

Менеджеры в эпоху тотальной цифровизации

1 октября Ассоциация Менеджеров провела форум «Будущее управленческих профессий», в фокусе внимания которого были новые вызовы для профессий в эпоху наступающего искусственного интеллекта. В рамках четырех сессий профессионалы обсуждали, что ждет управленцев в ближайшее время.

Тематика форума вдохновила на изложение некоторых интересных идей спикеров и собственную рефлексию о будущем, которое многовариантно, неопределенно, и которое так интересно рассматривать с различных сторон, в том числе и с точки зрения профессий и карьерной ориентации.

Люди или машины?

Главный тренд, который лейтмотивом звучал на обсуждениях, касался продолжающейся цифровизации и технологизации, трансформирующих жизнь человека во всех сферах. Ключевой вопрос постепенно сместился от обсуждения управленцев к человечеству в целом – что будет делать человек в эпоху всемогущества искусственного интеллекта.

На этот вопрос давали ответ эксперты, руководители и собственники бизнеса. К счастью, пришли к выводу, что человек способен хорошо подготовиться к четвёртой промышленной революции, которая уже идёт полным ходом, и трансформировать свою роль в новом обществе. Благодаря искусственному интеллекту человек сможет себе позволить более интересные роли, чем имеет сейчас.

Но и к серьезным изменениям в мире машинного интеллекта надо быть готовыми. Высказывались гипотезы, что в будущем модный нынче тренд diversity не оставит за скобками и искусственный разум. По мнению Давида Яна (основателя и председателя совета директоров АБВУУ), «в обозримой перспективе вполне можно ожидать примеров законодательного закрепления прав человека за небиологическим объектом. И, возможно, компании будут квотировать, сколько среди сотрудников работает роботов и биологических людей». Не исключено, что решив вопросы с гендерным равенством, мы увлечемся защитой прав новых субъектов отношений. Сейчас звучит немного абсурдно, но почему-то кажется, что это очень может быть.

Очевидно, что люди не хотят (и надеюсь, что и не смогут) отдавать на аутсорс искусственным системам аутентичные человеческие чувства и рассчитывают сохранить их в эпоху доминирования технологий. Нормальные человеческие эмоции, эмпатия,

гостеприимство, личное общение – это то, что вызывает продукцию нейромедиаторов счастья и ничем не может быть заменено.

Ценность новых технологий и онлайн коммуникаций не отменит использование традиционных технологий и оффлайн общения. При этом последние будут цениться дорого и станут восприниматься как роскошь. «Возврат к пленке происходит в кино, виниловые пластинки – в звукозаписи. Будет разумный баланс новых технологий и традиционных» - говорит Александр Котт (режиссёр).

В результате эксперты сошлись во мнении, что в будущем нас ждёт адекватный баланс человеческого тепла и искусственного интеллекта.

К чему готовиться управленцам?

По результатам исследования, которое было проведено Ассоциацией Менеджеров в преддверии Форума, получается, что наиболее значимые навыки для управленческих профессий в ближайшие 5 лет:

- умение видеть возможности в сложной неопределенной среде,
- эмоциональный интеллект, умение слушать и взаимодействовать с людьми.

Это универсальные свойства, важные для топ-менеджеров пяти исследуемых направлений (высший руководитель, HR, финансовый директор, директор по маркетингу и PR директор), но существует и специфика профессий:

- комплексное многоуровневое решение проблем особенно важны для HR директора и финансового директора,
- креативность необходима директору по маркетингу, PR директору и финансовому директору,
- способность к критическому мышлению и навыки межкультурной коммуникации актуальны для PR директора.

