YATALKS

Свой среди чужих. Опыт адаптации в других культурах

Александр Ложечкин
CIO, Райффайзен Банк

YfD */

Disclaimers

- В докладе больше слайдов, чем уместится в полчаса. Слайды самодостаточны, и их можно будет перечитать потом
- В докладе представлен абсолютно субъективный взгляд на основе субъективного опыта
  Ошибка выжившего и всё такое
- Доклад содержит частное мнение докладчика, никак не представляющее мнение его нынешних или прошлых работодателей
- Мнение редакции может не совпадать с мнением автора
- Нельзя объять необъятное за 30 минут, поэтому всё по верхам
- Трюки выполнены специально обученными каскадёрами. Не повторять в домашних условиях!
- Самое главное: не поддавайтесь соблазну обобщения и экстраполяции обобщений на индивидуумов,
  не поддавайтесь соблазну мыслить стереотипами, предрассудками и предубеждениями
  Всё это – немножко астрология

01

Интро



Александр Ложечкин

docsvision — 1999–2004:
Разработчик → CTO

Microsoft — 2004–2018:
Evangelist → Engineering manager

aws — 2019–2021:
Solutions Architect Team Lead

Райффайзен Банк — 2021–… :
CIO

medium.com/@allo

linkedin.com/in/alexanderlozhechkin/

Про что этот доклад

- Про модели сравнения разных культур между собой
- Про то, как понимать свою культуру и знакомиться с чужими
- Про типичные ловушки в межкультурном общении
- Про то, как адаптироваться к другим культурам
- Про то, как извлечь пользу из разницы культур
- Про то, как в результате этого понять самого себя

Все говорят, что надо
кем-то мне становиться,
а я хотел бы остаться собой



Виктор Цой

Весь доклад в трёх предложениях

1. Разные культуры очень различаются,
причём в неожиданных местах

2. Да и наша культура часто бывает сюрпризом для других

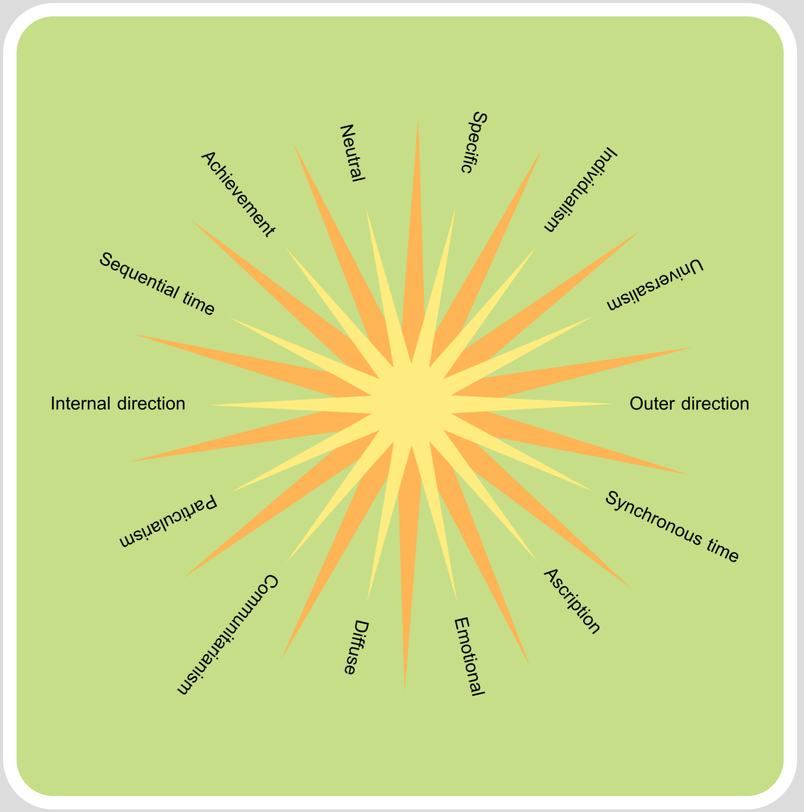
3. Всё это стоит учитывать, даже если вы окружены людьми своей культуры

02

Модели сравнения культур

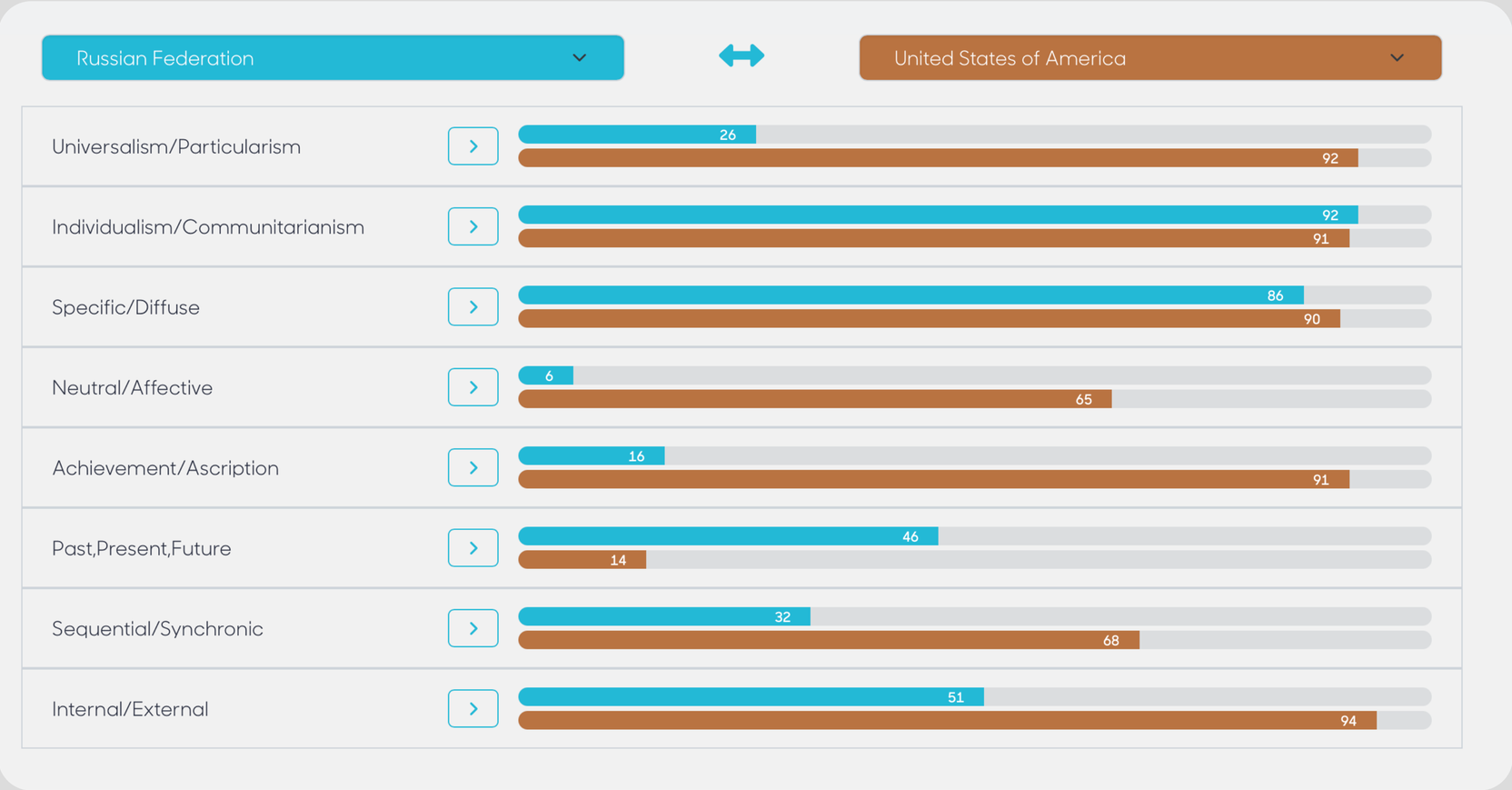
Тромпенаарс:
7 измерений культуры

1. Универсализм — Партикуляризм
2. Индивидуализм — Коллективизм
3. Эмоциональность — Нейтральность
4. Конкретность — Диффузность
5. Достижение — Аскрипция
6. Синхронное время — Последовательное
7. Внутренний контроль — Внешний



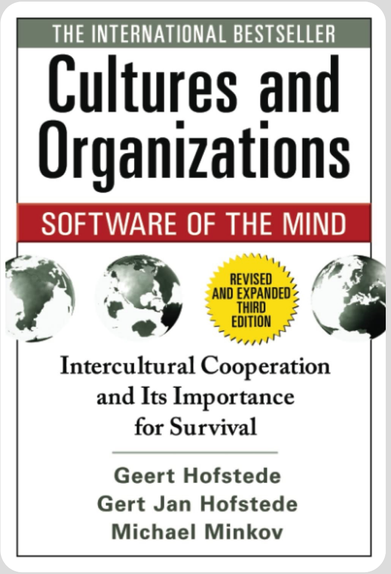
Trompenaars Hampden-Turner
Culture for Business

Пример сравнения культур по Тромпенаарсу



Хофседе: 6 измерений культуры

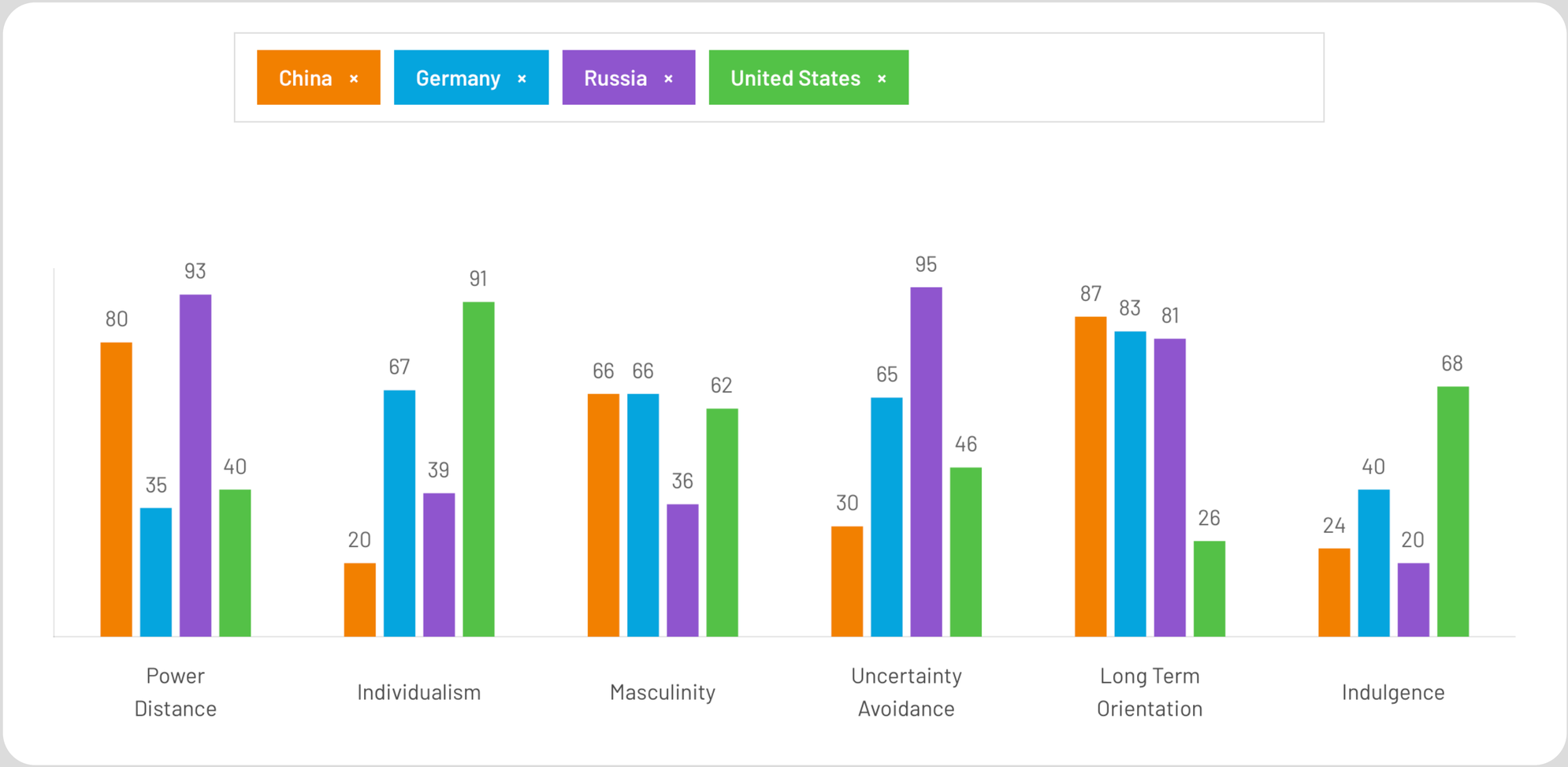
1. PDI (Power Distance Index): дистанция от власти
2. IDV (Individualism vs Collectivism): индивидуализм
3. MAS (Masculinity vs Femininity): мужественность / женственность
4. UAI (Uncertainty Avoidance Index): отношение к неопределённости
5. LTO (Long-term Orientation): долгосрочная ориентация
6. IVR (Indulgence vs Restraint): допущение счастья



