



Russian Business Ethics Network

Ассоциация этики бизнеса и КСО

Е. Орлова, М. Сторчевой, О. Игнатьева

# Google Memo:

гендерное равноправие и свобода слова

Учебный кейс

Учебный кейс

# Google Мето: гендерное равноправие и свобода слова

Авторы:



**Елена Орлова**

*Кандидат психологических наук, зав. кафедрой  
Иностранные языки в сфере менеджмента  
СПбГУ, член Russian Business Ethics Network*



**Максим Сторчевой**

*Кандидат экономических наук, доцент НИУ-ВШЭ  
(Санкт-Петербург), член Russian Business Ethics  
Network*



**Ольга Игнатьева**

*Выпускница магистерской программы Master in  
Management ВШМ СПбГУ, менеджер проектов в  
компании Samsonova&Partners*

Кейс разработан при поддержке АО «ОМК»

В июле 2017 г. молодой программист компании Google во время перелета из Калифорнии в Китай написал несколько страниц, в которых выразил несогласие с политикой многообразия и инклюзивности (diversity and inclusion), проводимой компанией. Несколько недель документ, получивший неформальное название Google Мемо, циркулировал по внутренним спискам рассылки и форумам компании. Он вызвал необычно активное обсуждение сначала внутри, а затем и за пределами Google, попав во все средства массовой информации. Многие увидели в нем отражение проблем, которые охватывают всю IT-индустрию, однако решение этих проблем оставалось совершенно непонятным. Кто же осмелился написать этот текст и озаглавить его «Google’s Ideological Echo Chamber», и что же было написано в Google Мемо?

## Джеймс Демор

Джеймс Демор (James Damore) родился в 1989 г. и вырос в небольшом поселении Ромеовилль, пригороде Чикаго. Родители довольно быстро обнаружили, что их ребенок складывает слова в предложения несколько дольше, чем его сверстники (позже ему поставят диагноз «высокофункциональный аутизм»). Однако че-



рез несколько лет стало ясно, что у ребенка есть экстраординарные способности в другой области. В 11 лет он увлекся программированием игр на калькуляторе и уже играл в шахматы одновременно на четырех досках вслепую. В 14 лет он занял второе место на одном из национальных чемпионатов по шахматам и вышел в лидеры общемирового рейтинга в стратегии Rise of Nations.

В 2007 г. Джеймс окончил среднюю школу Illinois Mathematics and Science Academy, а в 2010 г. получил степень бакалавра по молекулярной биологии, физике и химии в Университете Иллинойса. Начал учиться на магистерской программе по системной биологии в Гарварде, но не закончил, так как в 2013 г. его пригласили работать в Google (компания понравилась, как во время летней стажировки он решал сложные программистские задачи).

Джеймс был принят на работу программистом в штаб-квартиру в Mountain View. Его сразу же стали повышать в должности,



и к 2017 г. он уже был старшим инженером (senior engineer) и руководил проектами, связанными с поисковым механизмом Google. Сотрудник такого уровня обычно зарабатывает около 300 тыс. долл. в год.

К этому времени Джеймс уже принял участие в мероприятиях **Google's Diversity Program**, направленных на предотвращение дискриминации меньшинств, создание более благоприятной рабочей среды и психологического комфорта (psychological safety). По мнению Джеймса, данная программа, в которой Google декларирует принципы равенства (equity), многообразия (diversity), инклюзивности (inclusion) и этики (integrity), исходит из ложной посылки: от природы мужчины и женщины имеют равные способности. Следовательно, любое отношение к мужчинам и женщинам как к неравным является дискриминацией, которую компания считает недопустимой. Также компания считает, что любые разговоры о разных возможностях мужчин и женщин являются проявлением сексизма.

У Джеймса данная программа вызвала сильное ощущение дискомфорта. Отчасти это было вызвано его предыдущим увлечением эволюционной биологией и психологией. На него оказала влияние книга У. Фаррела *The Myth of Male Power*, представляющая собой своеобразный манифест в защиту мужчин, и канадский психолог Джордан Петерсон, известный своим решительным отрицанием политической корректности. Данные авторитеты еще больше усилили внутреннее несогласие Джеймса с политикой Google. Некоторое время он молчал, но затем решил поделиться своим мнением с коллегами. Он воспользовался правом, которое декларировала компания, — правом любого работника открыто высказывать свои идеи. В июне 2017 г. Джеймсу предстоял длительный перелет из Калифорнии в Китай. Опустившись в кресло самолета, он открыл ноутбук и начал «Я высоко ценю принципы многообразия и инклюзивности, я не отрицаю, что сексизм существует, и не одобряю насаждение стереотипов...».

