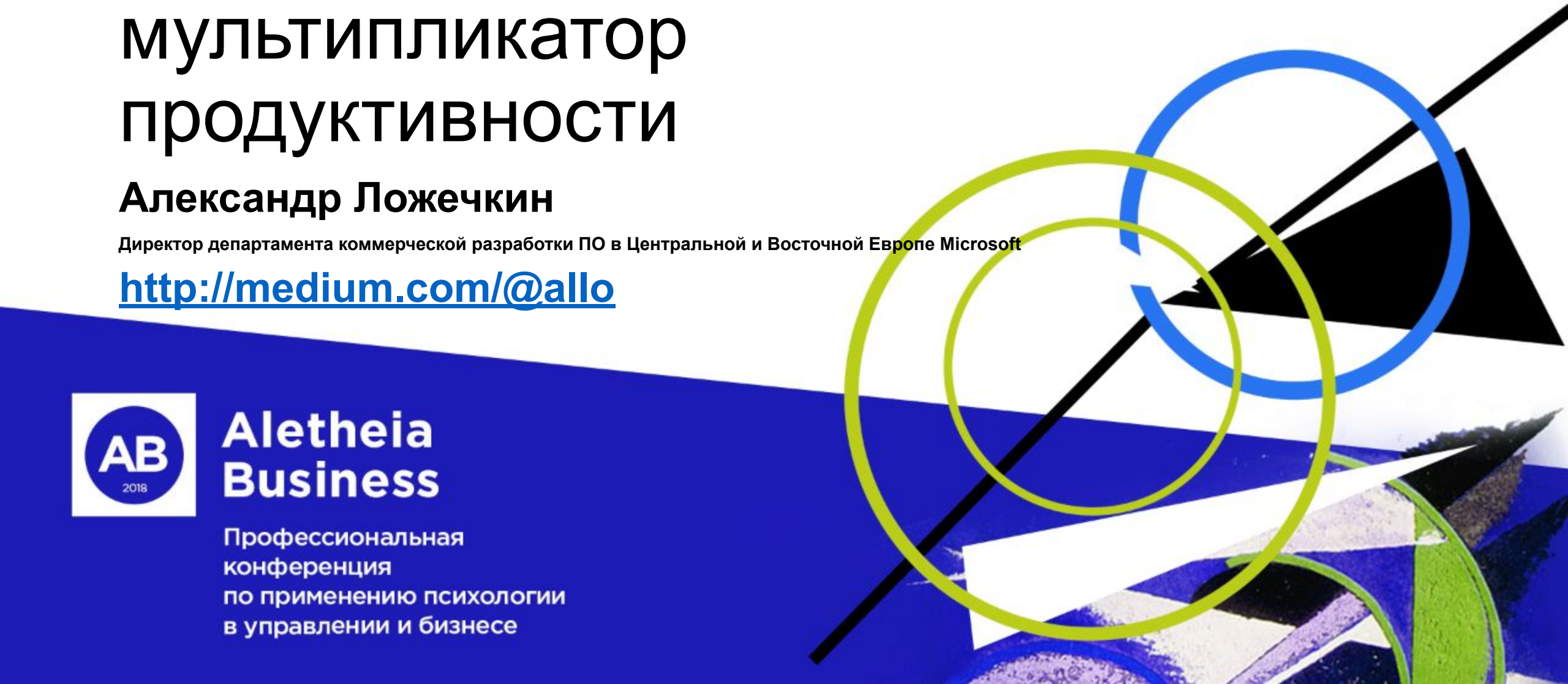
Мультикультурность как мультипликатор продуктивности

Александр Ложечкин

Директор департамента коммерческой разработки ПО в Центральной и Восточной Европе Microsoft

http://medium.com/@allo



Эпиграф:

— Я здесь не существую, я только думаю здесь.
Андрей Платонов



Вступление

О себе

- Директор департамента коммерческой разработки ПО в Microsoft в Восточной Европе
- Евангелист с 20-летним опытом по профессии и призванию
- Блогер (http://medium.com/@allo)



Disclaimer

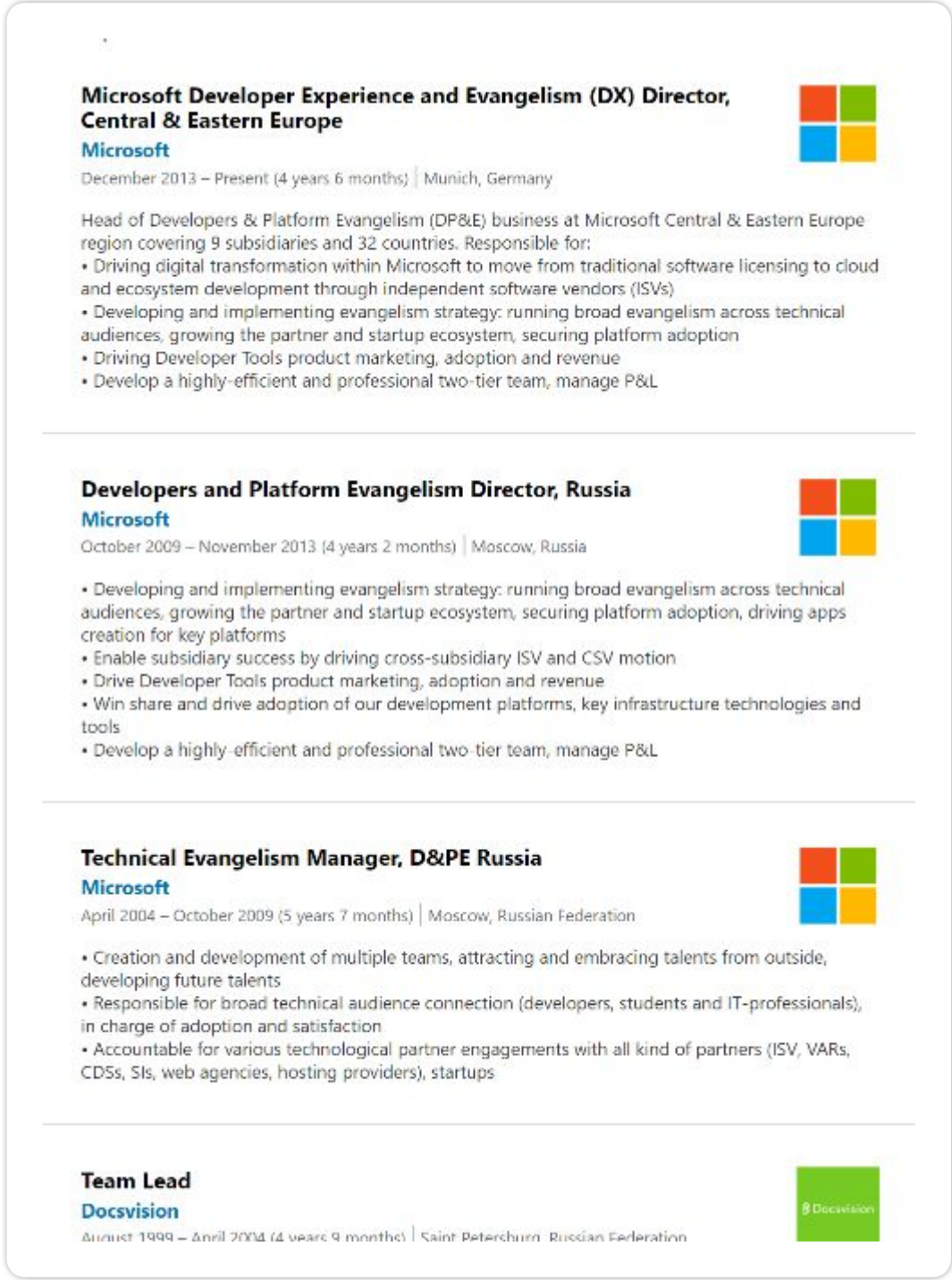
- Доклад основан исключительно на личном субъективном опыте, который может быть абсолютно бесполезным
- В докладе представлена моя личная точка зрения. Я говорю от своего имени, а не от лица моего работодателя, компании Microsoft
- Это не доклад про справедливость
- Это не доклад про то, как обижают мужчин
- Это не доклад про феминизм и сексизм
- Это не доклад про защиту любых меньшинств или большинств
- Доклад сделан с крайней степенью цинизма, поэтому слабонервным лучше дальше не смотреть
- Нельзя объять необъятное за 45 минут, поэтому всё по верхам

Тогда про что же этот доклад?

- Это доклад про то, что такое разнообразие и вовлечённость (Diversity & Inclusion)
- Он про то, что такое разнообразие и вовлечённость без bullsh*t
- Про то, зачем нужно разнообразие (и зачем не нужно)
- Про то, как достичь разнообразия и как им управлять
- Про то, как извлечь из этого пользу
- Про то, каким нужно быть руководителем, чтобы со всем этим справиться

Мой опыт

- Родился и вырос на Камчатке. Жил в Москве, Санкт-Петербурге, потом опять в Москве и теперь в Мюнхене
- Побывал в 51 стране мира
- Работал программистом, архитектором, CTO, евангелистом
- Руководил разработчиками, евангелистами, маркетологами, продавцами
- Работал в стартапе и в мега-корпорации (добра)
- Работал в российских и интернациональных командах
- Работал, руководил и был руководим представителями более 20 национальностей, двух полов, и множества ориентаций



Microsoft Developer Experience and Evangelism (DX) Director, Central & Eastern Europe
Microsoft
December 2013 – Present (4 years 6 months) | Munich, Germany

Head of Developers & Platform Evangelism (DP&E) business at Microsoft Central & Eastern Europe region covering 9 subsidiaries and 32 countries. Responsible for:
• Driving digital transformation within Microsoft to move from traditional software licensing to cloud and ecosystem development through independent software vendors (ISVs)
• Developing and implementing evangelism strategy: running broad evangelism across technical audiences, growing the partner and startup ecosystem, securing platform adoption
• Driving Developer Tools product marketing, adoption and revenue
• Develop a highly-efficient and professional two-tier team, manage P&L

Developers and Platform Evangelism Director, Russia
Microsoft
October 2009 – November 2013 (4 years 2 months) | Moscow, Russia