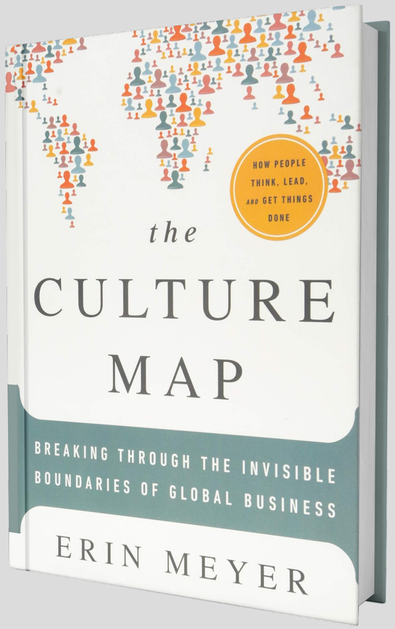


hofstede-insights.com/country-comparison-tool

Пример сравнения культур по Хофседе



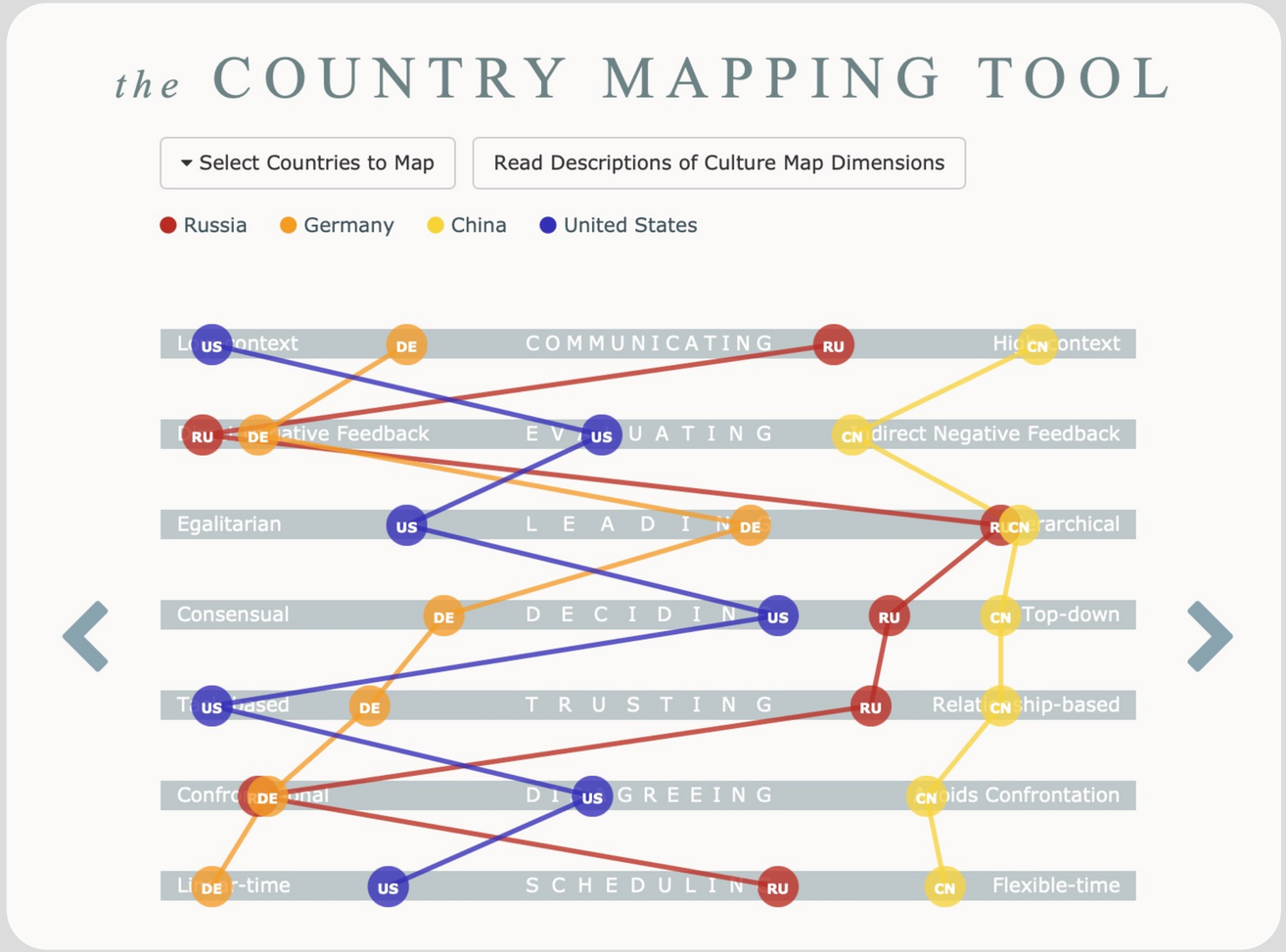
Модель Эрин Мейер: 8 измерений



1. Коммуникации: неконтекстные — контекстные
2. Критика: прямая — косвенная
3. Управление: равноправное — иерархическое
4. Принятие решений: консенсус — единоначалие
5. Доверие: по результатам — по отношениям
6. Несогласие: конфронтация — избегание конфликтов
7. Планирование: синхронное — свободное
8. Убеждение: сначала принципы — сначала примеры

erinmeyer.com/tools/culture-map-premium/

Пример сравнения культур по Мейер

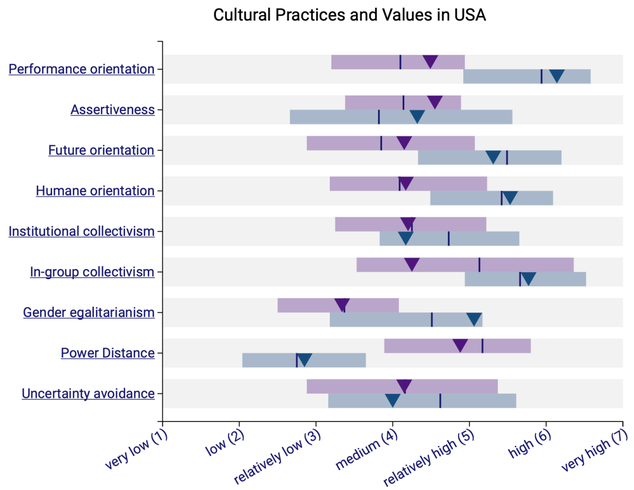


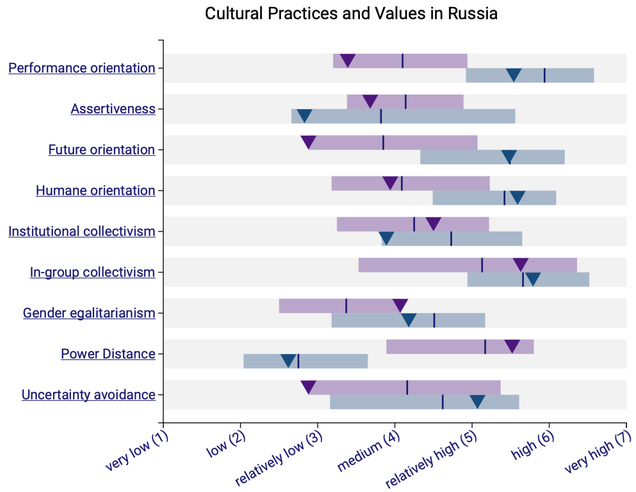
Модель GLOBE: 8 измерений

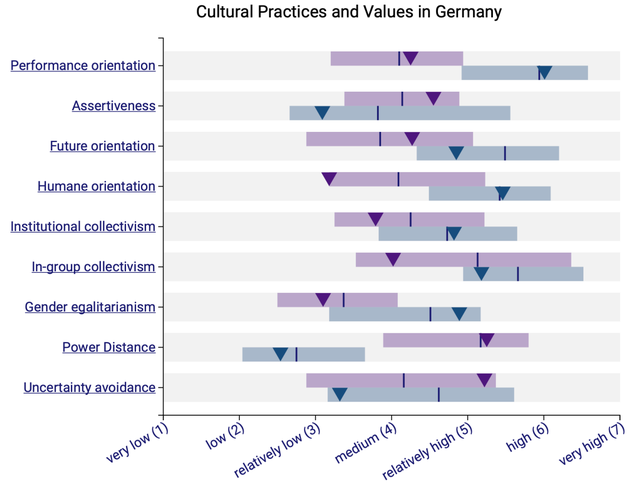


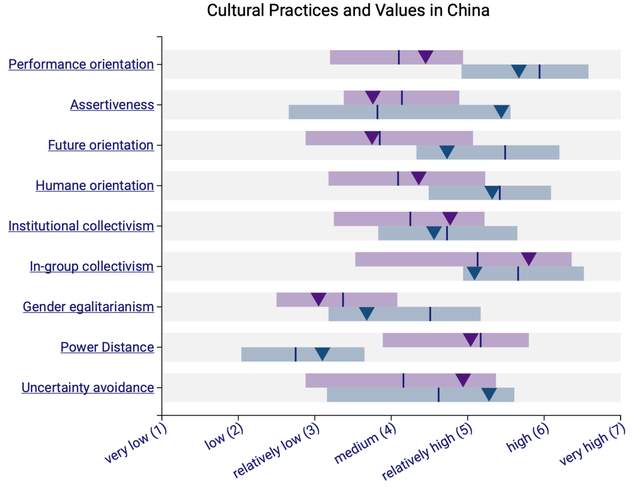
1. Ориентация на результат (Performance Orientation)
2. Долгосрочная ориентация (Future Orientation)
3. Гендерное равенство (Gender Egalitarianism)
4. Напористость (Assertiveness)
5. Индивидуализм (Individualism and Collectivism)
6. Дистанция от власти (Power Distance)
7. Ориентация на человека (Human Orientation)
8. Избегание неопределённости (Uncertainty Avoidance)

