники могли попрактиковаться в предоставлении обратной связи и наставничестве с высоким уровнем эмоционального интеллекта.

С момента премьеры фильма «Она» (Her) в 2013 году искусственный интеллект добился огромного прогресса. Сегодня современные системы ИИ не только обладают интеллектом, но и способны анализировать эмоциональную окраску текста, интонацию, мимику и даже язык тела для определения эмоционального состояния. Сверточные нейронные сети (Convolutional Neural Network), сокращённо CNN, улучшили распознавание эмоций по лицу; речевые модели определяют возможные эмоции на основе ритмики речи; мультимодальные системы объединяют различные сигналы для оценки чувств человека. С выпуском голосовой модели ChatGPT-4o в 2024 году ИИ стал ещё более плавным в диалогах, происходящих в режиме реального времени и учитывающих эмоциональный контекст. Сэм Альтман даже опубликовал слово «Her» на платформе X в день запуска ChatGPT-4o, а первоначальную версию голосовой модели 4o критиковали за то, что её голос слишком напоминал голос Йоханссон!

Однако прогресс в распознавании и имитации эмоций не равнозначен обладанию эмоциональным интеллектом. ИИ может классифицировать выражения лица или эмоции, но он не способен испытывать эмоции в реальной жизни, формировать ценности или выносить суждения — и это важное различие для специалистов по кадрам и руководителей.

Практическая модель эмоционального интеллекта для работы

Дэниел Гоулман предложил модель эмоционального интеллекта, состоящую из пяти компонентов: самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки и мотивация. Ниже я объясню, как каждый из этих компонентов применим к таким руководителям, как Мишель и сестра Мэри.

Самосознание

Осознание своих эмоций, триггеров и ограничений.

Для Мишель осознание боли, стресса и чувства стыда, возникающих после выговора, помогает ей выбрать, как реагировать. Выражение эмоций (например: «Мне больно, и я настороже») позволяет уменьшить контроль эмоций над нами и улучшить способность принимать взвешенные решения.

Саморегуляция

Управляйте импульсами и выбирайте конструктивные действия.

Помогут краткие и практичные шаги: выполните короткое дыхательное упражнение, облегчите боль без обращения к побочным средствам, а затем пересмотрите свои планы. Спо-

койно и ответственно отреагируйте, например, сказав: «Я не достиг цели в срок, вот мой план восстановления» — это проявление профессионализма.

Эмпатия

Понимание точки зрения и ситуации других людей.

Прежде чем осуждать сестру Мэри, Мишель могла бы спросить: «С каким стрессом она, возможно, сталкивается?» Сочувствие — это не оправдание неподобающего поведения, но оно может расширить спектр возможных решений: четко сформулировать ожидания, проактивно скорректировать график, попросить о промежуточной проверке в процессе работы, а не прибегать к публичному осуждению.

Социальные навыки

Управление отношениями, влиянием и конфликтами.

Мишель может разрядить напряжённую атмосферу, признав своё влияние, предложив дальнейшие шаги и установив такой ритм общения, который ей больше подходит. Для руководителя социальные навыки означают предоставление обратной связи в частной обстановке, в умеренной форме и в условиях психологической безопасности.

Мотивация

Цели и настойчивость, выходящие за рамки краткосрочного дискомфорта.

Если Мишель заботится о том, сможет ли она овладеть навыками маркетинга, то она может воспринимать строгую обратную связь как информацию, одновременно отстаивая нормы взаимного уважения. Если характер обратной связи становится унижительным, а не просто требовательным, ей следует принять более решительные меры или рассмотреть возможность перемен — высокие стандарты должны сосуществовать с высоким уровнем уважения.

Краткое пояснение по результатам исследования: Исследования единодушно показывают, что в среднем женщины быстрее и точнее мужчин распознают эмоции по выражению лица, особенно тонкие нюансы, в динамичных реальных жизненных ситуациях. Это подчеркивает, что распознавание эмоций — это изменчивый и развиваемый навык, а не фиксированная черта личности.

Так может ли ИИ обладать всеми пятью измерениями эмоционального интеллекта?

Что современный ИИ может (и не может) сделать в плане эмоционального интеллекта

Самосознание

ИИ может классифицировать эмоции человека на основе внешних признаков, но, не обладая внутренним опытом или ценностями, он не может иметь «самосознания» в человеческом понимании.

Саморегуляция

ИИ следует правилам и оптимизируется с учетом поставленных целей. Он может формулировать спокойные высказывания даже в стрессовой ситуации, но не «управляет» собственными эмоциями.

Эмпатия

ИИ может имитировать формулировки, демонстрирующие эмпатию, и на основе текста или интонации определять возможные чувства. Он не может по-настоящему сопереживать вам — он просто сопоставляет шаблоны и прогнозирует подходящий ответ.