• Developing and implementing evangelism strategy: running broad evangelism across technical audiences, growing the partner and startup ecosystem, securing platform adoption, driving apps creation for key platforms
• Enable subsidiary success by driving cross-subsidiary ISV and CSV motion
• Drive Developer Tools product marketing, adoption and revenue
• Win share and drive adoption of our development platforms, key infrastructure technologies and tools
• Develop a highly-efficient and professional two-tier team, manage P&L

Technical Evangelism Manager, D&PE Russia
Microsoft
April 2004 – October 2009 (5 years 7 months) | Moscow, Russian Federation

• Creation and development of multiple teams, attracting and embracing talents from outside, developing future talents
• Responsible for broad technical audience connection (developers, students and IT-professionals), in charge of adoption and satisfaction
• Accountable for various technological partner engagements with all kind of partners (ISV, VARs, CDSs, SIs, web agencies, hosting providers), startups

Team Lead
Docsvision
August 1999 – April 2004 (4 years 9 months) | Saint Petersburg, Russian Federation

Разнообразие (Diversity)

Что такое разнообразие

Что традиционно понимают

Примитивно:

- % женщин в команде
- % представителей сексуальных меньшинств
- % представителей национальных меньшинств
- % представителей разных возрастов

Чуть менее примитивно:

- % людей с разным опытом и знаниями (например, стартапы и корпорации)

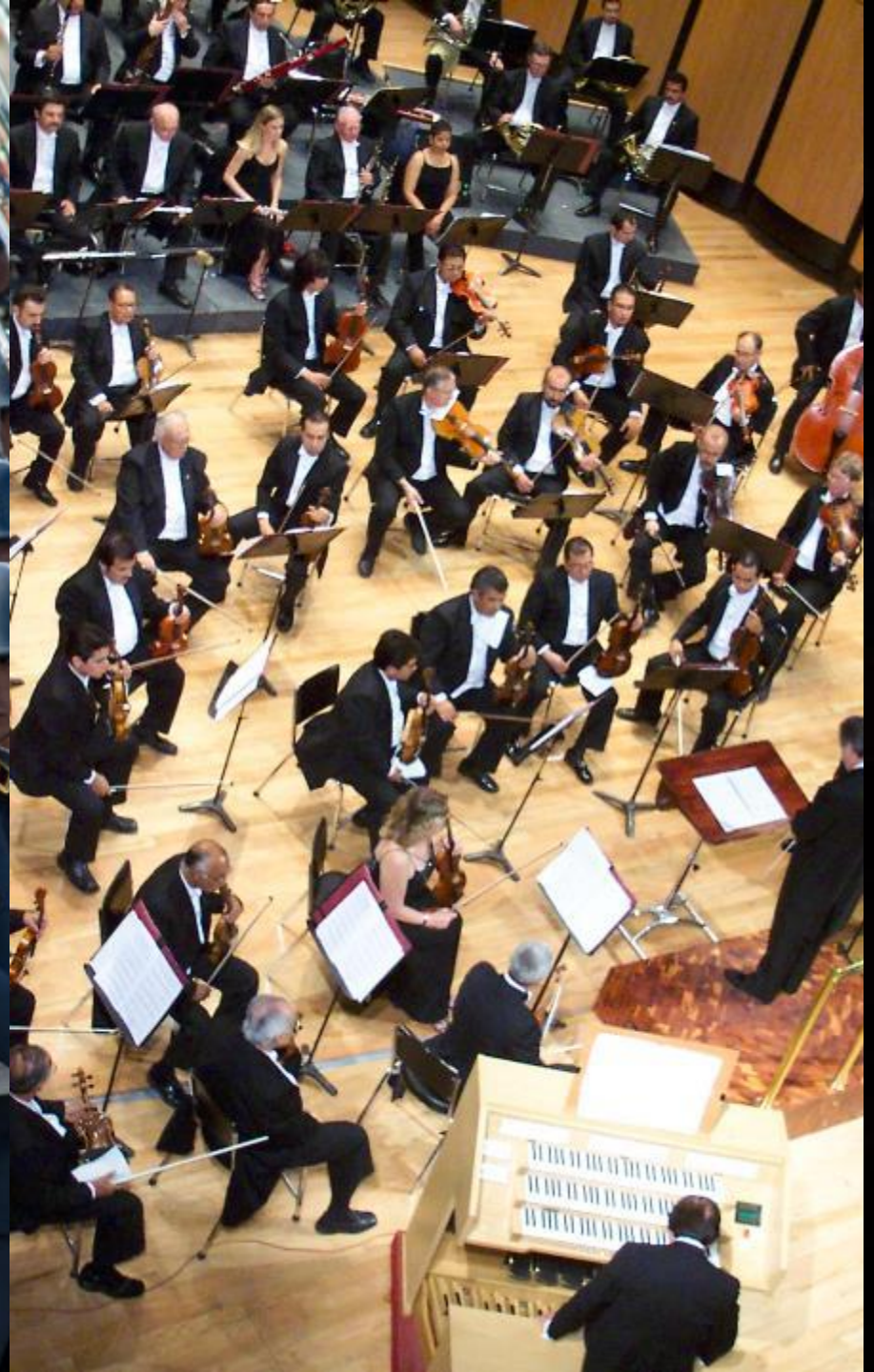
Что разнообразия много не бывает

Что это на самом деле

- Команда, составленная из разных людей
- Не по внешним признакам, а по сути
  - По стилю работы
  - По стилю коммуникаций
  - По подходам
  - По психологическим характеристикам
  - И так далее
- При этом команда может состоять внешне из одинаковых людей

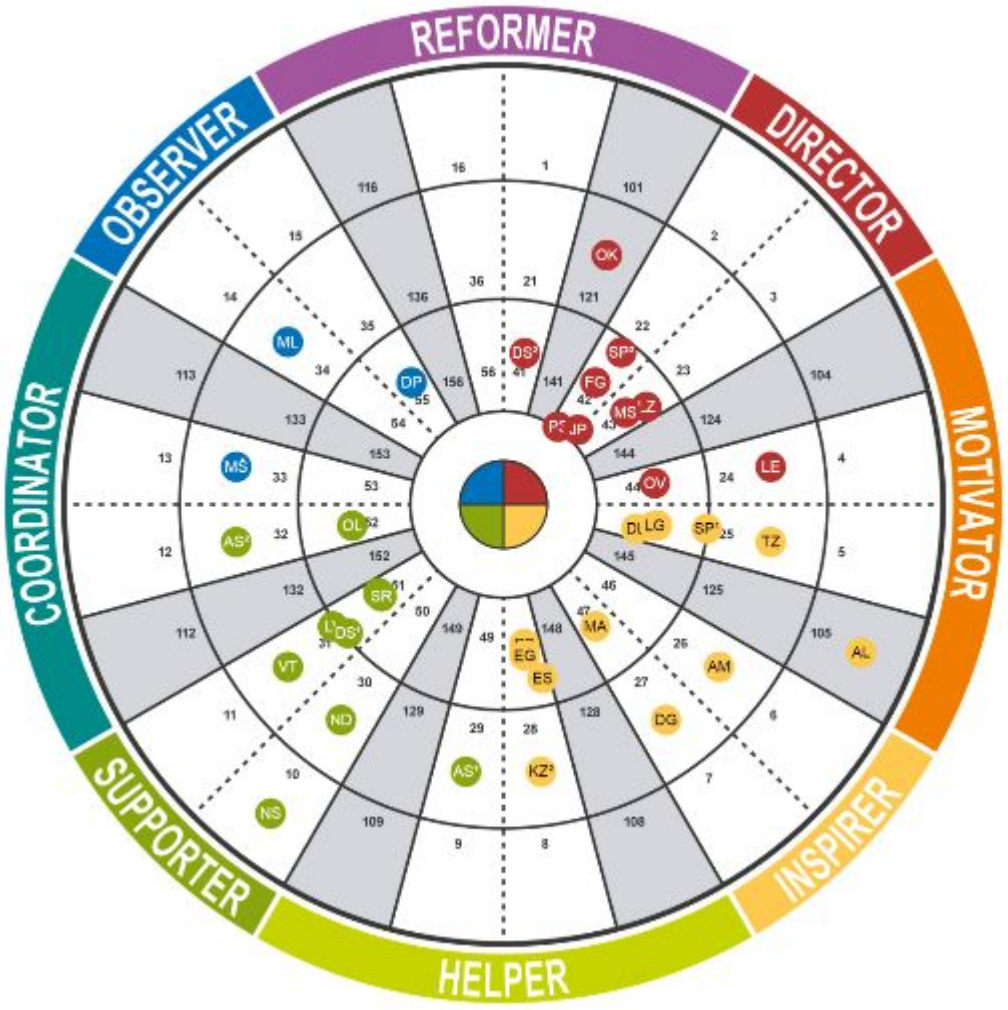
Разнообразия может быть как слишком мало, так и слишком много!







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

Зачем нужно разнообразие (Diversity)

Зачем нужно разнообразие (Diversity)

Как принято думать? Есть несколько уровней понимания проблем и задач:

- **Вульгарное понимание Diversity**: добиться справедливости, социальная ответственность корпораций (по секрету: корпорации никогда не делают ничего, что им не выгодно)
  - *«Нас веками угнетали, а теперь мы отомстим»*
- **Базовое понимание Diversity**: для того, чтобы понимать рынок (*это теплее*)
  - *«Мужчины не смогут сделать продукт для женщин»*
- **Разумное понимание Diversity**: для того, чтобы иметь альтернативные мнения (*вот это в точку*)
  - *«Только двумя глазами можно увидеть 3D-картинку»*
  - Всё остальное — справедливость, понимание рынка — неизбежные следствия и побочные эффекты, но они не должны быть целью!

“Правда всегда одна?”