## Google Memo

Текст, который вышел из-под пера Джеймса, представлял собой полемическую статью с большим количеством ссылок на разнообразные источники: статьи в Википедии, колонки различных экспертов, а также статьи из научных журналов. Основные тезисы можно сформулировать следующим образом:

1. Главная проблема Google — политические и моральные предубеждения, которые разделяет компания и которые не принято ставить под сомнение. Данный подход порождает

**идеологическую эхо-камеру** (echo chamber). В теории СМИ **эффектом эхо-камеры** называется ситуация, при которой определенные идеи усиливаются путём воспроизведения внутри закрытой системы единомышленников, что приводит к искаженному восприятию реальности.



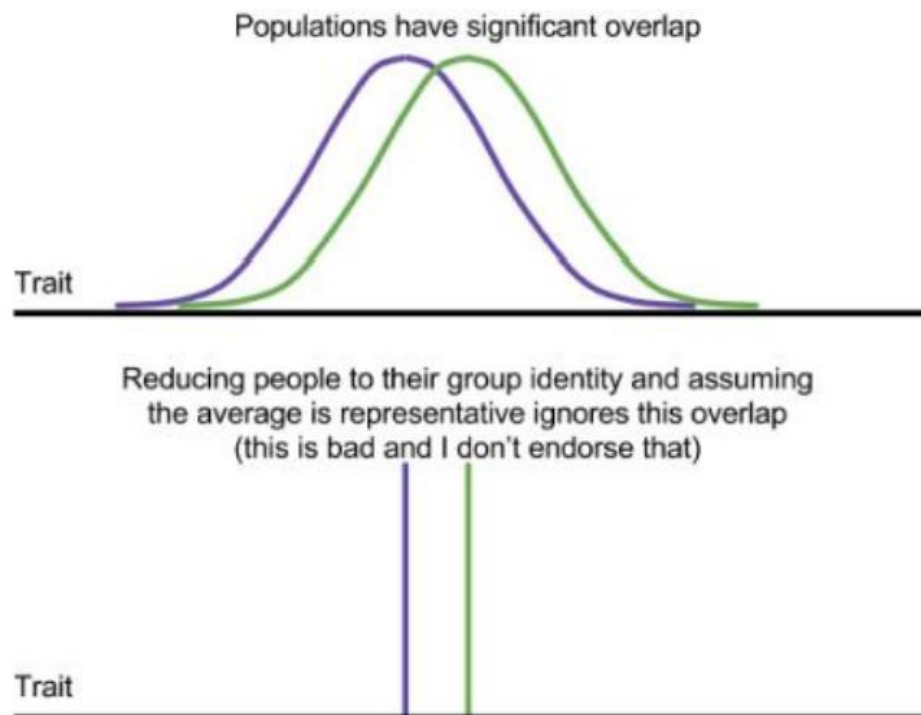
2. Отсутствие открытой дискуссии приводит к радикализации идей, существующих в рамках данной идеологии: все, что нарушает принцип правильного представительства, подлежит притеснению; следует применять дискриминацию одних групп против других, чтобы восстановить принцип правильного представительства.
3. Следовательно, навязываемая идеология приводит к искаженному пониманию гендерного неравенства. Согласно статистике, среди программистов и руководителей Google гораздо больше мужчин (до 80%), чем женщин. Компания Google строит свою политику многообразия и инклюзивности, утверждая, что это результат скрытых или явных предвзятостей (biases), которые не дают вырасти доле женщин на этих позициях. Согласно предлагаемой идеологии, мужчины и женщины имеют равные способности, и задача компании преодолеть предрассудки относительно этого.

По мнению Джеймса, данная политика является глубоко ошибочной: женщины и мужчины биологически разные и глупо это скрывать. В чем же, считает Джеймс, заключается эта разница? Женщинам, в среднем, более свойственны:

- Открытость, предрасположенность к чувствам, а не идеям. Женщинам более интересны люди, а не вещи, вот почему они предпочитают работать в социальной сфере или сфере искусства.