Социальные навыки

ИИ может способствовать координации — планировать график, отправлять уведомления, настраивать сценарии, но он не способен

завоевать доверие или справиться со сложной историей взаимоотношений.

Мотивация

ИИ стремится к достижению целей, которые мы ему ставим. У него нет внутренней мотивации, только программные цели и механизмы поощрения.

Короче говоря, ИИ становится всё более способным распознавать эмоции и давать вежливые, поддерживающие ответы в массовом масштабе, но суть эмоционального интеллекта — оценка ситуации, общее понимание, ценности и доверие — по-прежнему остаётся преимуществом человека.

Так кто же лучше: начальник-ИИ или начальник-человек?

На данный момент я бы сказал, что в большинстве случаев вдумчивый и зрелый руководитель-человек по-прежнему лучше руководителя-ИИ. Руководитель-человек по-прежнему способен улавливать тончайшие нюансы, учитывая конкретную обстановку, проявлять эмпатию и осторожно балансировать ответственность. Вопрос не в том, чтобы руководство осуществлялось человеком, а в том, как человек руководит.

Исследование 2024 года показало, что когда люди верят, что эти реакции исходят от человека, они по-прежнему предпочитают человеческое сочувствие и считают сочувственные реакции более поддерживающими, эмоционально удовлетворяющими и подлинными, несмотря на то что ИИ может генерировать абсолютно такие же реакции. Однако в слепых тестах, когда участники не знали источника реакций, реакции сочувствия, сгенерированные ИИ, обычно оценивались как более сострадательные и оперативные, чем реакции людей (включая квалифицированных специалистов в области психического здоровья и сотрудников служб кризисного реагирования). Например, одно исследование показало, что даже при прямом сравнении с экспертами реакции ИИ в среднем на 16 % более сострадательны, чем реакции людей, и

68 % участников отдали предпочтение реакциям ИИ.

Это исследование показывает, что у современных лидеров есть возможность сочетать человеческое лидерство с инструментами ИИ для развития более эффективных лидерских навыков. Например, инструменты ИИ могут напоминать перед совещанием о необходимости практиковать осознанность (mindfulness) для успокоения эмоций, предлагать формулировки, демонстрирующие высокий эмоциональный интеллект, для реагирования на резкую критику, а также отправлять своевременные напоминания во время общения руководства с сотрудниками, чтобы проверить состояние команды.

Возьмём, к примеру, Мишель и её начальницу Мэри. Я бы посоветовала им обеим в подходящий момент выделить время для качественного общения, чтобы у обеих сторон было больше психологических ресурсов для проявления подлинного сочувствия и взаимного уважения. Конечно, Мэри нужно более внимательно подходить к своей обратной связи и проявлять больше уважения. Умелое использование ИИ может помочь ей составить для Мишель план восстановления, что позволит Мэри выразить свои мысли более четким и ориентированным на консультирование языком. Мишель также может разумно использовать ИИ, чтобы ответить на строгие замечания Мэри в электронных письмах или WhatsApp, проявив уважение и одновременно предложив способы устранения разногласий между ними в будущих проектах.

Практические способы развития эмоционального интеллекта в эпоху ИИ

Как можно раньше сообщайте другим о своих ограничениях. «Я сейчас полностью погружена в текущую работу и подготовку результатов. Вот мой скорректированный график, как вам? План Б: пока я еще работаю над второй частью, я могу предоставить вам первую часть для ознакомления. Что вы об этом думаете?»

Создайте атмосферу психологической безопасности. Что касается Мэри, то она может в частной беседе высказать свои замечания, описать поведение Мишель и его последствия, предложить Мишель высказаться и прийти к общему соглашению относительно дальнейших действий. Прежде чем выдвигать предположения и делать выводы, задавайте вопросы, например: «Какой результат сейчас является самым важным?» или «Как ты думаешь, какой срок сдачи клиент сможет принять сегодня?» Доброжелательные вопросы помогают снизить напряженность.

Что касается Мишель, я бы посоветовала ей найти время для откровенного разговора с Мэри. Найдите время для личной беседы, сначала признайте свою ошибку, а затем смело ищите новые способы ведения диалога, демонстрируя высокий уровень эмоционального интеллекта. Попробуйте отделить человека от проблемы и признать последствия, например: «Я не уложились в срок», а затем предложите конкретные действия, например:

«Я закончу до 15:00 и сначала пришлю одностраничное резюме».

Воспользуйтесь кратковременными перерывами. Двухминутное дыхание «коробка» или небольшая прогулка помогут вам восстановить концентрацию, прежде чем вы начнёте реагировать.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.