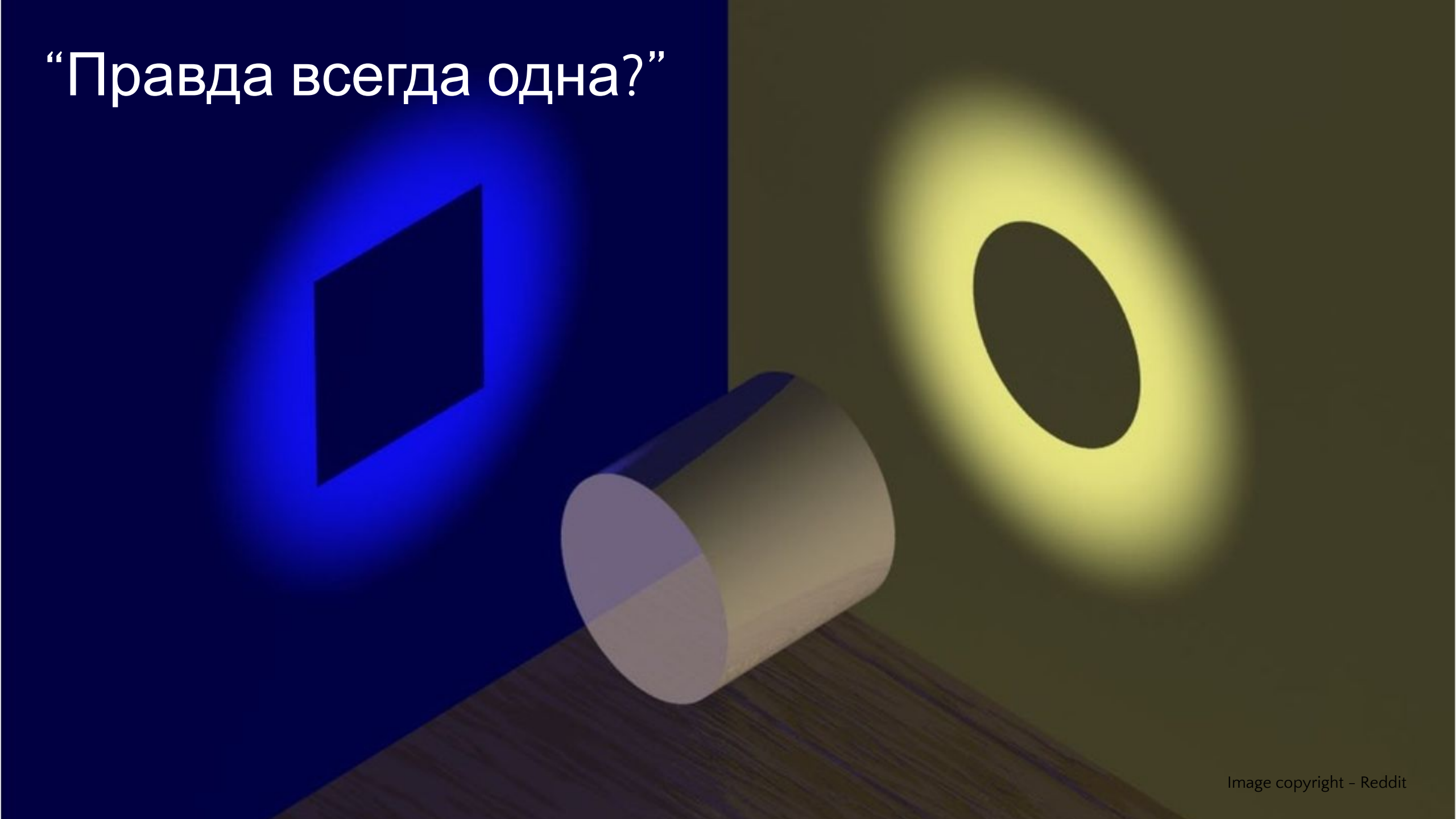
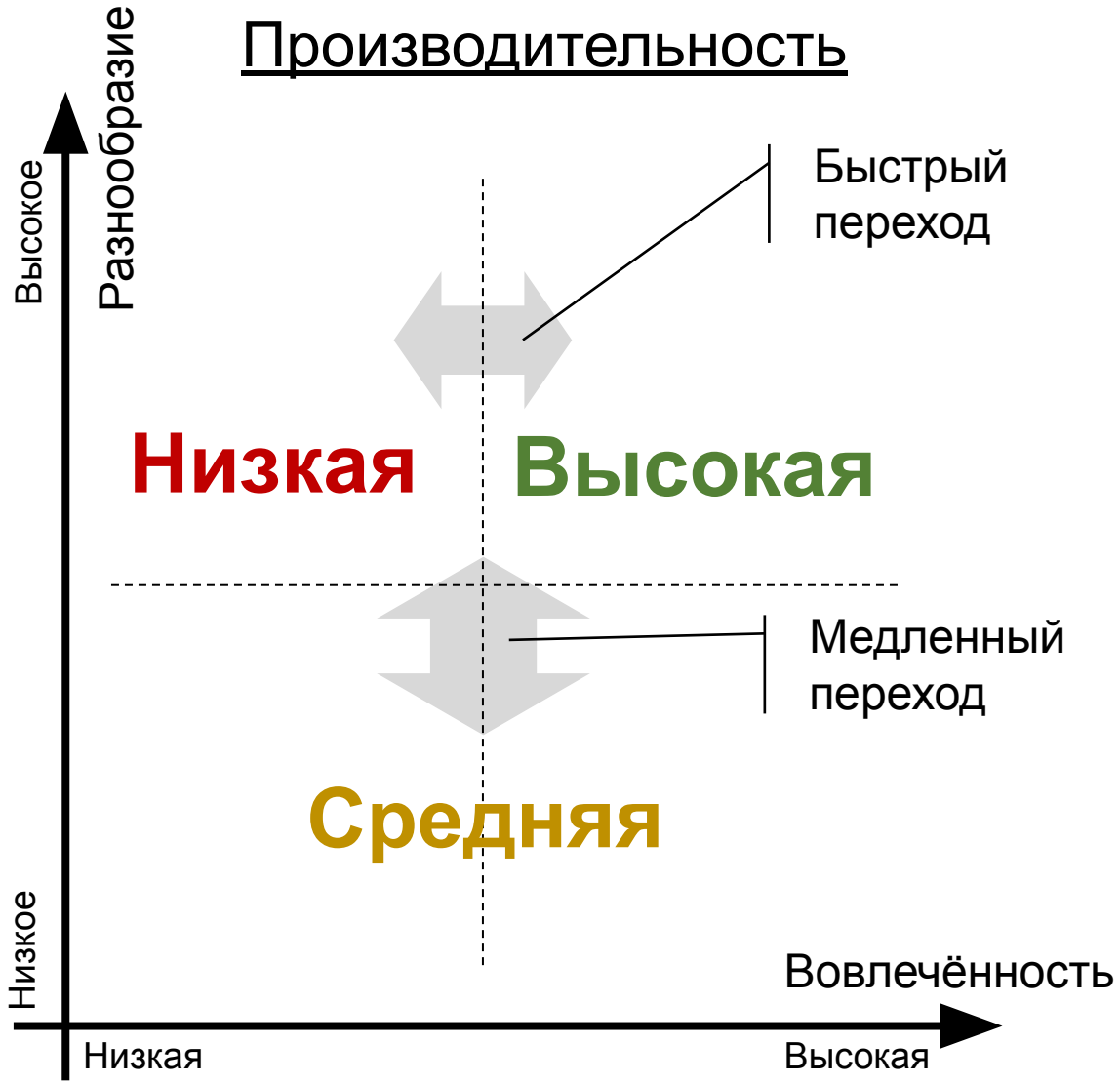


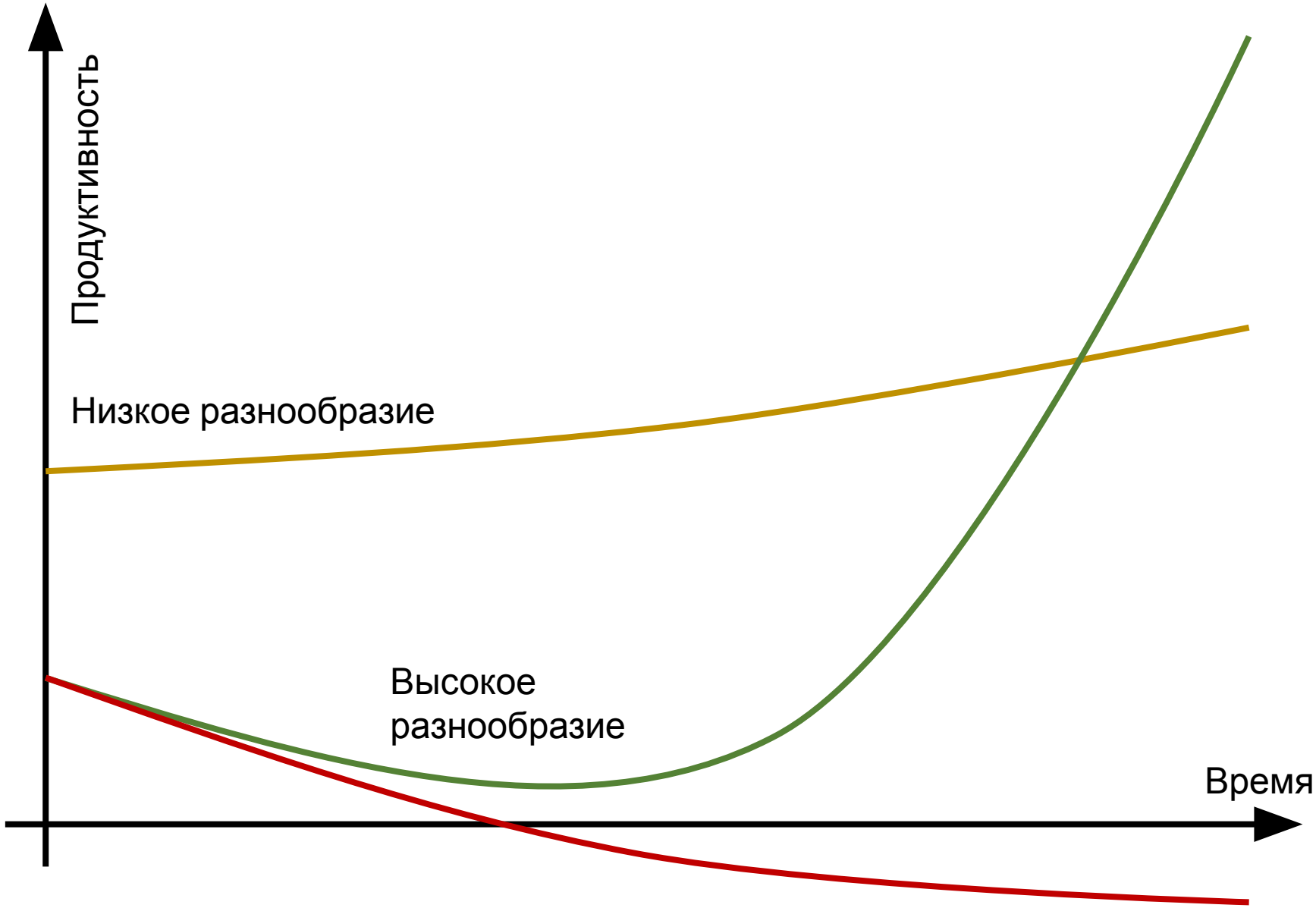
Image copyright – Reddit

Зачем нужно разнообразие

- Мы любим и ценим себя
- Мы нанимаем таких же людей, как и мы сами
- Команды одинаковых людей выбирают одни и те же варианты действий
- Команды одинаковых людей предсказуемы — и в хорошем, и в плохом
- Разнообразие — игра с высокими ставками