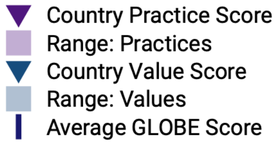
Пример сравнения культур по GLOBE











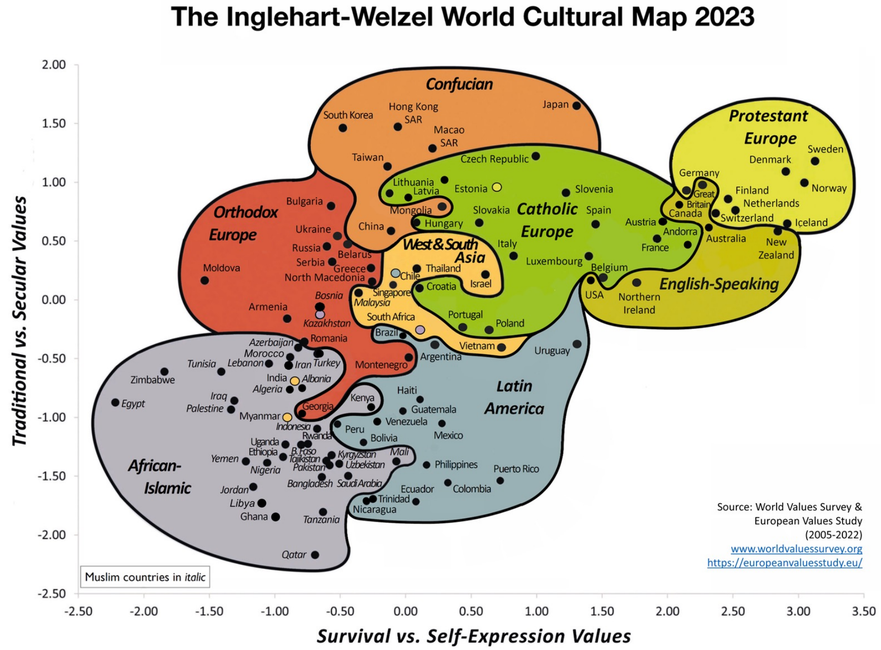
Карта культур Инглхарта — Вельцеля

Основана на World Values Survey

- Язык, культура и религия оказываются более значимыми факторами, чем происхождение (см. «Мир Софии» про аврамические и «языческие» религии)
- Показывает динамику изменения ценностей при развитии обществ

Основные измерения 2:

- Выживание/самовыражение
- Традиционные ценности / секулярно-рациональные ценности



World Values Survey

Источники: worldvaluessurvey.org, postnauka.org/wtf/154916, sociology.mephi.ru/docs/polit/html/ingl.htm

Есть ещё MBTI*

- Ориентация сознания

  Extraversion = Экстраверт

  Introversion = Интроверт

- Ориентировка в ситуации

  Sensing = Ощущение

  iNtuirion = Интуиция

- Принятие решений

  Thinking = Мышление

  Feeling = Чувство

- Подготовка решений

  Judging = Суждение

  Perception = Восприятие

	I	S	T	J
China	16	21	7	97
Germany	88	70	93	96
USA	1	91	86	28
Russia	93	85	94	40



Population (est.): 142,423,773

Respondents: 57,587

Respondents from Russia are likely to be:

...more Introverted than Extraverted (+7.80%)

...significantly more Intuitive than Observant (+11.62%)

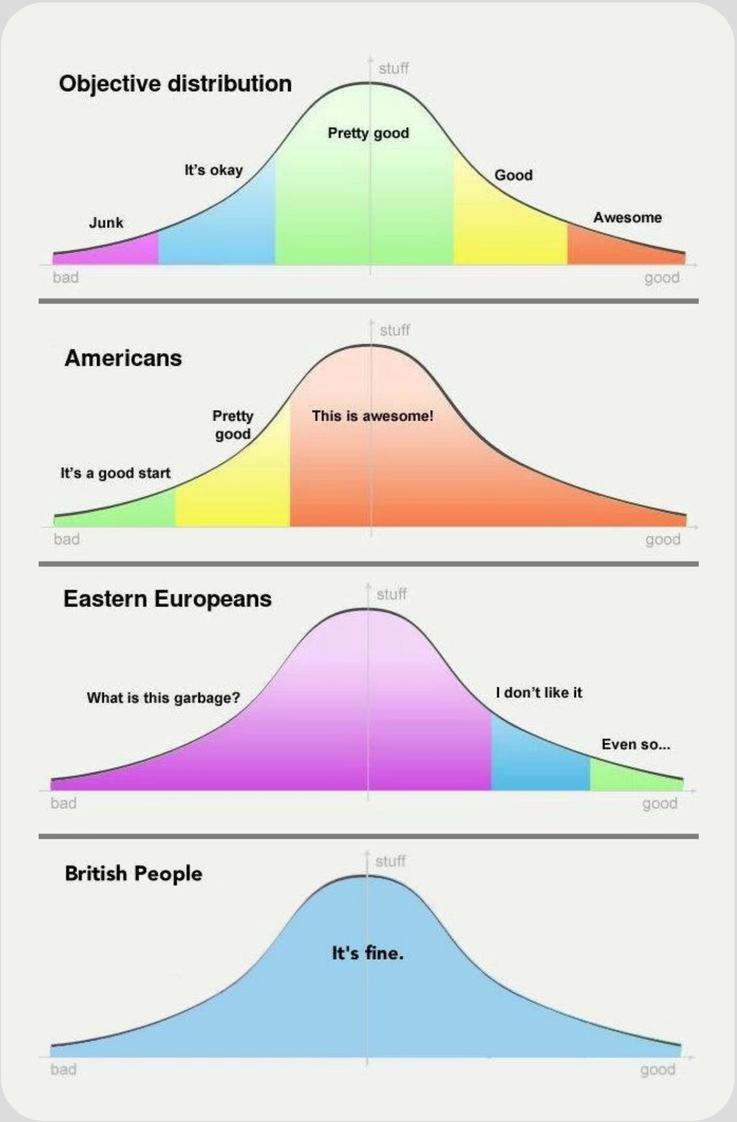
...slightly more Thinking than Feeling (+3.03%)

...slightly more Prospecting than Judging (+4.96%)

...more Turbulent than Assertive (+8.78%)

* Типология Майерс — Бриггс
personality-database.com, 16personalities.com/country-profiles

Пример сравнения культур в интернете



03

Типичные ловушки

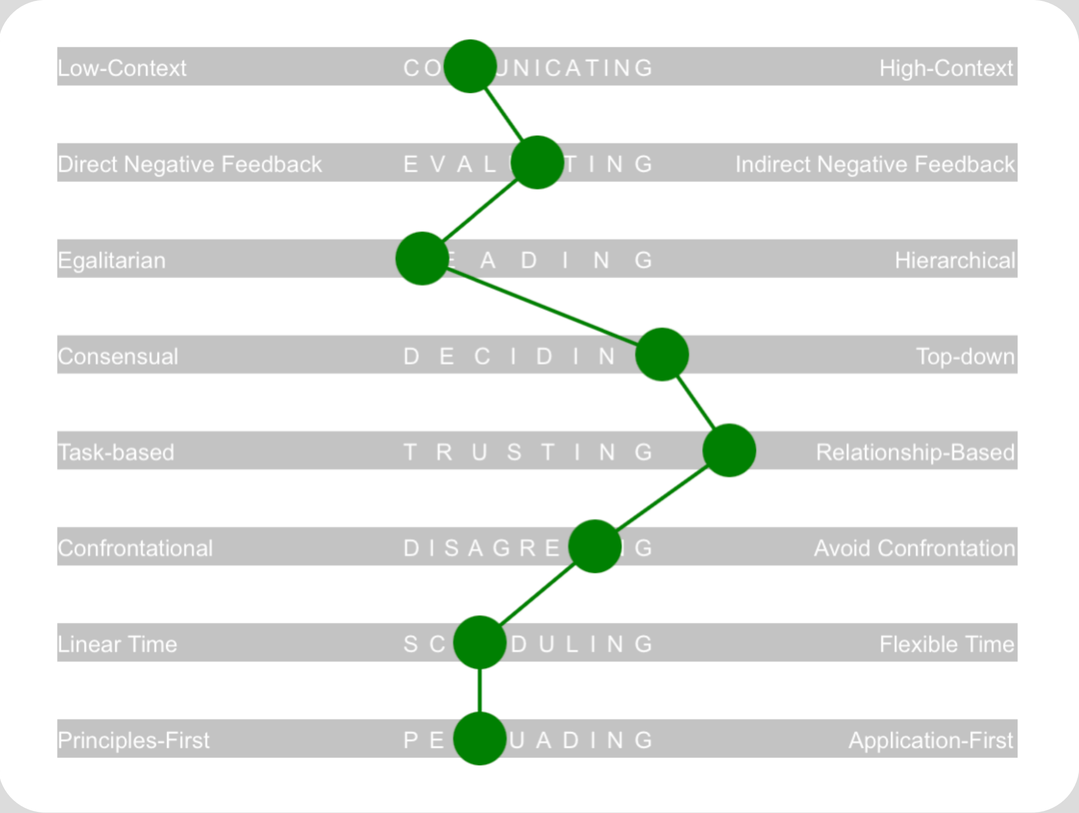
Для людей совершенно неочевидно, что то, что очевидно для них, абсолютно неочевидно для других