Уже в дискуссиях после форума я слышала мнения, что вроде бы ничего нового в этих навыках и нет, и раньше было бы очень неплохо иметь видение, креативность, эмоциональный интеллект. Вопрос в контексте и нюансах. Я вспоминаю 90-е годы, начало рыночной экономики в России, когда для приема на работу в какую-то корпорацию надо было прежде всего иметь хороший английский язык, навыки работы с компьютером, да диплом высшего учебного заведения. Далее уже по ходу дела происходило погружение с

обучением. Сейчас мы не говорим об этих навыках, потому что ими владеют школьники, не говоря уже о студентах. Несомненно, что и раньше креативное мышление помогало принимать нестандартные решения, а способность ориентироваться в изменениях и видеть в них возможности – к конкурентному преимуществу. Но раньше эти способности по большей части воспринимались как врождённые качества. Сейчас же мы называем их навыками и признаем, что креативное мышление – это не раз и навсегда заданное свойство, каждый человек может развивать его до хорошего уровня. Так же и эмоциональный интеллект, которому можно обучаться и улучшать.

Результаты данного исследования, как и многих других, демонстрируют, что для успешного управления своей жизненной траекторией крайне необходимы гибкие навыки (soft skills), потому что в hard skills нам на выручку придёт искусственный интеллект.

Как отметил Александр Чулок (директор Центра научно-технологического прогнозирования НИУ ВШЭ), «Это раньше «хороший парень» – это не профессия, а сейчас как раз наоборот, хороший парень – это вполне себе профессия».

В цифровом будущем не будет ничего важнее человеческого капитала, а востребованный тип лидера - мотивирующий и вдохновляющий, обладающими эмпатией и способный сплотить вокруг себя звездную команду. Александр Котт, говоря о профессии режиссера сказал: «Режиссер – это не руководитель, он эмоциональный лидер». То же самое верно и для руководителей в бизнесе.

Еще одна из важных составляющих руководителя – быть готовым к постоянным изменениям и приветствовать их. И это тот навык, который не так просто приобрести. Человеческий мозг по природе своей воспринимает как угрозу все новое и неизвестное, и на любые изменения реагирует стрессовой реакцией. С точки зрения эволюции во все времена стремление к стабильности сохраняло жизнь индивидам и стало полезным приспособительным свойством. Но это никак не помогает нам в стремительных изменениях современного *vuca* мира (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Биологическая эволюция в данном случае серьезно отстаёт от стремительно сменяющихся друг друга индустриальных революций, трансформирующих порядок и условия жизни. И здесь нам ничего не остаётся, как осознанно тренировать навык адаптивности, стрессоустойчивости и «антихрупкости» (как учит Нассим Талеб в одноимённой книге).

Видимо, прогрессивные руководители уже умеют управляться с изменениями. На форуме меня по-хорошему удивили слова Давида Яна (ABBY): «Product owner должен уметь разрушать и трансформировать свой продукт. Задача CEO - это разрушать привычный

порядок бизнеса и создавать новый. Он должен делать это постоянно». Очень современно звучит, и в этом и заложена пре-адаптивность, когда мы меняемся не под обстоятельства, а до их наступления, осознавая, что ситуация поменяется и надо трансформировать себя заранее. Вопрос остаётся, как быть с человеческой природой, которая так не любит себя выводить из зоны комфорта добровольно и без принуждения. Думаю, что курсы и образовательные программы по развитию навыков пре-адаптивности только ещё предстоит создать. Хотя с точки зрения теории уже все усвоили, что выход из зоны комфорта – это точка роста.

Важным вызовом для современных руководителей является устойчивое развитие и ответственное ведение бизнеса. Решение проблем экологии и социальных вопросов, следование целям устойчивого развития - необходимые предпосылки для устойчивого развития самого бизнеса и должно быть включено в ДНК компании.

Маркетинг будет, но будет ли это маркетинг?

По результатам исследования Ассоциации Менеджеров среди профессий, чья роль усилится в будущем, на первом месте оказались HR директора, что и неудивительно, если принять во внимание важность человеческого капитала. А вот в усилении роли директора по маркетингу верили чуть более половины опрошенных экспертов. И это тоже неудивительно. На сессии по маркетингу мы говорили о том, что профессия маркетингового директора трансформируется. К счастью, не умрет, но называться может по-другому.