Мульти- и моно-культурные команды



- Монокультурные команды лучше на старте
- Мультикультурные команды начинают хуже, тратя время на интеграцию
- Но в long-term мультикультурные команды выигрывают
- Или проигрывают

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 — «Ethnic Diversity Increases Scientific Impact»

«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.****»*

https://arxiv.org/pdf/1803.02282.pdf

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

Ethnic Diversity Increases Scientific Impact

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

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 know
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 know
many such factor
academic age [27]
nicity [30], and
unanswered, some
particular, we are
diversity, (ii) exa
and research impa
diversity from the
study the evoluti
size and number
effect of diversity
multiple angles o
picture of diversit

Когда нужно разнообразие

- В ситуации неопределённости
- Когда требуются быстрые изменения
- Когда непонятно, что делать
- Это как швейцарский нож
  - Когда знаешь, какой инструмент понадобится — лучше взять его
  - Когда не знаешь, что понадобится — лучше взять все инструменты

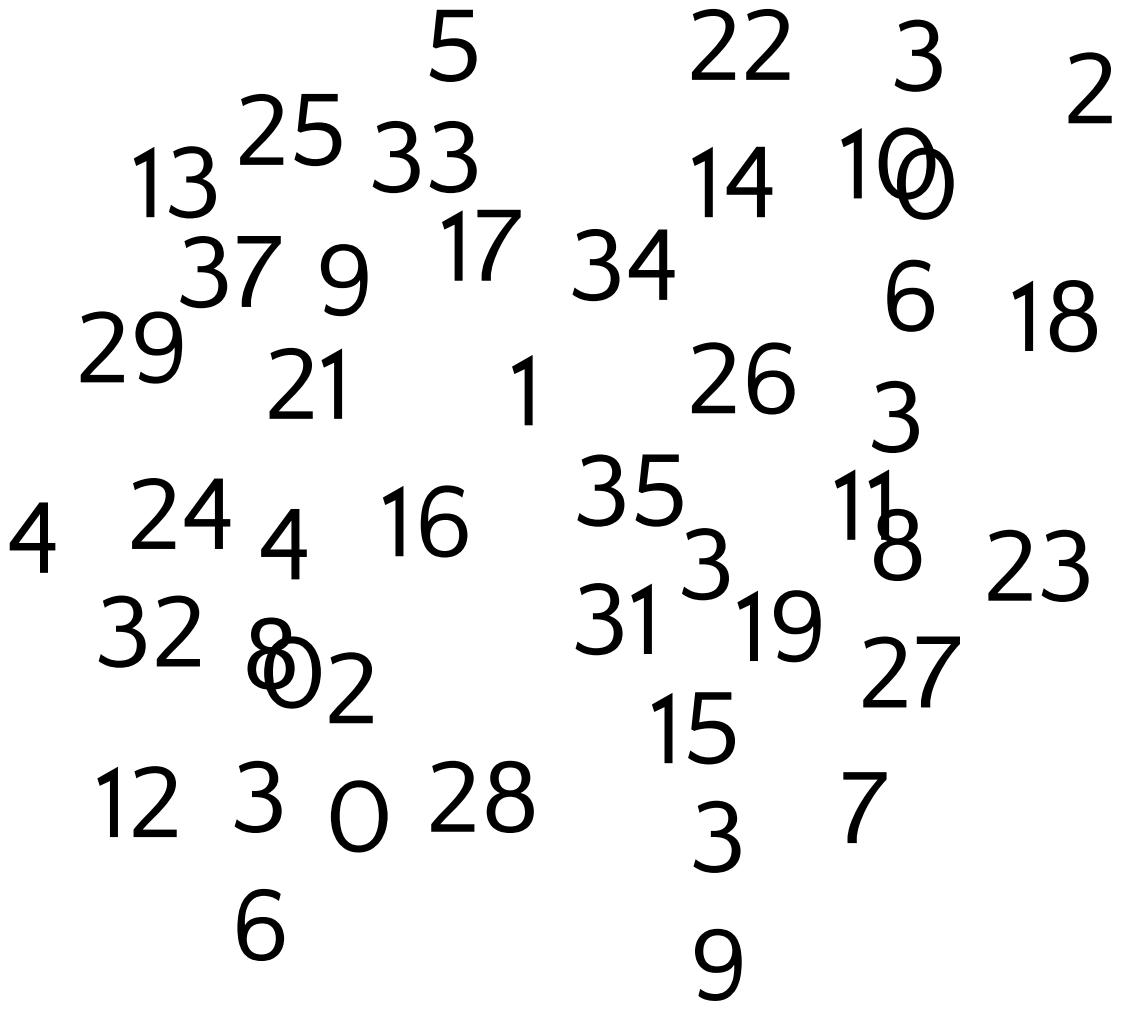
Мыслим шаблонами

Люди мыслят шаблонами

- Способность улавливать паттерны (шаблоны) — наше эволюционное преимущество

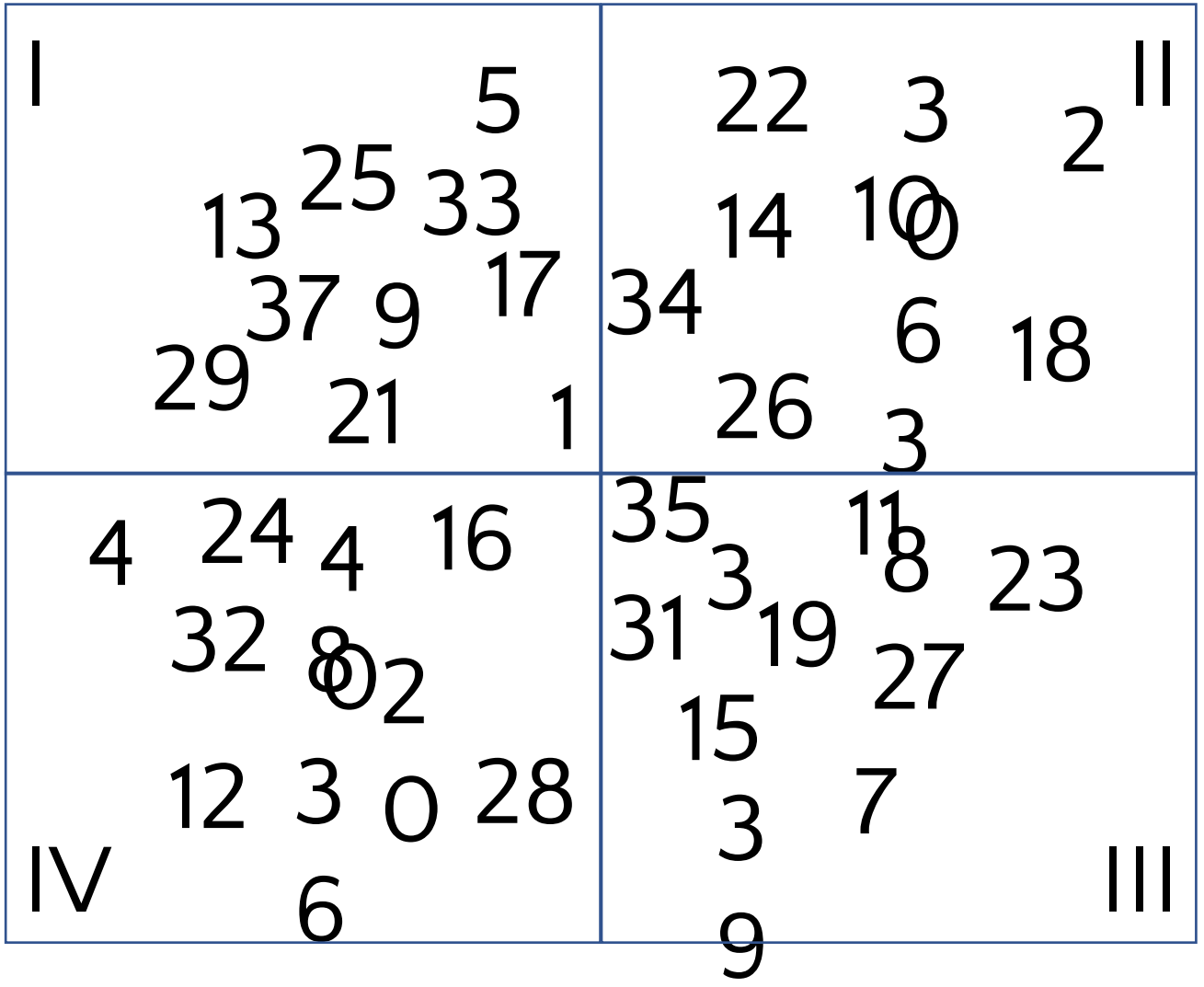
Пример

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



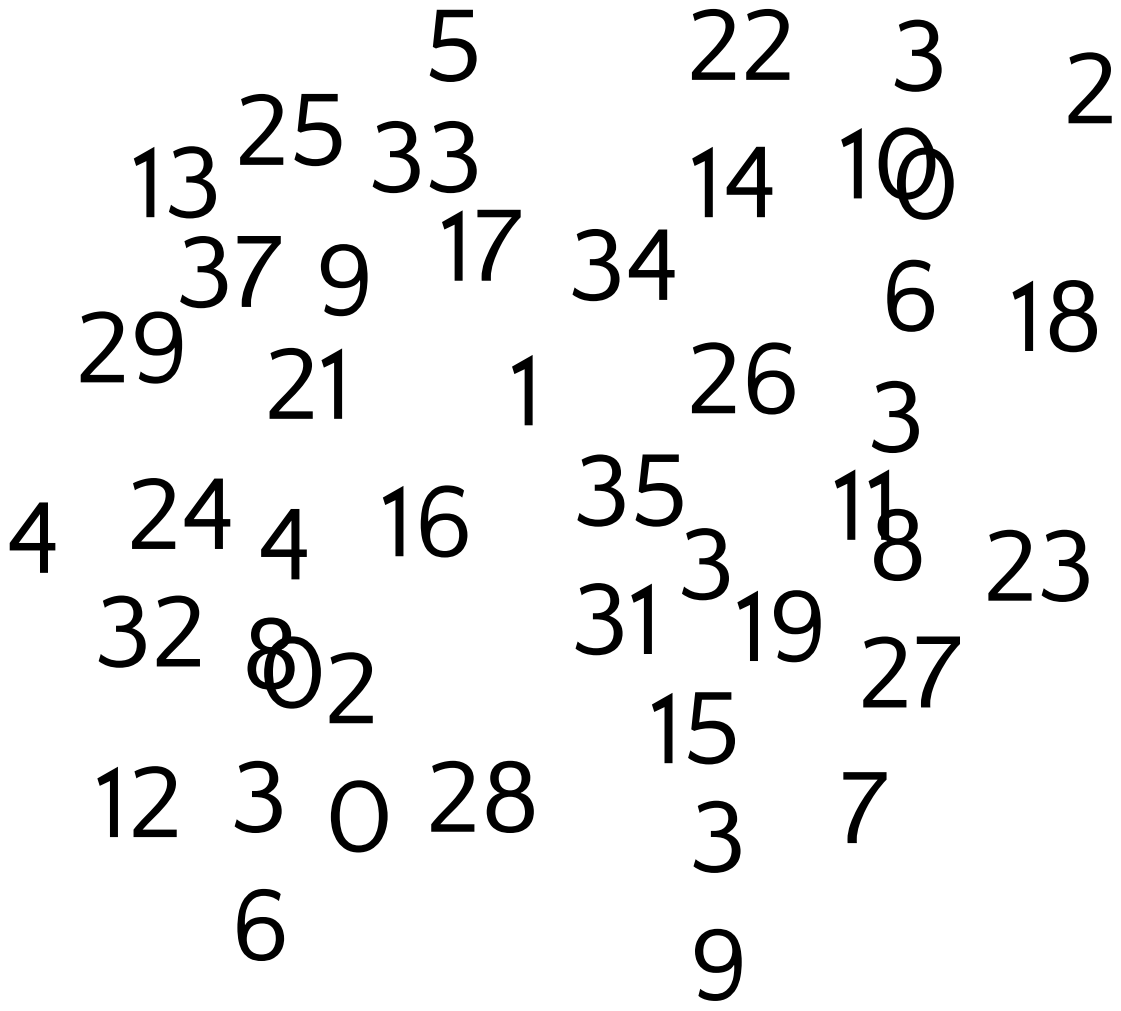
Подсказка

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



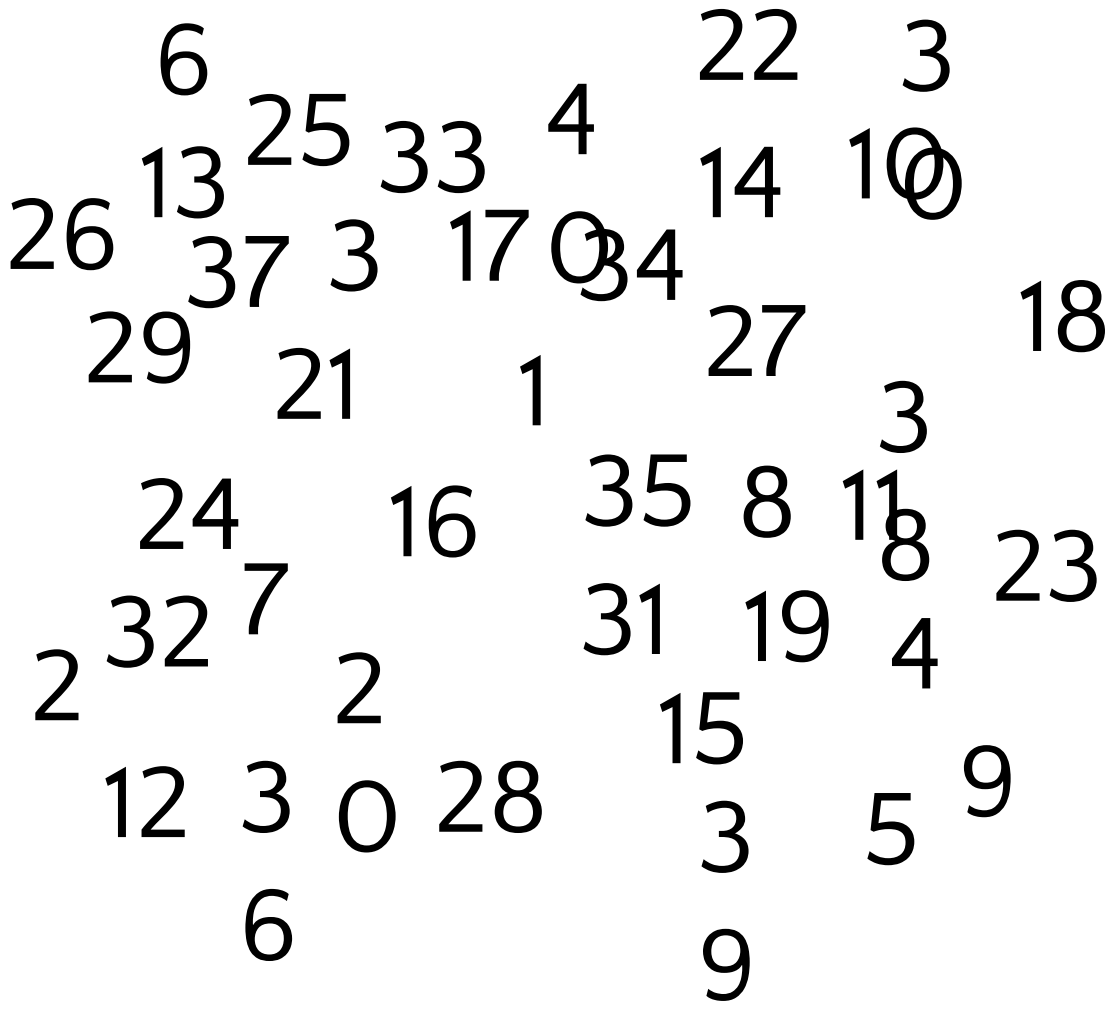
Пробуем ещё раз

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



Теперь проще?

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



Вывод

- Паттерны 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

Примеры разнообразия

Типичные противоречия

- Женщины vs. Мужчины
- Русские vs. Нерусские
- Стартапы vs. Корпорации
- Программисты vs. Продажники
- Поколение X vs. Поколение Y/Z

Эрих Фромм, «Мужчина и женщина»

«Сегодня в идеологиях многих сторонников феминизма, прогресса, либерализма и других групп, которые выступают за равноправие всех людей вообще и обоих полов в частности, ***мы встречаем мнение, что не существует различий или что они несущественны****. Они говорят, что если и существовали когда-то какие-либо различия, то* ***они сводятся к различиям в культуре и в воспитании****, но нет существенных психических различии между двумя полами, которые не являются следствиями влияния факторов окружающей среды или факторов воспитания.*