- Женщины выше ценят заботу и согласие, чем деньги и успех, поэтому им трудно на руководящих постах.
- У женщин чаще наблюдается невротизм (эмоциональная неустойчивость и тревожность), поэтому им трудно на позициях, где нужна стрессоустойчивость.

По мнению Джеймса, все это статистически подтверждаемые различия между средними показателями обоих полов. Здесь Джеймс делает предостережение от смешивания **средних** и **индивидуальных** показателей. Средние показатели получаются путем усреднения большой массы индивидуальных показателей, и именно средние показатели объясняют различную долю мужчин и женщин на позициях компании. Однако нельзя отождествлять конкретного мужчину или конкретную женщину со средними показателями. Для иллюстрации данного факта Джеймс приводит следующую иллюстрацию с двумя «колоколами» распределений одной из способностей между мужчинами и женщинами. Хотя вершины двух колоколов не совпадают, значительная часть каждого колокола находится за пределами вершины другого колокола.



Таким образом, заключает Джеймс, средние показатели у нескольких переменных различаются у мужчин и женщин, что и объясняет реальную разницу в представлении мужчин и женщин.

Однако, компания Google утверждает, что разница является результатом гендерных предрассудков и для исправления этой

ситуации применяет различные практики, известные как позитивная дискриминация. Например, программы развития и поддержки «только для женщин и этнических меньшинств», особый подход к diversity-кандидатам при найме на работу или повышении, запрет на обсуждение различий мужчин и женщин, так как подобные обсуждения являются проявлением сексизма. И, разумеется, многочисленные тренинги.

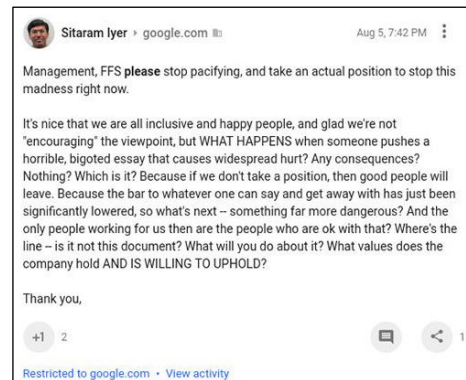
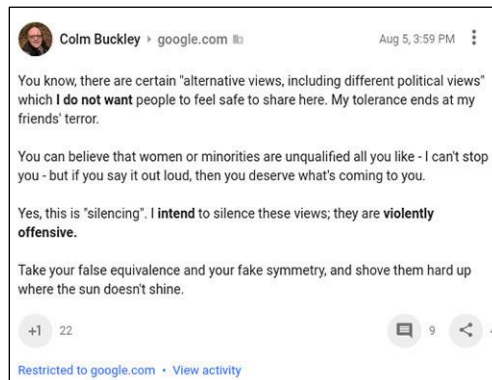
По мнению Джеймса, данная стратегия является ошибочной. Компания не должна замалчивать объективные биологические факты. Если сотрудники компании не могут честно и открыто обсуждать эту проблему, решение не появится из ниоткуда. Стыдливое замалчивание фактов — это и есть преграда на пути к созданию настоящего психологического комфорта. В результате мы способствуем установлению лжи и авторитаризма. Ложь заключается в том, что отсутствие гендерного баланса в компании — это результат дискриминации, хотя на самом деле это не так. Авторитаризм заключается в том, что для исправления этого положения мы решаем осуществлять дискриминацию белых мужчин.

Что же делать? Джеймс предлагает предпринять несколько шагов:

- Прекратить пытаться достичь *равного* представительства, потому что данная цель является примером сомнительного social engineering (социального переустройства). Нет никакой высшей цели в том, чтобы добиться 50%-го представительства женщин на каких бы то ни было должностях. Идеальная доля может быть выше или ниже 50%.
- Реальная причина текущего доминирования мужчин заключается в том, что женщины сами не хотят занимать должности, где им придется выдерживать высокий уровень стресса. Следовательно, если мы хотим видеть больше женщин на этих позициях, нам нужно изменять условия работы так, чтобы там было меньше стресса и это приведет к естественному увеличению доли женщин.
- Женщины не хотят занимать высокие должности потому, что на этих должностях им предлагается смещать средний баланс между работой и личной жизнью в сторону работы, что для женщин является неестественным. Если сместить этот баланс в сторону личной жизни, тогда больше женщин захочет работать руководителем.