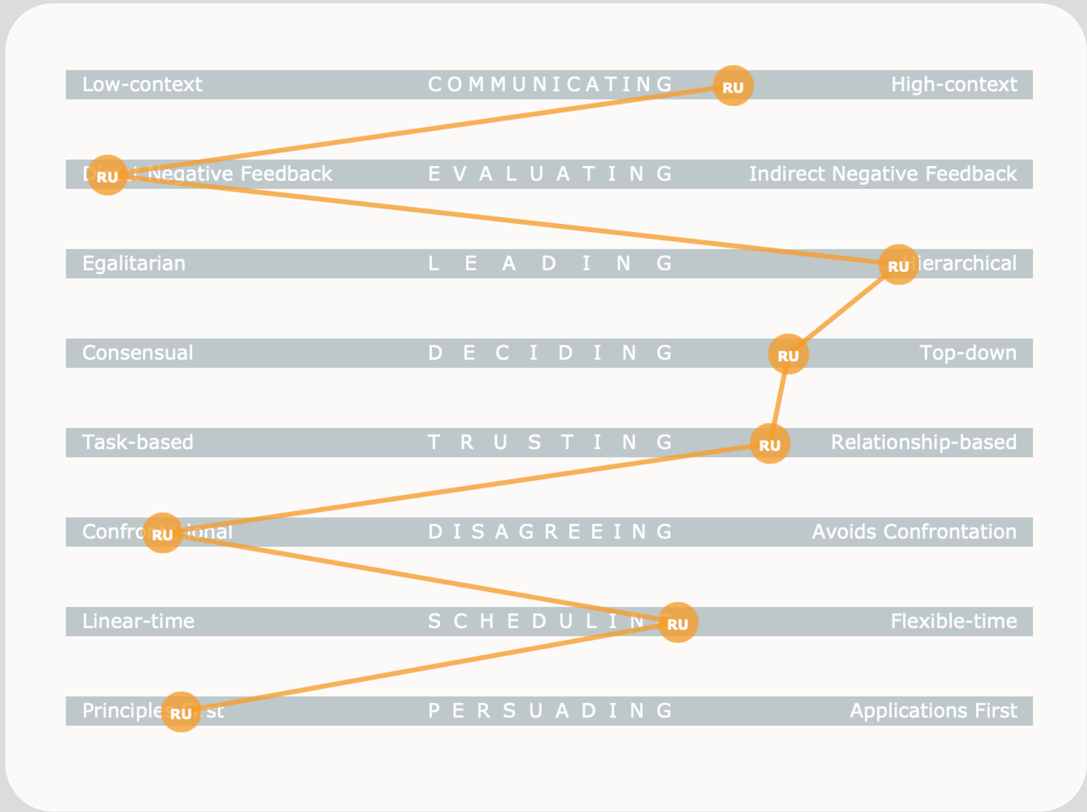
Александр Ложечкин

Ловушка обобщения

На примере модели
Culture Map Эрин Мейер



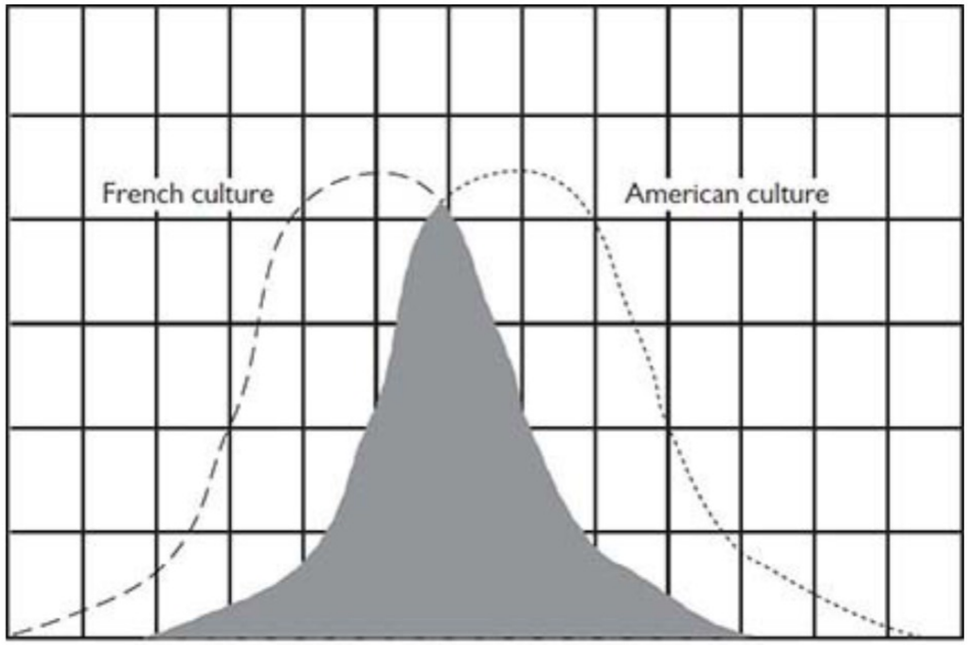
Мой личный профиль

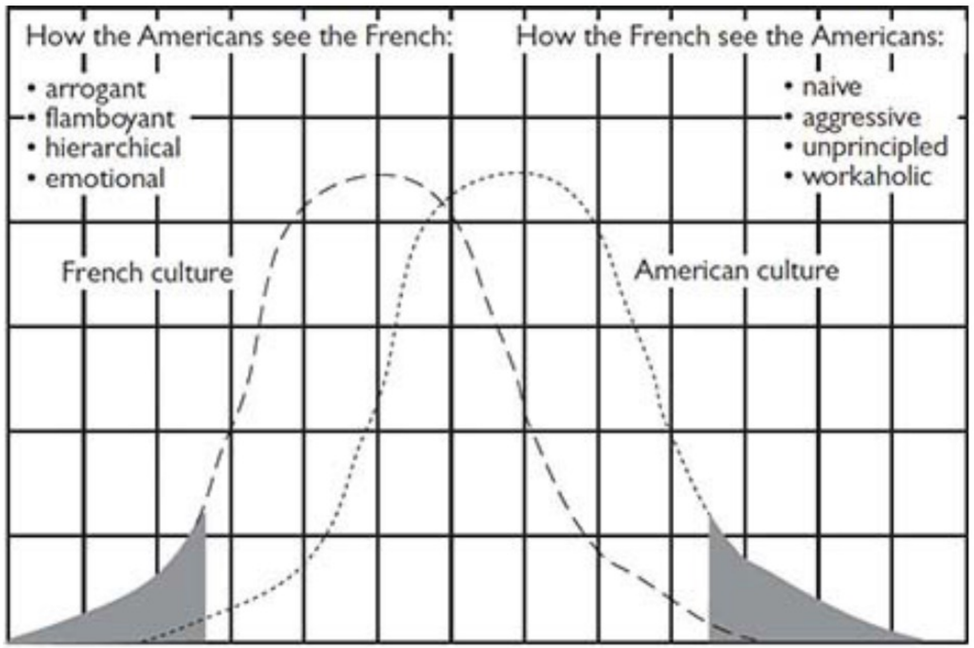


Средний профиль по России

Ловушка поляризации

На примере из книги
Riding the Waves of Culture





Как мы смотрим на другие культуры

Ловушка стереотипов

Мы склонны слишком сильно доверять стереотипам

- Немцы = чёткие
- Американцы = дерзкие
- Японцы = послушные
- Русские = хаотичные
- И т. д.

Хотя очень часто они бывают обманчивыми, например:

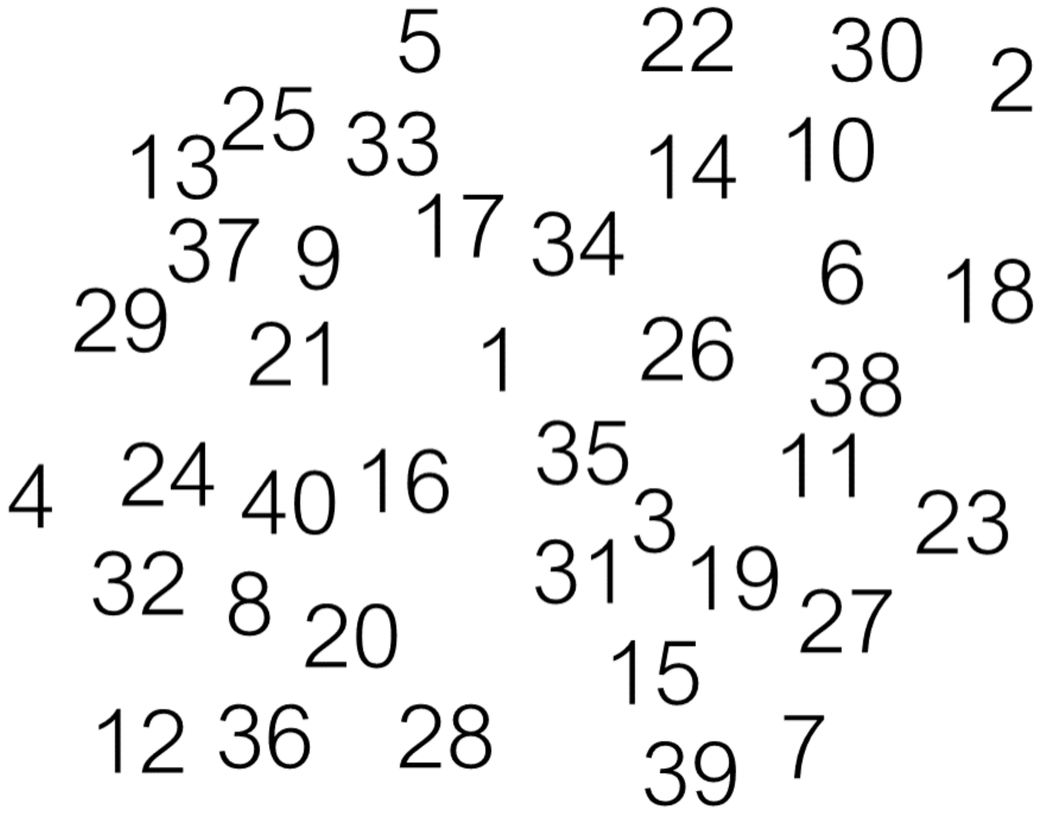
"As another example of cultural paradox, the Japanese tend to have a low tolerance for uncertainty because of their high uncertainty avoidance, yet they will often have contracts that incorporate significant ambiguity. In contrast, Americans, who are much more comfortable with uncertainty, write very explicit contracts".

openstax.org/books/principles-management/pages/6-4-cultural-stereotyping-and-social-institutions

Интерактив

Пример

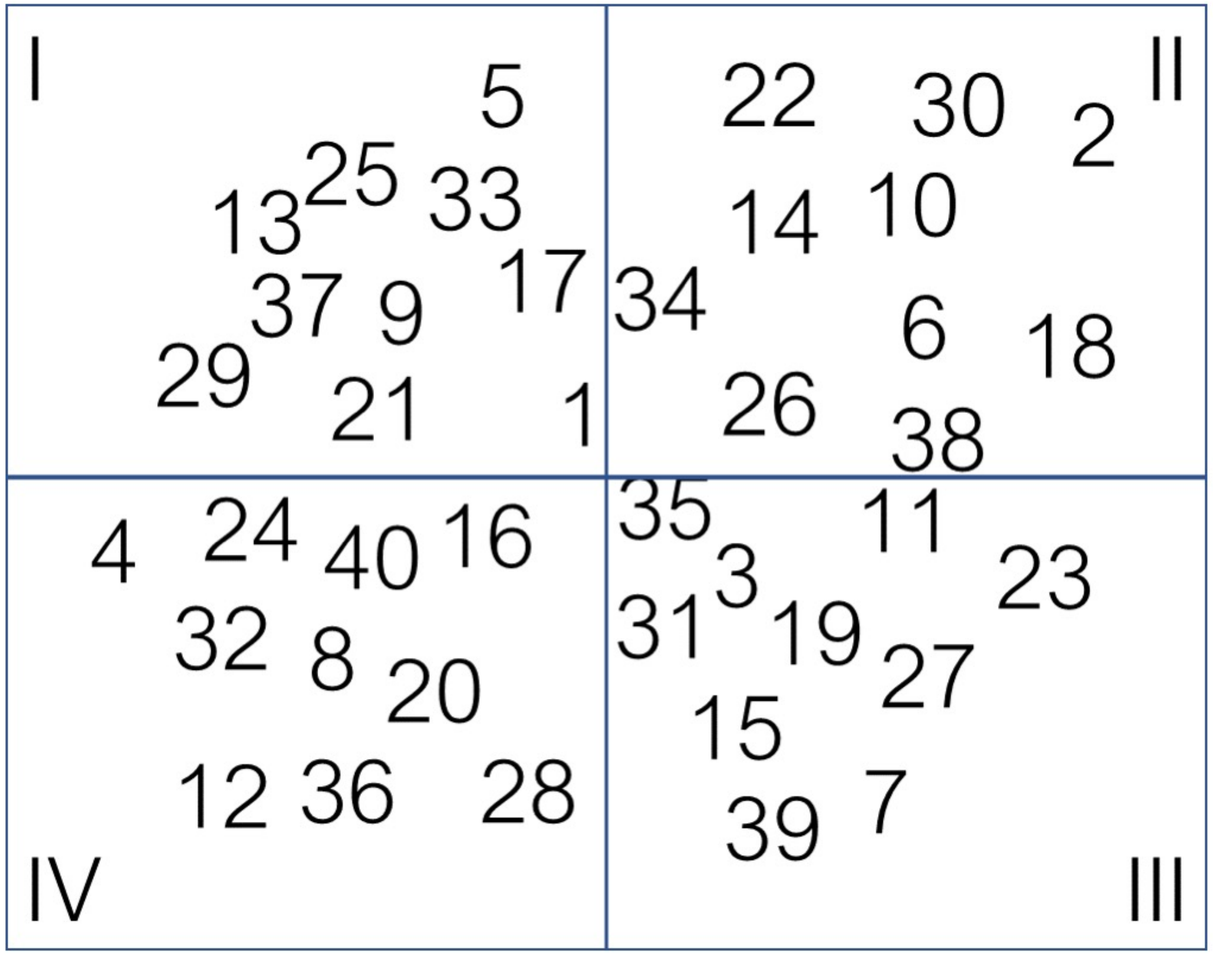
Найдите как можно быстрее последовательно цифры от 1 до 40 на слайде