Такая популярная у сторонников равноправия мужчин и женщин точка зрения уязвима во многих отношениях. Во-первых, она обосновывает, когда говорят, что не существует психологических различий между разными нациями, что каждый, кто только произносит слово «раса», произносит нечто ужасное. Возможно, что слово «раса» в качестве научного понятия выбрано неудачно, ***однако различия между представителями разных наций существуют как в физиологии, так и в темпераменте****.*

Во-вторых, почему я считаю эту аргументацию неприемлемой, — она порождает ложные принципы. Она подчинена идее, предполагающей равенство, равенство означает идентичность. ***В действительности же предполагаемое равенство и требование равноправия полярны по своей сути****: несмотря на все различия, ни один человек не должен использовать другого в качестве средства достижения своей цели, ибо каждое человеческое существо есть самоцель. А это означает, что каждый человек как представитель своего рода и своей нации должен иметь свободу для развития своей индивидуальности.* ***Равноправие предполагает не отрицание различий, а возможность для их более полной реализации.***

Если мы понимаем под равенством отсутствие различий между людьми, то мы способствуем тенденциям, которые приводят к обнищанию нашей культуры, т. е. к «автоматизации» индивидуума и утрате того, что является самым ценным компонентом человеческого существования, расцвета и развития особенностей каждого человека — его индивидуальности.»



Эрих Фромм, «Мужчина и женщина»

- *«Мы встречаем мнение, что не существует различий или что они несущественны, они сводятся к различиям в культуре и в воспитании»*
- *«Однако различия между представителями разных наций существуют как в физиологии, так и в темпераменте»*
- *«В действительности же предполагаемое равенство и требование равноправия полярны по своей сути»*
- *«Равноправие предполагает не отрицание различий, а возможность для их более полной реализации»*
- *«Если мы понимаем под равенством отсутствие различий между людьми, то мы способствуем […] утрате того, что является самым ценным компонентом человеческого существования, расцвета и развития особенностей каждого человека — его индивидуальности»*

Культурные различия

Непосредственное	**Общение**	Контекстное
Прямая	**Обратная связь**	Косвенная
Эгалитарное	**Управление**	Иерархическое
Консенсус	**Решения**	Сверху-вниз
Фактическое	**Доверие**	Относительное
С конфликтом	**Споры**	Без конфликта
Чёткое	**Время**	Гибкое
Принципы	**Убеждение**	Применение

Культурные различия

Непосредственное	**Общение**	Контекстное
Прямая	**Обратная связь**	Косвенная
Эгалитарное	**Управление**	Иерархическое
Консенсус	**Решения**	Сверху-вниз
Фактическое	**Доверие**	Относительное
С конфликтом	**Споры**	Без конфликта
Чёткое	**Время**	Гибкое
Принципы	**Убеждение**	Применение