Маркетинг потихоньку движется в сторону управления клиентским опытом, и экспертами высказывались точки зрения, что директор по маркетингу может превратиться в директора по клиентскому опыту. Маркетинг должен стать междисциплинарным и объединять разные функциональные звенья компании, чтобы создавать наилучший опыт для клиента. В итоге эксперты пришли к выводу, что маркетолог – это тот человек в компании, кто заботится о потребителе и отвечает за счастье клиента.

Неудивительно, что цифровизация и технологии не обошли стороной и эту функциональную область. Артем Засурский, вице-президент по стратегии АФК "Система", сопредседатель Комитета по маркетингу и корпоративной стратегии:

"Функция классического маркетинга будет со временем все больше дисконтироваться по мере развития новых технологий. Искусственный интеллект позволит еще глубже анализировать и лучше понимать потребности и особенности поведения потребителей. А за человеком с креативным мышлением останется формирование этих потребностей и поиск

наилучших способов их удовлетворения. Для этого нужно отлично разбираться в психологии, когнитивных, социальных науках и обладать таким набором soft skills, которые пока не доступны машине".

Мария Василькова, вице-президент по стратегическому развитию, Segezha Group, подтверждает: «Два основных тренда, которые определяют траекторию эволюции маркетинга - поведенческая и цифровая экономики. Головокружительный рывок в развитии поведенческой экономики, нейрокогнитивных науках и, прежде всего, в digital-технологиях дает основание предположить, что нас ждет масштабная трансформация и сопротивляться ей бессмысленно. Меняйся или умри. Что нас ждет? Классная коллаборация человека и машины».

Цифровизация и предиктивная аналитика, конечно, сделают поведение потребителя более прозрачным. Но понять глубинные мотивы, сформировать потребности и в каком-то смысле даже избавиться от психологических комплексов (а на этой территории уже работают некоторые бренды) – здесь нужен человек, вооруженный знаниями психологии, поведенческой науки, владеющий эмпатией и мотивированный искренней заботой о клиенте.

В аспекте использования инструментов нейромаркетинга и поведенческой экономики остро встает вопрос ответственного отношения маркетологов к созданию клиентского опыта. Человекоцентричность бизнеса и забота о клиенте становится главным законом для маркетинга. К тому же молодежь, поколение Z, задаёт тренд на ответственное и осознанное потребление, и для брендов поддержка этих ценностей – это не просто социальная ответственность, а способ выжить и быть на одной волне со своим клиентом.

Для маркетинга современной эпохи особенно важной становится функция изучения трендов и управления ими, визионерский подход и интуиция. В этом заложена предпосылка создания и инновационных продуктов, и новых рынков. Поскольку интуиция базируется на опыте и массивной базе знаний из разных дисциплин, пожизненное обучение становится нормой жизни. Life long learning - универсальный тренд для профессий, не менее важный и для маркетолога, от которого ожидают предвидение и интуитивный выбор самых перспективных направлений развития продукта и бизнеса. В некотором смысле это иллюзия, что интуитивное знание или инсайт берутся ниоткуда. На самом деле это результат мощных вычислений мозга, которые происходят, минуя сознание, но задействуя весь опыт, который накоплен человеком.

Как можно реализовать life long learning? Учиться можно всегда и везде. Сейчас не только фундаментальное образование видится как центр получения знаний, но и короткие курсы, мастер-классы по актуальным новым тематикам, обучение на работе, наставничество и менторинг. Важен фокус на познание, на получение нового опыта, а источники знаний обычно находятся.

Одним из важных и специфических навыков для директоров по маркетингу и стратегии единодушно был назван навык предпринимательства. Артем Засурский подтвердил, что «раньше при подборе стратегов был важен опыт в консалтинге, сейчас же важен опыт предпринимательства».

А на вопрос о том, что бы стали делать директора по маркетингу, если бы их функции в компании заменили роботы, участники панельной дискуссии с ходу придумали себе занятия в области создания стартапов, новых продуктов, развития бизнеса.

За маркетологов можно быть спокойными, они легко адаптируются к обстоятельствам, и пока существуют потребности людей, будут существовать и люди, которые умеют превращать эти потребности в продукты и услуги.

#будущее профессий

#маркетинг

#профессиональные навыки

#soft skills

#цифровизация