Интерактив

Подсказка

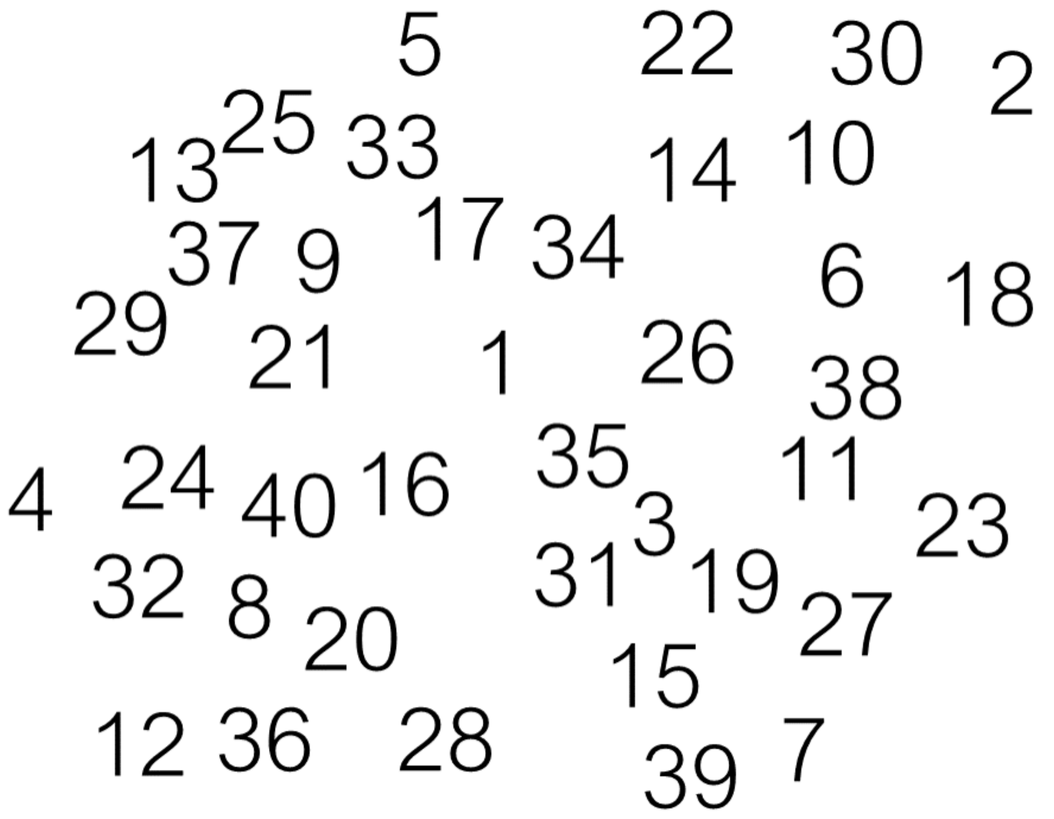
Найдите как можно быстрее последовательно цифры от 1 до 40 на слайде



Интерактив

Попробуем ещё

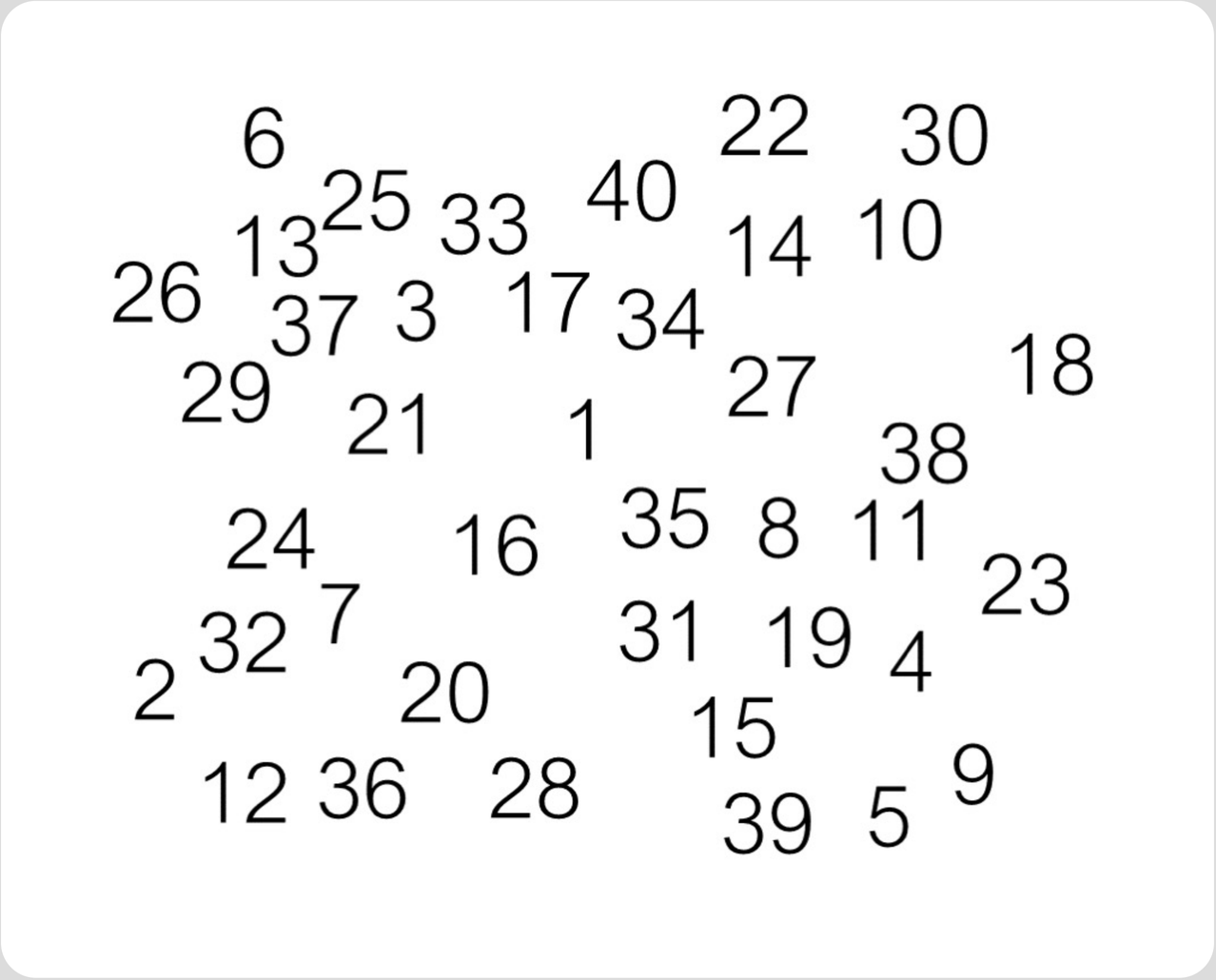
Найдите как можно быстрее последовательно цифры от 1 до 40 на слайде



Интерактив

Теперь проще?

Найдите как можно быстрее последовательно цифры от 1 до 40 на слайде



Ловушка стереотипов. Вывод

- Паттерны (стереотипы) помогают быть эффективным и не решать каждый раз одну и ту же задачу заново
- Но паттерны помогают только тогда,
когда они выбраны правильно
- Во всех остальных случаях они мешают

Ловушка очевидности

- Мы считаем себя не такими, как все. Но при этом мы считаем всех такими же, как мы
- Мы по умолчанию склонны считать других такими же, как и мы сами, — это путь ко множеству ошибок
- Свою культуру мы считаем очевидной, чужие — странными и необычными
- Поэтому мы не склонны объяснять и пояснять свои действия, что часто приводит к проблемам

Интерактив

Ловушка контекста

Прочтите текст:

Газета лучше, чем журнал. Пляж лучше, чем улица. Вначале лучше бежать, а не идти. Возможно, придётся попробовать несколько раз. Нужно уметь, но научиться очень легко. Даже дети могут это делать. После того как получится, дальше уже будет легко. Птицы редко приближаются слишком близко. А вот дождь может всё испортить. Если много людей будут пытаться это делать, могут быть проблемы. Каждому нужно много места.
Если всё идёт хорошо, то всё будет очень просто и легко. Какой-нибудь камень может работать якорем. Сломать очень легко, и придётся начинать заново.

Интерактив



Интерактив

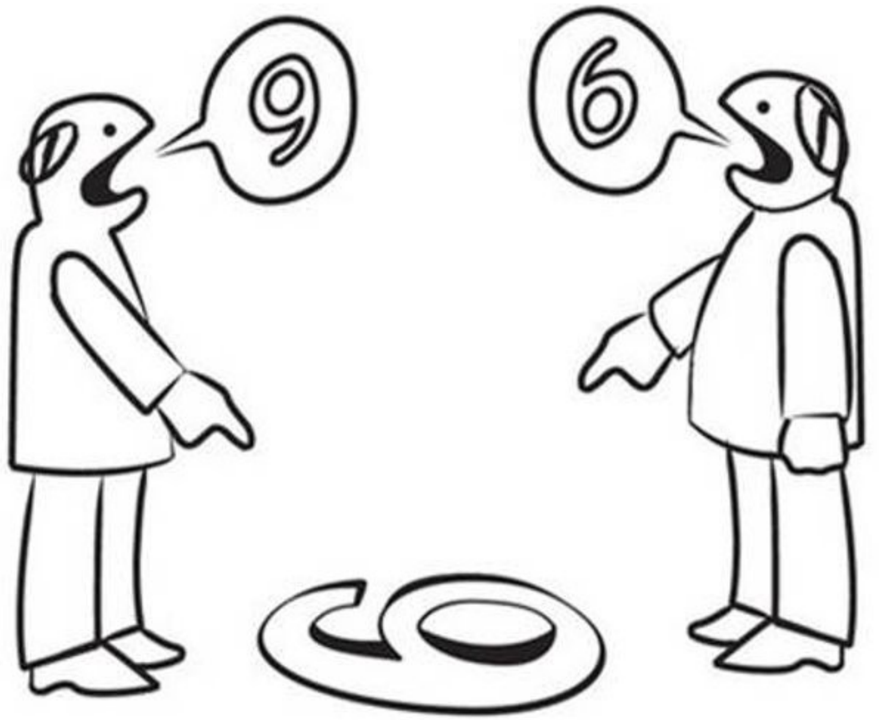
Ловушка контекста

Перечитаем ещё раз:

Газета лучше, чем журнал. Пляж лучше, чем улица. Вначале лучше бежать, а не идти. Возможно, придётся попробовать несколько раз. Нужно уметь, но научиться очень легко. Даже дети могут это делать. После того как получится, дальше уже будет легко. Птицы редко приближаются слишком близко. А вот дождь может всё испортить. Если много людей будут пытаться это делать, могут быть проблемы. Каждому нужно много места.
Если всё идёт хорошо, то всё будет очень просто и легко. Какой-нибудь камень может работать якорем. Сломать очень легко, и придётся начинать заново.

Ловушка контекста. Вывод

Учитывайте влияние контекста на вас и на ваших собеседников



Ловушка уникальности

- Несмотря на то, что мы считаем других такими же,
  как мы сами, мы считаем себя абсолютно уникальными

  Особенно мы («Россия — родина слонов»)

- На самом деле все культуры уникальны

  Мы уникальны разве что тем, что считаем себя уникальными

Common sense
is not so common



Voltaire

04

Сравним разные культуры

Сопоставление моделей сравнения культур

Хофседе	Тромпенаарс	Мейер	Globe
PDI (Power Distance Index)		Управление: равноправное — иерархическое	Дистанция от власти (Power Distance)
IDV (Individualism vs. Collectivism)	Индивидуализм — Коллективизм		Индивидуализм (Individualism and Collectivism)
MAS (Masculinity vs. Femininity)			Напористость (Assertiveness)
UAI (Uncertainty Avoidance Index)			Отношение к неопределённости (Uncertainty Avoidance)
LTO (Long-term Orientation)			Долгосрочная ориентация (Future Orientation)
IVR (Indulgence vs. Restraint)	Внутренний контроль — Внешний		
	Синхронное время — Последовательное	Планирование: синхронное — свободное	
	Универсализм — Партикуляризм	Убеждение: сначала принципы — сначала примеры	
	Эмоциональность — Нейтральность	Несогласие: конфронтация — избегание конфликтов	
	Конкретность — Диффузность	Коммуникации: неконтекстные — контекстные	
	Достижение — Аскрипция		
		Принятие решений: консенсус — единоначалие	
		Доверие: по результатам — по отношениям	
			Ориентация на результат (Performance Orientation)
			Гендерное равенство (Gender Egalitarianism)
			Ориентация на человека (Human Orientation)

Интерактив

Сравним разные культуры

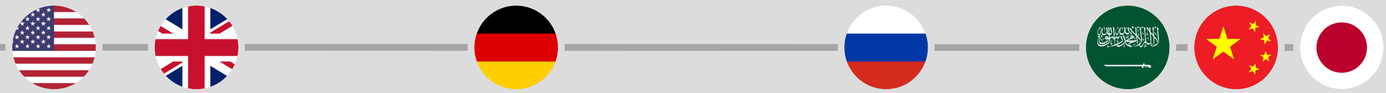
Проголосуйте за интересные вам темы:

1. Отношение к власти
2. Коллективизм — Индивидуализм
3. Отношение к времени
4. Принципы — Практика
5. Конфликты и обратная связь
6. Доверие



Отношение к власти

- Дистанция между начальником и подчинёнными
- Субординация или готовность спорить
- Но это не про консенсус или единоначалие!