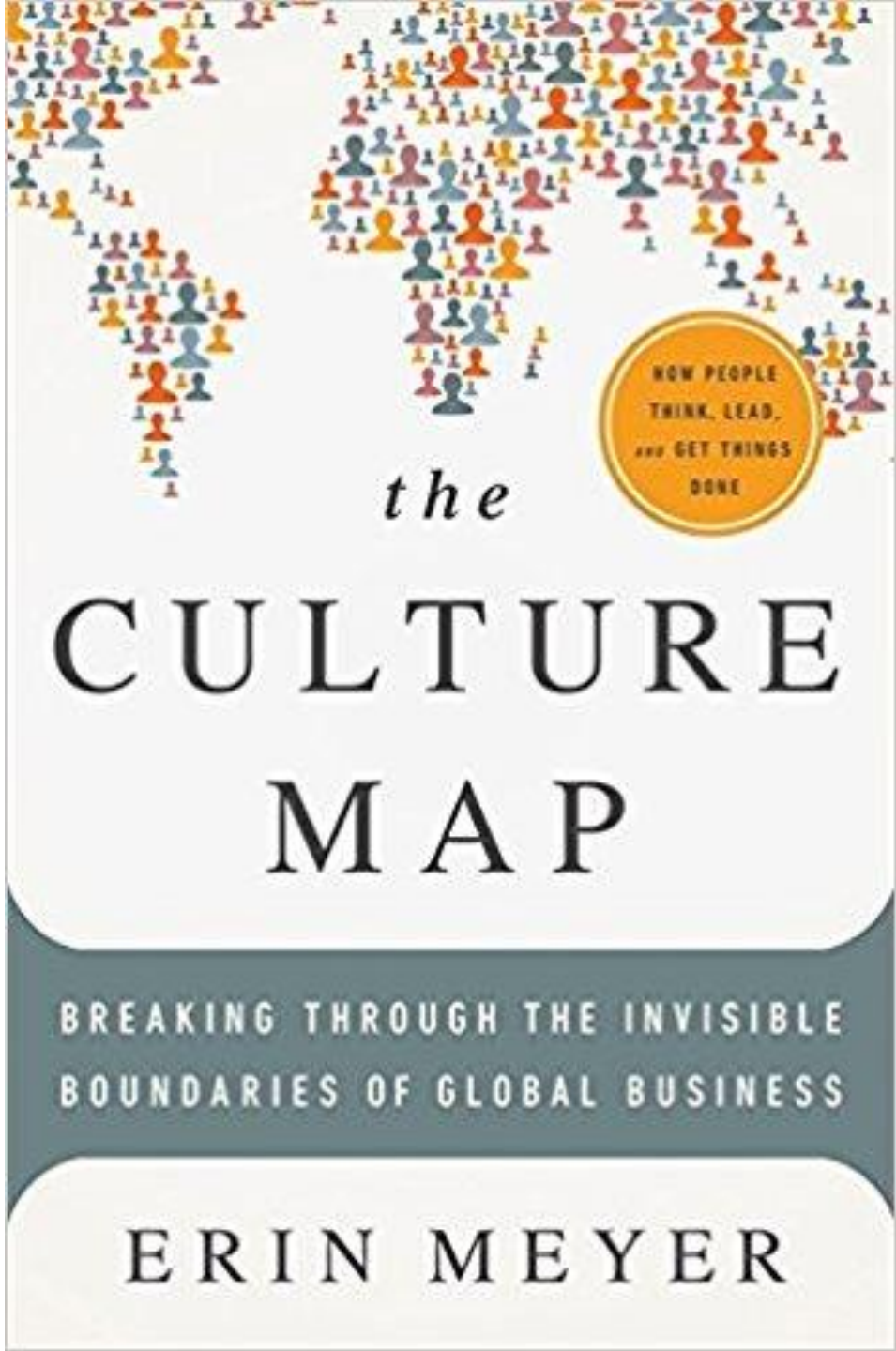




Основано на книге

Erin Meyer «The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business»

(И здорово переработано на основе субъективного опыта)



Производство или продажи?

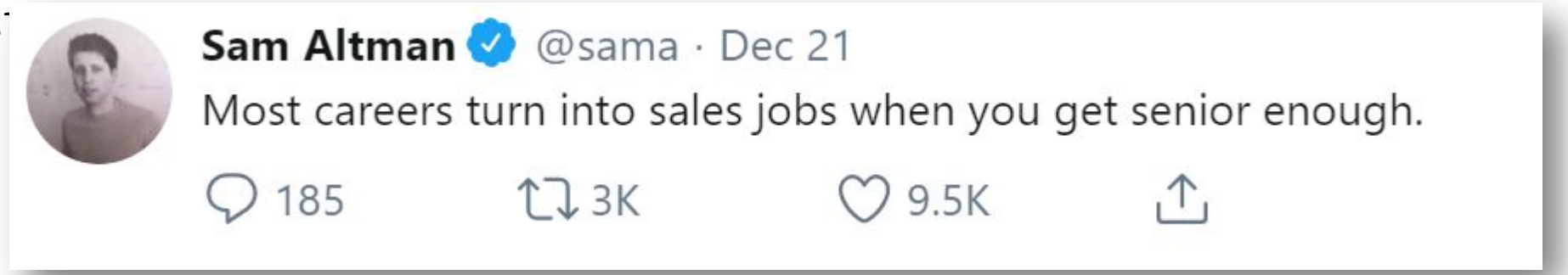
- Фокус на продукте или фокус на продвижении?
- Легко понять по тому, кто во главе компании:
  - Стив Джобс или Тим Кук
  - Билл Гейтс, Стив Балмер или Сатья Наделла
- Фокус на продукте — это фокус на long-term
- Но… Long-term investment is an unsuccessful short-term inves

Типичный пример отношения разработчиков продукта к продавцам и маркетологам:

Валентин: Отдела маркетинга у нас нет. Я ненавижу маркетологов. Считаю их бездельниками, которые зря едят свой хлеб и обманывают людей.

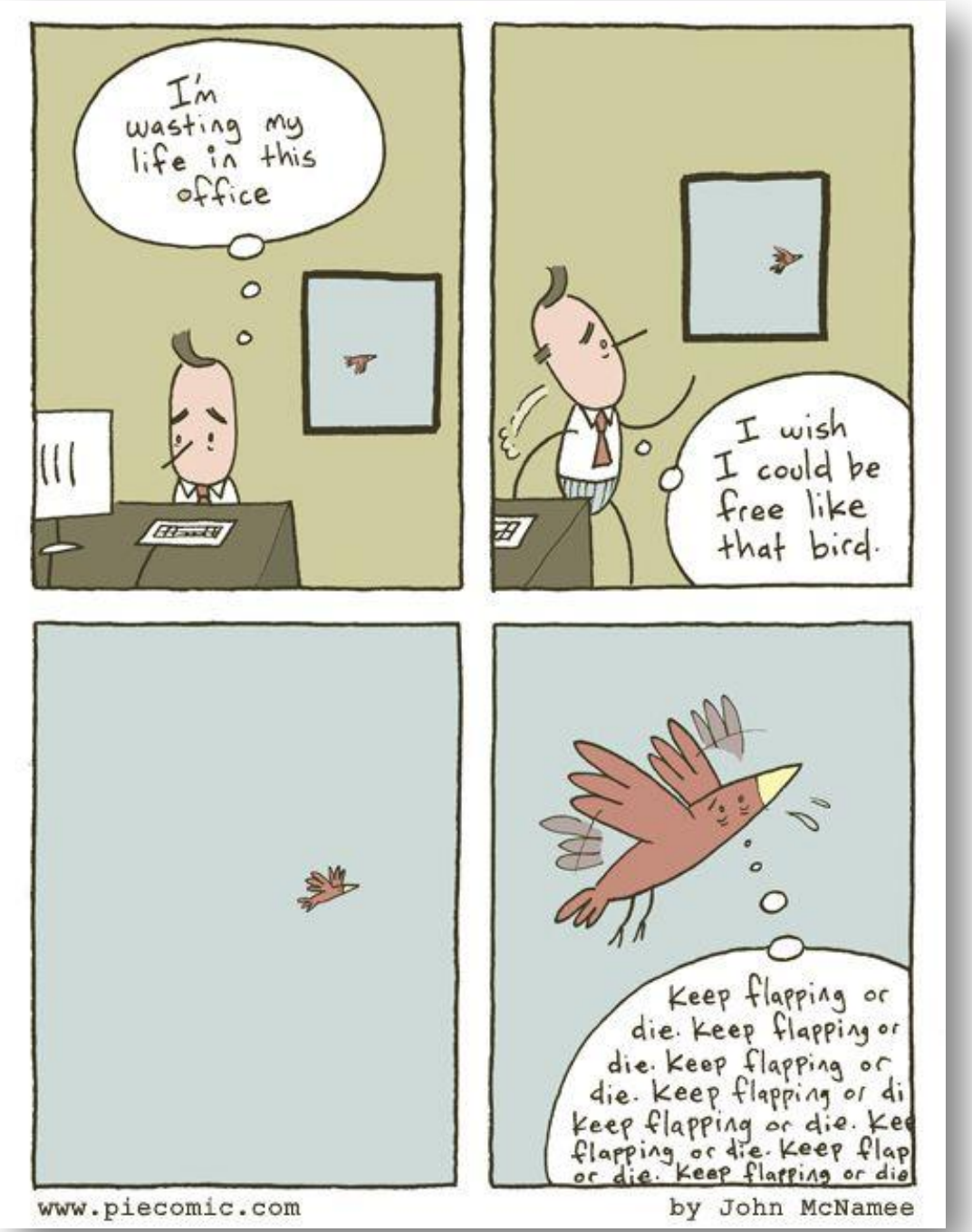
(Редакция аплодирует стоя. Аплодисменты переходят в овацию)

http://vilianov.com/hardware/naushniki-fischer-audio-gmbh/



Корпорация или стартап

- Стартап – маленькая лодка с вёслами (или парусом – если на хайпе)
- Корпорация – огромный корабль с большим экипажем
- Большая корпорация – это как большой организм. Который на существенную часть состоит из бактерий
- Так что главное – не внешние атрибуты, а суть



Про поколения X, Y, Z…

- Считается, что поколение Y отличается от X, а поколение Z — от Z
- Вот это всё про digital natives, концентрацию внимания, геймификацию и т.д.
- Почитайте «Герой нашего времени» (© Lermontov 1840), «Посторонний» (© Camus 1942), «Отцы и дети» (© Turgenev 1862), и вы поймёте, что всё это не уникально
- Каждое поколение считает себя уникальным. Но дело не в поколениях X, Y, Z, а в поколениях N+1, N+2, N+3

Стереотипы

- Мы живём стереотипами:
  - Женщины мягче, лучше налаживают контакт, создают атмосферу, Мужчины жёстче, нацелены на соревнование и борьбу
  - Геи похожи по психотипу на женщин, лесбиянки — на мужчин
  - Русские склонны к подвигам, а немцы — к порядку
  - Чёрные хорошо бегают, а белые хорошо стреляют
  - Поколение Y (и Z) неспособны концентрироваться, зато креативны
  - Пожилые люди более осторожны, а молодые склонны к риску
  - Стартаперы инновационны, а в корпорациях всем нужны чёткие инструкции
- Всё это чушь, каждый человек уникален
- Пытаясь применить к каждому конкретному человеку стереотипы, связанные с его внешним обликом, мы ошибаемся почти всегда
- Надо идти не от стереотипов, а от человека

Вовлечение (Inclusion)

Эксклюзивность vs. инклюзивность

- Эксклюзивное — исключительное, сделанное специально, для одного человека или немногих людей
- Инклюзивное — наоборот, сделанное для всех
- Вовлечение (Inclusion) — сделать так, чтобы голос каждого был услышан и учтён
- Все люди очень разные
- Мы по умолчанию склонны считать других такими же, как и мы сами — это путь ко множеству ошибок
- Эксклюзивность — естественна, для инклюзивности надо постараться

Зачем нужно вовлечение (Inclusion)?

- Разнообразие без вовлечения не помогает, а вредит
- Поэтому вовлечение нужно прежде всего для того, чтобы извлечь пользу из разнообразия
- Вовлечение позволяет услышать тех, кто обычно молчит (или прочитать тех, кто не пишет)
- У самых застенчивых, как правило, самые лучшие мысли и идеи — они просто успевают накапливаться :-)

Как добиться разнообразия и вовлечения?

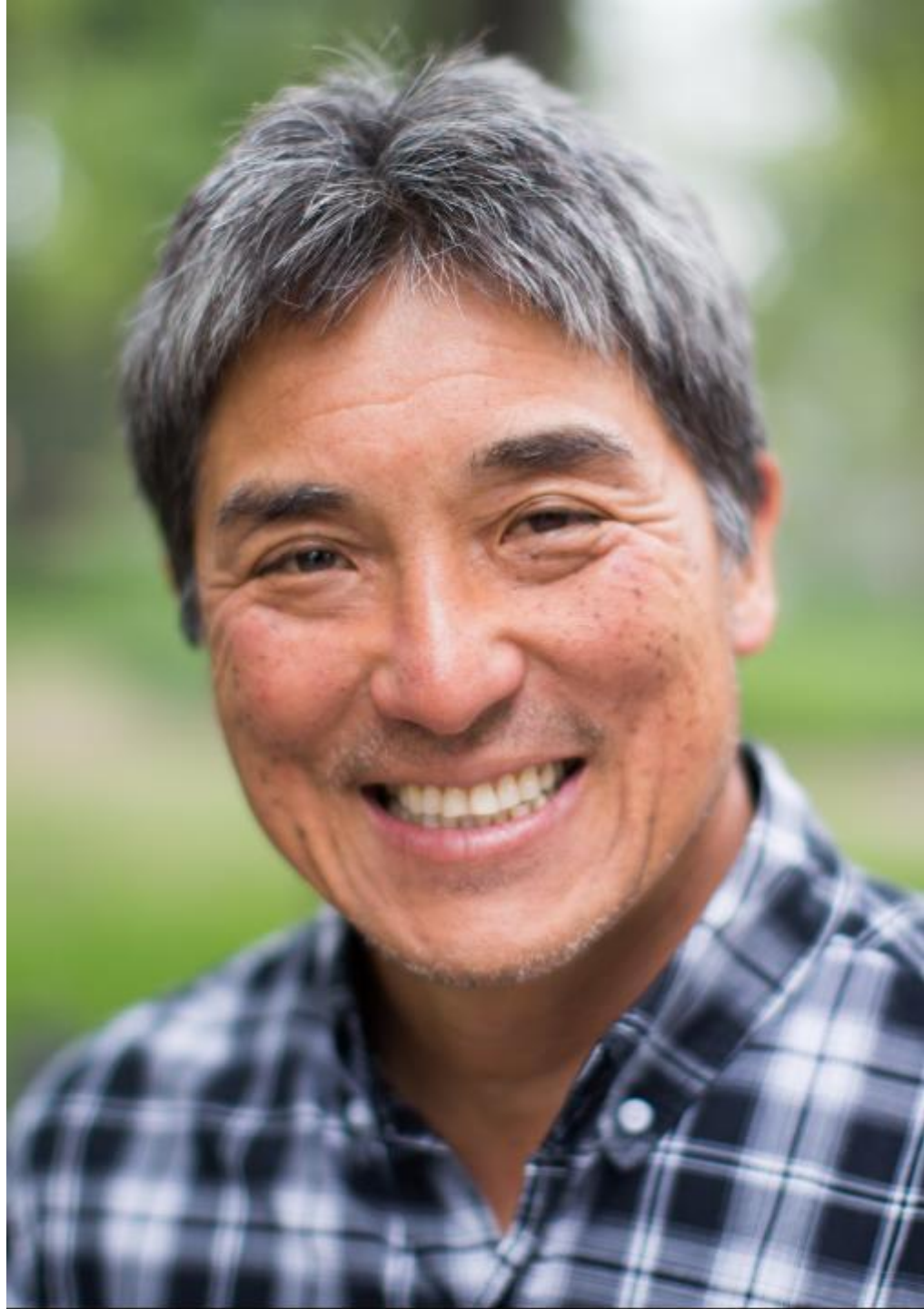
Как добиться разнообразия

- Очень сложно
- Главное — не превратить здравую идеи в лозунг
- Особенно, если идёт речь о разнообразии подлинном, а не внешнем
- Нужно перестроить себя и принимать других людей
- Отличный — это не только другой, но ещё и превосходный
- Но никогда нельзя делать компромиссов при найме людей:
  - Лучше ошибиться и не взять хорошего, чем ошибиться и взять плохого

Роль руководителя

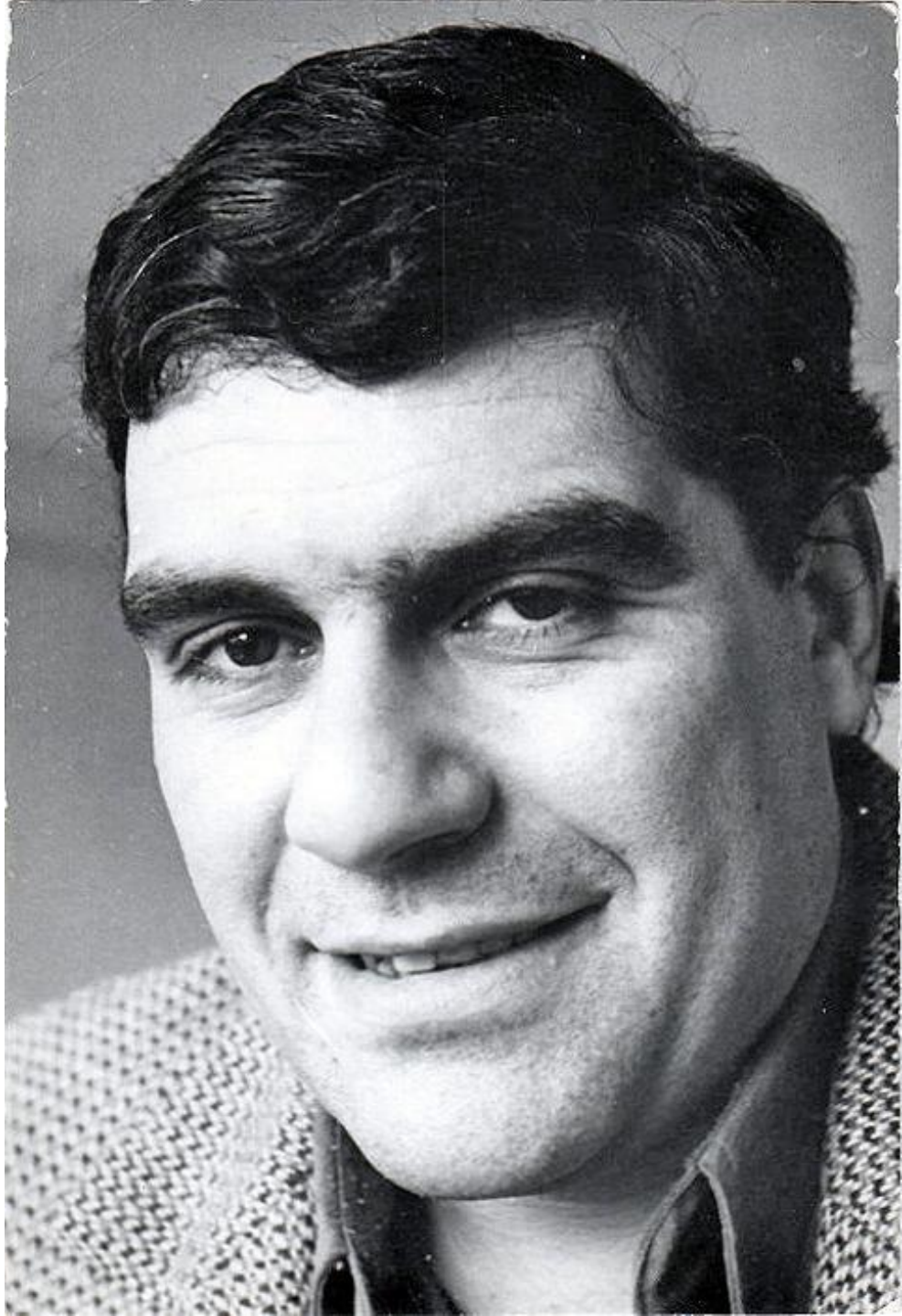
“Хорошие люди нанимают людей лучше себя. Поэтому люди типа A нанимают людей A+. Но другие нанимают людей слабее себя, чтобы выглядеть лучше на их фоне. Поэтому люди типа B нанимают людей типа C. Люди C нанимают людей D, и т.д.”