Эгалитаризм
(все равны)

Иерархия

Коллективизм — Индивидуализм

- Что важнее, команда или самовыражение?
- Отшельники Ключевского, рисовые и зерновые культуры

Моя песня была лишена мотива, но зато её хором не спеть



И. Бродский





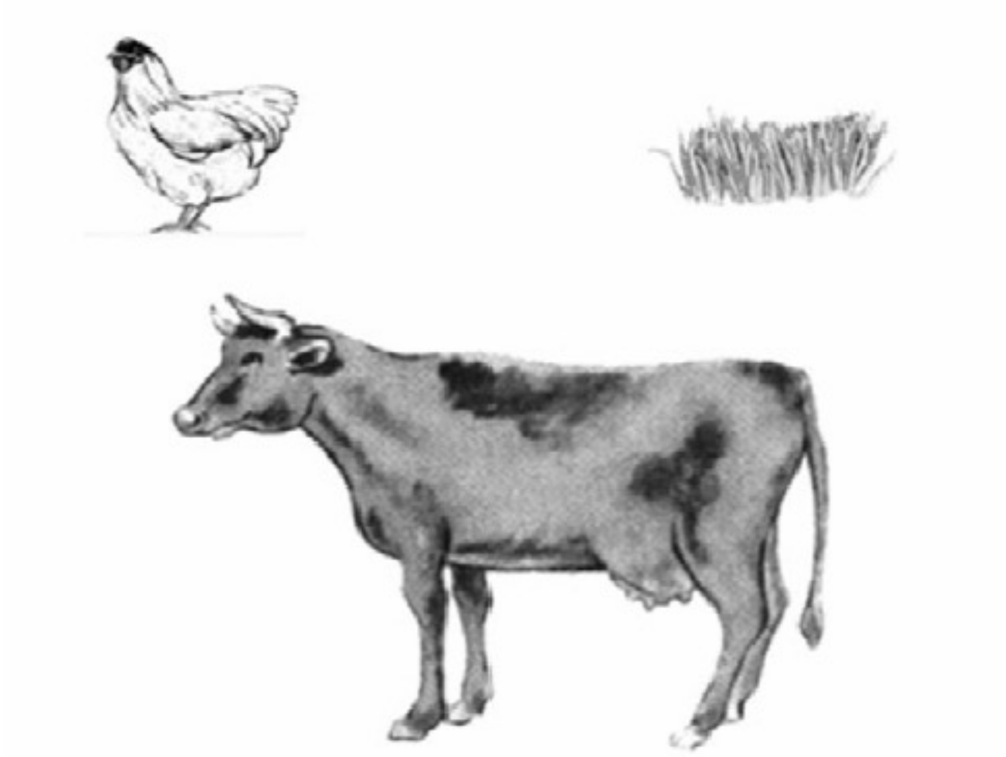



Индивидуализм

Коллективизм

Интерактив

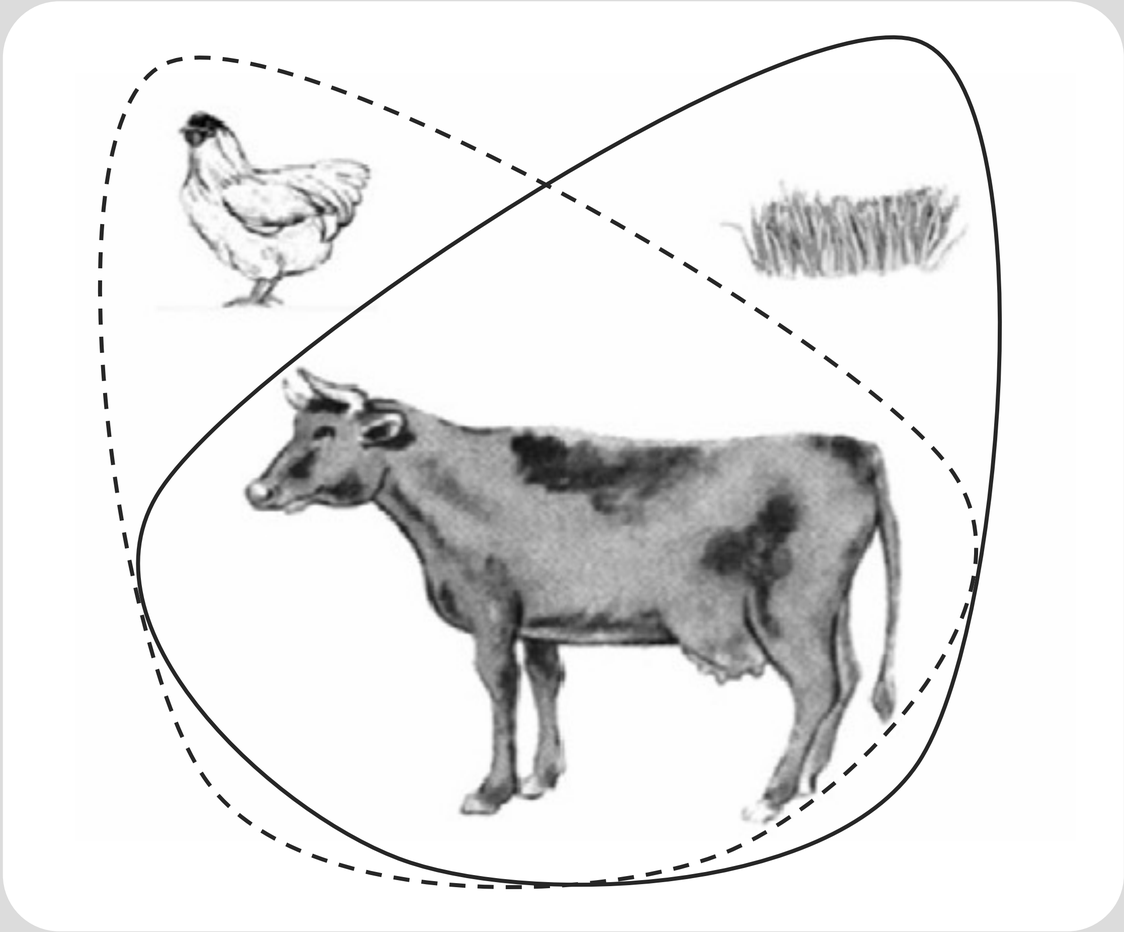
Разделите на две группы



42

Интерактив

Корова — курица — трава



Корова — курица:

И то и другое — животные, их можно есть, а трава — растение, его есть нельзя. Взгляд на систему снаружи, классификация сущностей по их признакам. Западный подход

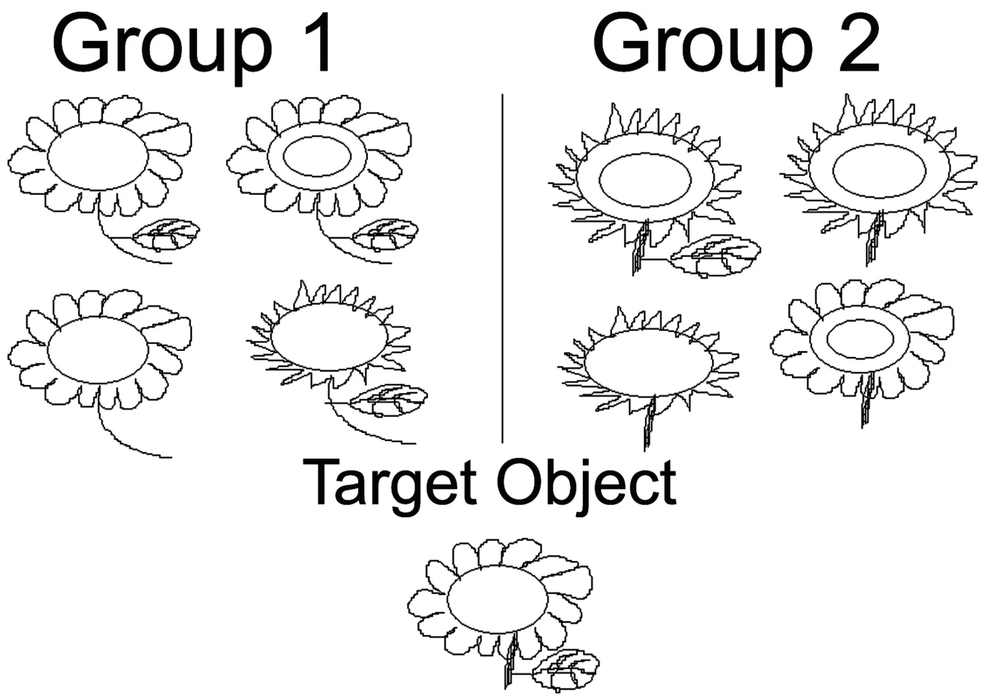
Корова — трава:

Корова ест траву, поэтому они вместе. Взгляд на систему изнутри, попытка понять внутренние связи и отношения сущностей. Восточный подход

Пример из книги The Geography of Thought, основано на статье A cross-cultural comparison of cognitive styles in Chinese and American children