Гай Кавасаки



Подход ограничений

- Его очень любят HR и корпорации
- Ограничения в одном дают свободу в другом
- Все знают писателя Довлатова
- Но не все знают одну особенность его творчества
- В текстах Довлатова никогда два слова в одном предложении не начинаются на одну и ту же букву алфавита
- Жёсткое (и даже бессмысленное) само-ограничение в одном позволяет получить свободу выражения в другом

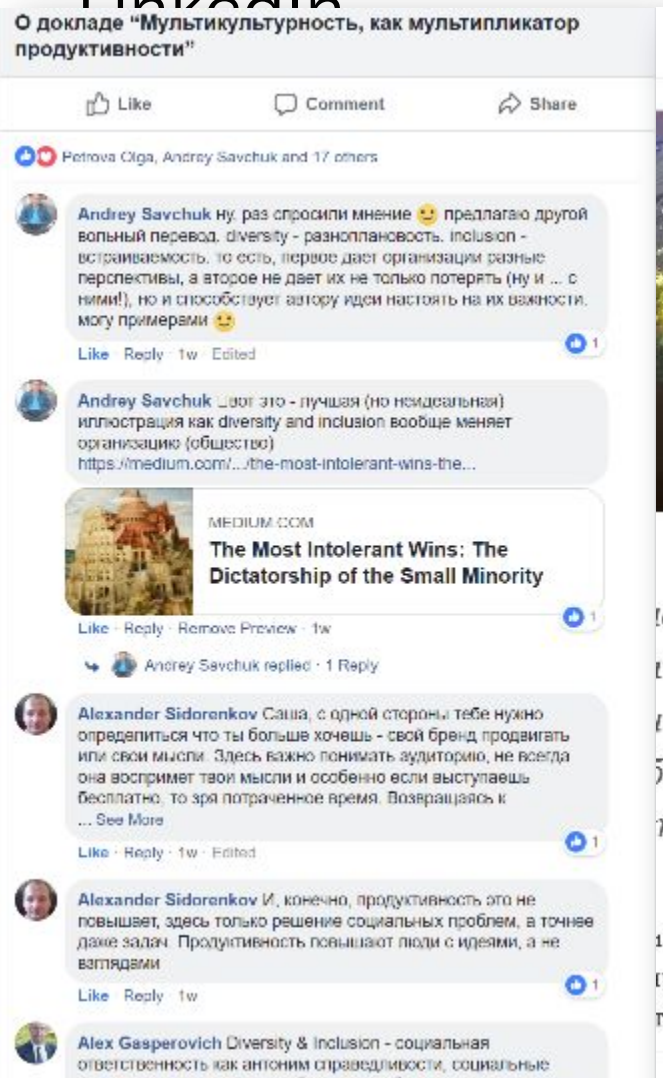


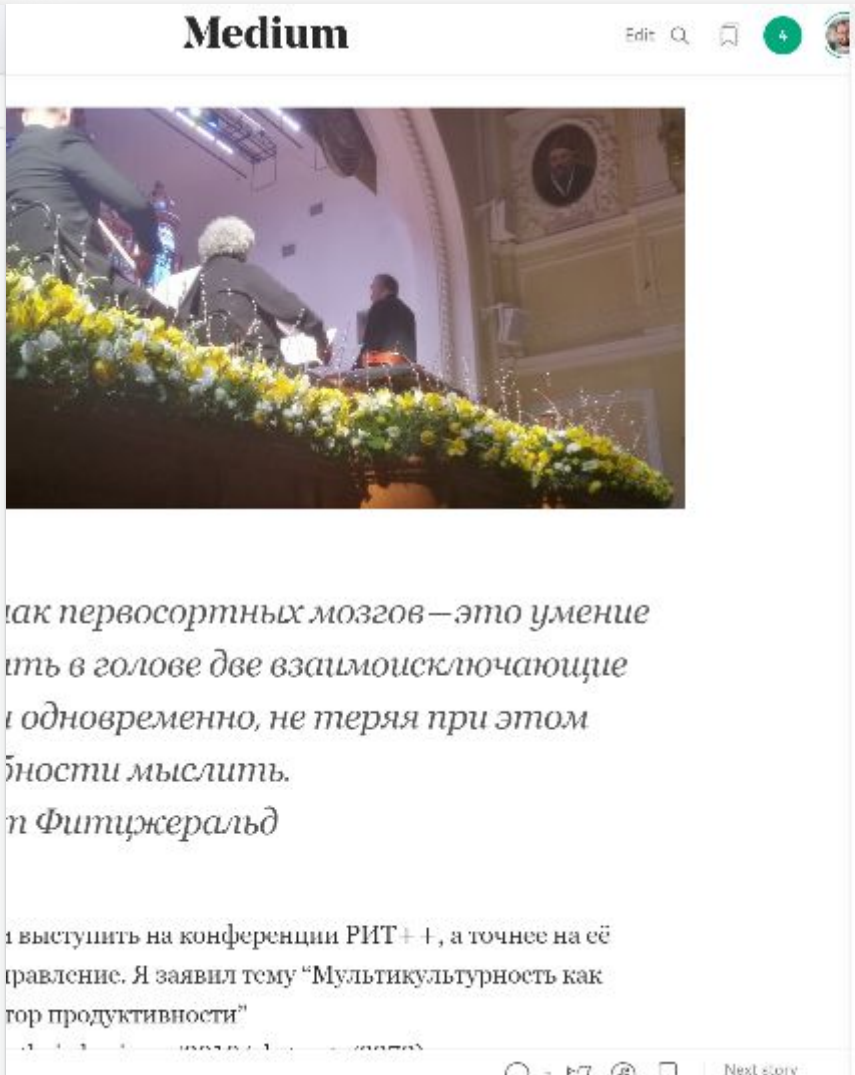
Как добиться вовлечения?

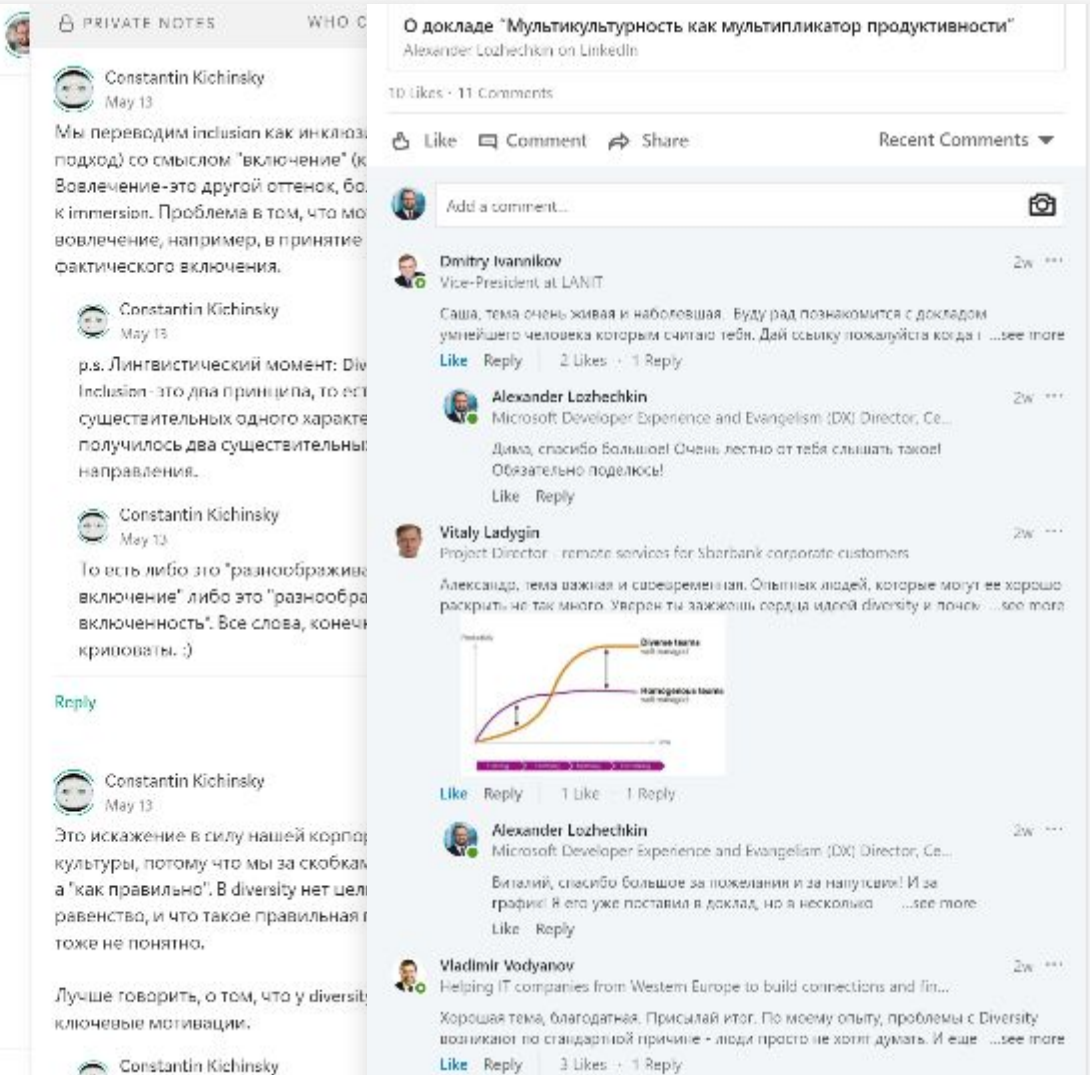
- Очень сложно, это контр-интуитивно
- Нужно научиться слушать, чтобы услышать, а не чтобы ответить
- Нужно постоянно бить себя по рукам и делать то, к чему не привык:
  - Привык говорить и слушать — начни читать и писать
  - Привык к встречам 1:1 — научись встречам на много людей
  - Предпочитаешь email, а не чат — научись другому
  - И т.д. Лучшие руководители — как хорошие игроки в гольф. У них много разных клюшек, и они умеют ими пользоваться
- Пример: подход ко встречам Amazon — никакого ppt, перед встречей все полчаса вместе читают документ, подготовленный к встрече и потом обсуждают

Спасибо за этот доклад!

Спасибо всем, кто высказал мнение в Facebook, Medium, LinkedIn







Ссылки

- http://medium.com/@allo
- О женщинах
- О карьере на Западе
- О карьере в корпорации
- Об эволюции, стартапах и корпорациях
- О наших достоинствах и о политике

Вопросы?