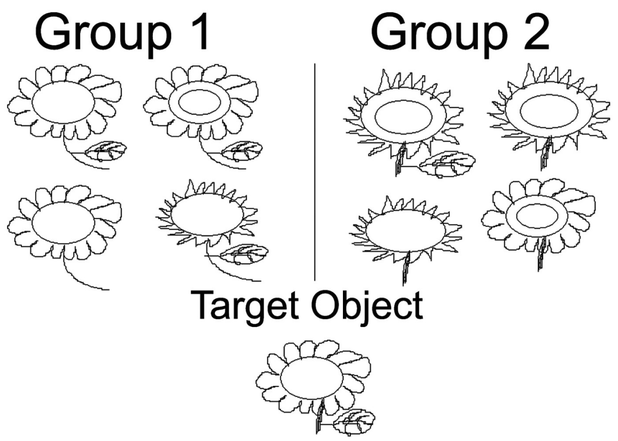
Интерактив

Разделите на две группы

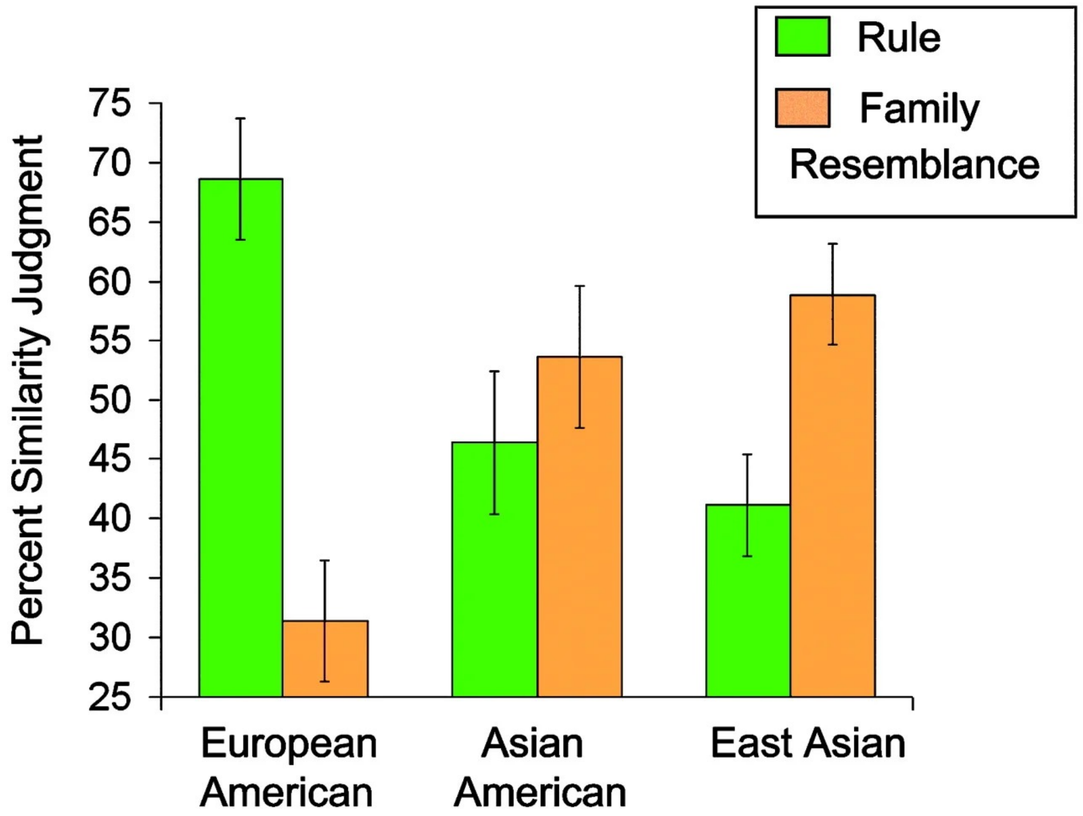


Интерактив

Разделите на две группы



Для «Запада» важнее следование правилам, для «Востока» важнее принадлежность семье



Согласно исследованию «Cultural preferences for formal versus intuitive reasoning»

Отношение к времени

- Отношение к времени, планированию
- Во многом отношение к неопределённости
- Готовность к подвигам и авралам





Чёткое время

Гибкое время

Принципы — Практика

* Почему большинство математиков —
  из Франции, Германии и России?
* Как это связано с прецедентным правом?
* Как это связано с презентациями McKinsey и MBA?
* Хорошая лекция Татьяны Клячко на эту тему:
  «Германо-российская и англо-саксонская системы образования»*



Принципы
важнее

Практика
важнее

* youtu.be/UUclujdtmvo

Конфликты и обратная связь

- Про прямоту и про обратную связь
- Про влияние несогласия на отношения

  «Я с тобой спорю, но мы друзья»
- Протестантская культура фидбэка, критика и конфликт — признак доверия
- Хорошая лекция Михаила Соколова на тему:

  «Этос науки Роберта Мертона»*



Говорим прямо

Избегаем конфликтов

* youtu.be/tcuzdu9XYcQ

Доверие

- Про доверие, основанное на фактах,
  и доверие, основанное на отношениях
- Про доверие к системе
- Стукачество — пример доверия к системе



Доверие
рациональное

Доверие
эмоциональное

Интерактив

Опрос

Представьте, что вы едете в машине. За рулём ваш близкий друг или родственник. Он сбивает человека. Вы знаете, что он ехал со скоростью минимум 60 км/ч, хотя разрешено было только 30 км/ч. Кроме вас, никто не знает, что он превысил скорость. Его адвокат говорит, что если вы дадите показания, что он не превышал скорость, то он избежит серьёзных последствий. Что может и должен ожидать ваш друг или родственник?

А. Мой друг определённо может ожидать, что я скажу 30 км/ч

Б. Мой друг может надеяться, что я скажу про 30 км/ч

В. Мой друг никак не может ожидать, что я скажу про 30 км/ч

Как вы должны поступить в ответственности перед законом и своим другом?

Г. Дать показания, что друг ехал 30 км/ч

Д. Не давать показания, что друг ехал 30 км/ч

* Пример из книги Riding the Waves of Culture

Интерактив

Опрос

Представьте, что вы едете в машине. За рулём ваш близкий друг или родственник. Он сбивает человека. Вы знаете, что он ехал со скоростью минимум 60 км/ч, хотя разрешено было только 30 км/ч. Кроме вас, никто не знает, что он превысил скорость. Его адвокат говорит, что если вы дадите показания, что он не превышал скорость, то он избежит серьёзных последствий. Что может и должен ожидать ваш друг или родственник?

А. Мой друг определённо может ожидать, что я скажу 30 км/ч

Б. Мой друг может надеяться, что я скажу про 30 км/ч

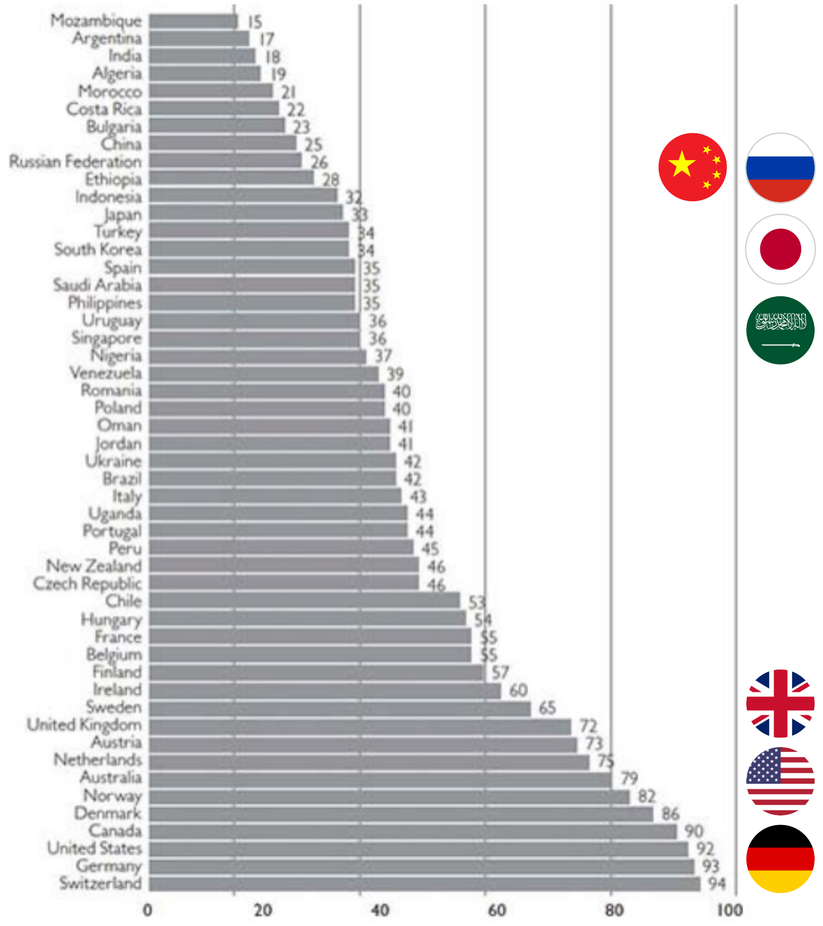
В. Мой друг никак не может ожидать, что я скажу про 30 км/ч

Как вы должны поступить в ответственности перед законом и своим другом?

Г. Дать показания, что друг ехал 30 км/ч

Д. Не давать показания, что друг ехал 30 км/ч

Процент ответивших В или Б и при этом Д



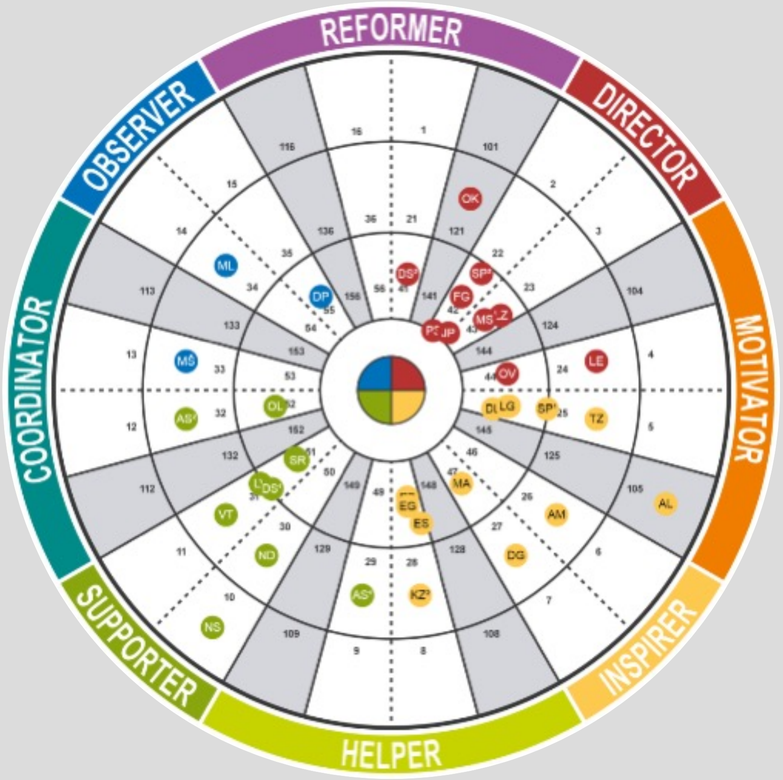
* Пример из книги Riding the Waves of Culture

05

Зачем нужно разнообразие

Подлинное разнообразие

- Слева — пример отчёта психотипа команды согласно методологии Insights®
- Люди разделены на психотипы по четырём измерениям
- Корреляции с внешними признаками разнообразия — полом, возрастом, ориентацией — не замечено



В чём польза разнообразия?

- Больше разных точек зрения

  Сложнее договориться, но качество принимаемых решений — выше

- Меньше риски

  Не класть все яйца в одну корзину

- Лучше понимание рынка

  Так как представлен разный опыт

- Лучше климат в команде

  При условии фокуса на вовлечение

- Расширение рынка кадров

Доказательство

"Inspired by the numerous social and economic benefits of diversity, we analyze over 9 million papers and 6 million scientists spanning 24 fields of study, to understand the relationship between research impact and five types of diversity, reflecting (i) ethnicity, (ii) discipline, (iii) gender, (iv) affiliation and (v) academic age. For each type, we study group diversity (i.e., the heterogeneity of a paper's set of authors) and individual diversity (i.e., the heterogeneity of a scientist's entire set of collaborators).

Remarkably, of all the types considered, we find that ethnic diversity is the strongest predictor of a field's scientific impact (r is 0.77 and 0.55 for group and individual ethnic diversity, respectively). Moreover, to isolate the effect of ethnic diversity from other confounding factors, we analyze a baseline model in which author ethnicities are randomized while preserving all other characteristics.

We find that the relation between ethnic diversity and impact is stronger in the real data compared to the randomized baseline model, regardless of publication year, number of authors per paper, and number of collaborators per scientist. Finally, we use coarsened exact matching to infer causality, whereby the scientific impact of diverse papers and scientists are compared against closely matched control groups.

In keeping with the other results, we find that ethnic diversity consistently leads to higher scientific impact."



Ethnic Diversity Increases Scientific Impact

Bedoor K AlShebli*, Talal Rahwan*, Wei Lee Woon*

arXiv:1803.02282v2 [cs.DL] 20 Mar 2018

Inspired by the numerous social and economic benefits of diversity [1, 2, 3, 4, 5, 6], we analyze over 9 million papers and 6 million scientists spanning 24 fields of study, to understand the relationship between research impact and five types of diversity, reflecting (i) ethnicity, (ii) discipline, (iii) gender, (iv) affiliation and (v) academic age. For each type, we study *group diversity* (i.e., the heterogeneity of a paper's set of authors) and *individual diversity* (i.e., the heterogeneity of a scientist's entire set of collaborators). Remarkably, of all the types considered, we find that ethnic diversity is the strongest predictor of a field's scientific impact (r is 0.77 and 0.55 for group and individual ethnic diversity, respectively). Moreover, to isolate the effect of ethnic diversity from other confounding factors, we analyze a baseline model in which author ethnicities are randomized while preserving all other characteristics. We find that the relation between ethnic diversity and impact is stronger in the real data compared to the randomized baseline model, regardless of publication year, number of authors per paper, and number of collaborators per scientist. Finally, we use *coarsened exact matching* to infer causality, whereby the scientific impact of diverse papers and scientists are compared against closely matched control groups [7]. In keeping with the other results, we find that ethnic diversity consistently leads to higher scientific impact.

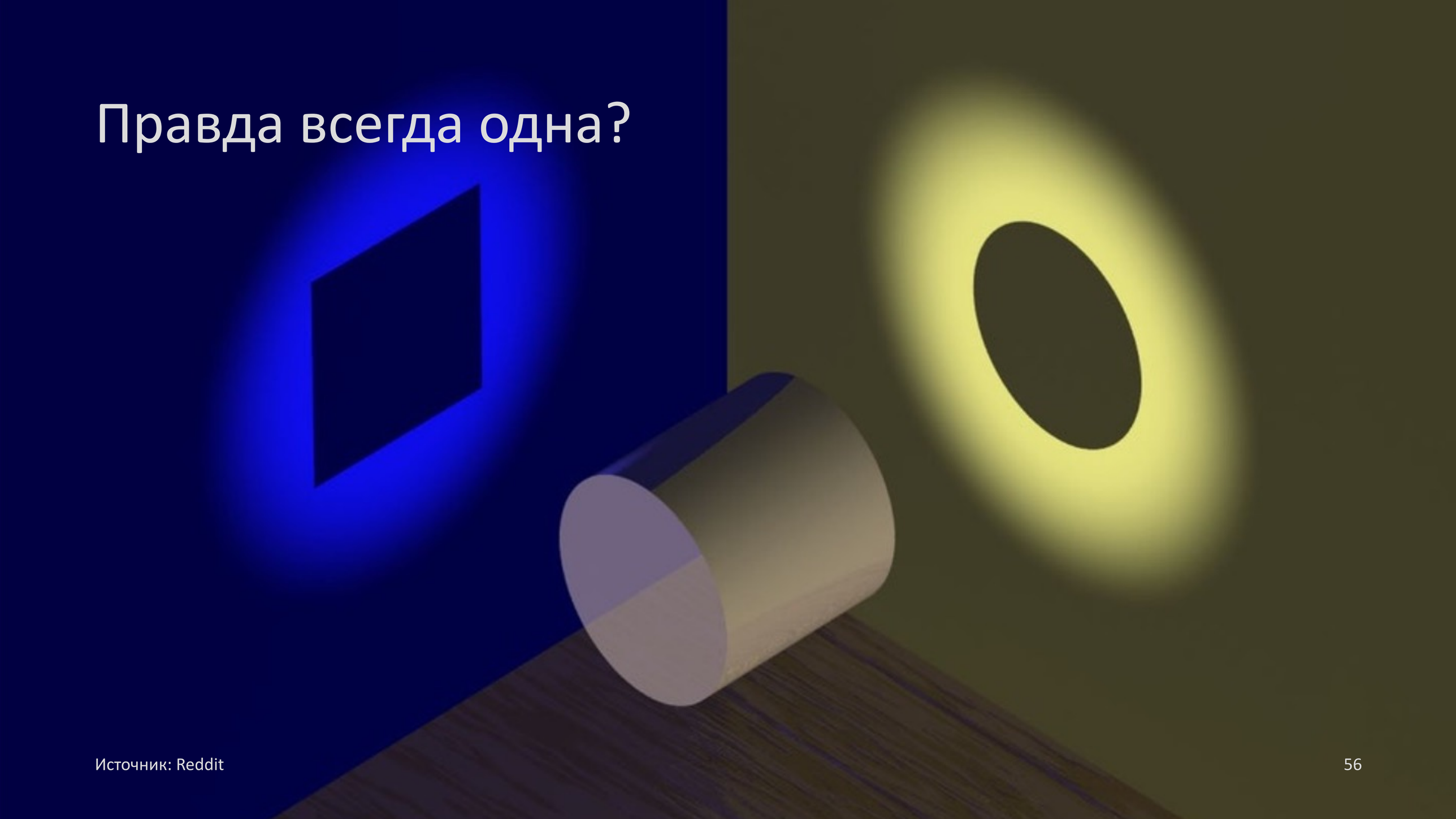
Diversity is highly valued in modern societies [8, 9, 10]. Social cohesion, tolerance and integration are linked to tangible

concentrations of
phenomenon kno
fects on health [17
diversity can be
partisan loyalties
hinder impartial
motivate an objec
whether more div

One domain in
dressed is academ
oration is observa
volve scientists fr
grounds [21, 22].
widely-accepted
This amenability
at identifying the
an enterprise kno
many such factor
academic age [27]
nicity [30], and
unanswered, som
particular, we ar
diversity, (ii) exa
and research imp
diversity from the
study the evoluti
size and number
effect of diversity
multiple angles o
picture of divers

arxiv.org/pdf/1803.02282.pdf

Правда всегда одна?



Источник: Reddit

06

Рекомендации

Кто не знает иностранных языков, тот ничего не знает и о своём собственном



Иоганн Вольфганг фон Гёте

Как лучше понять других и быть понятым

- Читайте книги — лучший способ безопасно познакомиться с другими культурами
- Опасайтесь «очевидных» вещей
  «Assumption is the mother of all fuck-ups»
- Не обобщайте и не поддавайтесь стереотипам
- Даже если ваш собеседник из той же культуры, что и вы, это ничего не значит
- Слушайте, чтобы услышать, а не чтобы ответить
- Подстраивайтесь, если хотите влиять
- Но принимайте других такими, какие они есть

Выживает не самый сильный
и умный, а тот, кто лучше всех
приспосабливается



Чарльз Дарвин
(на самом деле нет)

Мне стало трудно теперь
просто разозлиться.
И я иду, поглощённый толпой



Виктор Цой

07

Заключение

Весь доклад в трёх предложениях

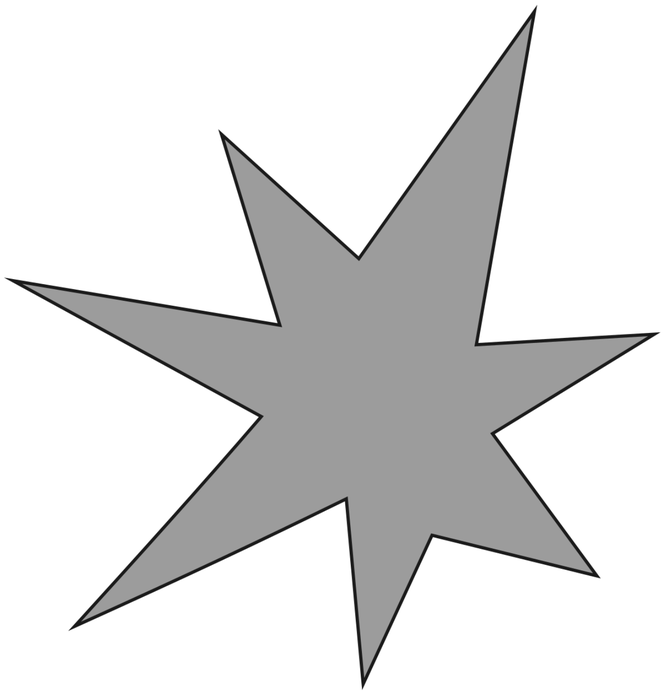
1. Разные культуры очень различаются,
причём в неожиданных местах

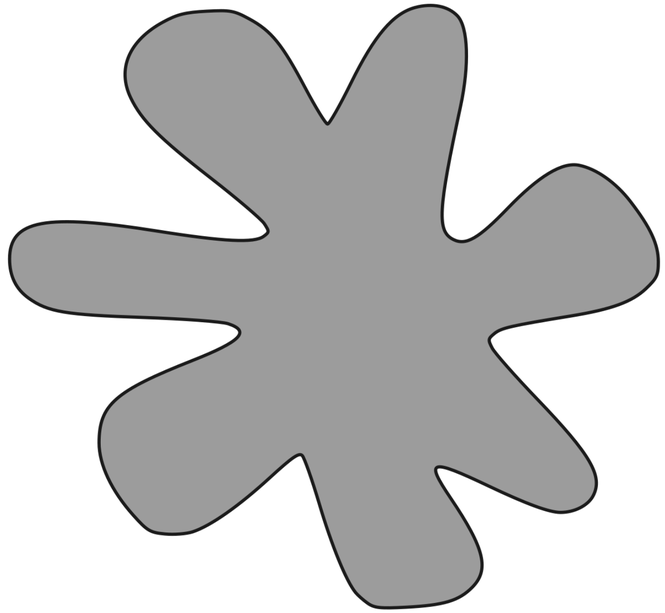
2. Да и наша культура часто бывает сюрпризом для других

3. Всё это стоит учитывать, даже если вы окружены людьми своей культуры

Интерактив

Где «буба» и где «кики»?



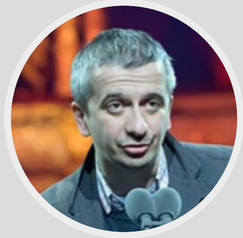


ru.wikipedia.org/wiki/Эффект_«буба_—_кики»

07

Что почитать?

Человеку с воображением книги прекрасно заменяют весь жизненный опыт



Константин Богомолов

Что почитать

- Charles Hampden-Turner, Fons Trompenaars
  “Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity
  in Global Business”
  amzn.eu/d/eZmMb0G
- Erin Meyer "The Culture Map: Decoding How People Think, Lead,
  and Get Things Done Across Cultures"
  amzn.eu/d/6v4bNa0
- Richard Nisbett "The Geography of Thought:
  How Asians and Westerners Think Differently — and Why"
  amzn.eu/d/b4g419I
- Geert Hofstede "Cultures and Organizations:
  Software of the Mind"
  amzn.eu/d/hU7wUGI
- Geert Hofstede "Exploring Culture:
  Exercises, Stories and Synthetic Cultures"
  amzn.eu/d/9lLAVOy
- Юстейн Гордер «Мир Софии»
  labirint.ru/books/629560/
- Robert House "Culture, Leadership,
  and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies"
  amzn.eu/d/6Ovo0xf
- Александр Прохоров «Русская модель управления»
  amzn.eu/d/2yTONV0
- Макс Вебер «Протестантская этика и дух капитализма»
  litres.ru/book/maks-veber/protestantskaya-etika-i-duh-kapitalizma-56128669
- Самюэль Хантингтон «Столкновение цивилизаций»
  https://www.litres.ru/book/semuel-hantington/stolknovenie-civilizaciy-129246/

Что посмотреть

- Татьяна Клячко, «Германо-российская и англо-саксонская системы образования»: youtu.be/UUcIujdtmvo
- Михаил Соколов, «Этос науки Роберта Мертона»: youtu.be/tcuzdu9XYcQ
- Александр Ложечкин, «Мультикультурность как мультипликатор продуктивности»: youtu.be/f5rb6h9GRwQ

Спасибо!

Александр Ложечкин

CIO, Райффайзен Банк

YfD */