## Реакция и раскол

В начале июля Джеймса отправил свой текст по электронной почте организаторам мероприятий Diversity Program, в которых он принимал участие. Ответа не последовало. Тогда Джеймс разослал текст по внутренним спискам рассылки и форумам, надеясь на реакцию коллег. Реакция не заставила себя ждать. Тысячи работников и менеджеров Google поспешили высказать свое несогласие с точкой зрения автора. Многие требовали от руководства немедленно уволить Джеймса.



Как стало известно позднее, менеджеры по персоналу компании активно поощряли критику «снизу» и некоторые работники впоследствии получили почетные бонусы за активную непримиримую позицию по делу Джеймса.

Некоторые коллеги стали присылать Демору напрямую агрессивные и угрожающие письма. Например, вот такие:



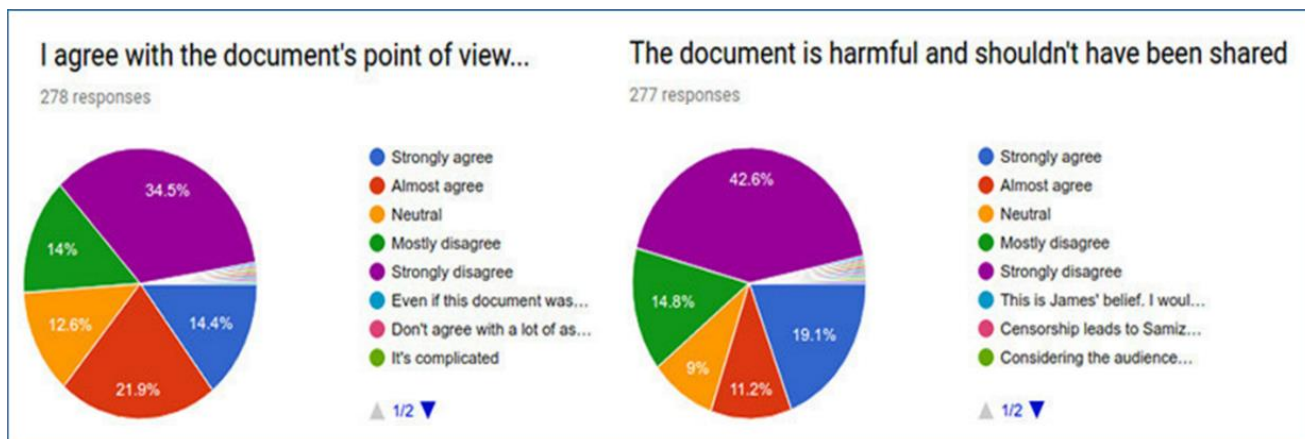
### Источник

Когда Демор переслал это письмо в отдел HR, ему посоветовали какое-то время работать удаленно, чтобы не стать жертвой агрессивных сотрудников.

Однако были и сотрудники, которые присылали Демору письма поддержки и соглашались с его выводами. Внутренний



опрос показал, что спектр мнений довольно разнообразен, но большинство выступают против манифеста.



Вскоре манифест прочитали за пределами компании. 5 августа 2017 г. интернет-издание *Motherboard* написало о том, что в компании Google активно обсуждается спорный документ о гендерной политике, но полный текст и авторство не разглашаются, поскольку все боятся иска о нарушении конфиденциальности.<sup>1</sup> Однако в тот же день полный текст был получен и опубликован другим интернет-изданием *Gizmodo*.<sup>2</sup> Обсуждение началось на форумах, страницах газет, радиостанциях и телеканалах. История получалась громкой и скандальной.

## Damage Control

Компания Google оказалась в очень сложной ситуации. Сотрудники ждали четко сформулированной реакции от руководителей разных уровней. Руководство не сразу пришло к единому мнению: нужно ли считать этот манифест нарушением каких-либо правил или же в его распространении нет ничего криминального? С учетом масштаба проблемы решение нужно было принимать на самом верху.

<sup>1</sup> Google Employee's Anti-Diversity Manifesto Goes 'Internally Viral' // Motherboard, 2017, August 17. ([ССЫЛКА](#))

<sup>2</sup> Exclusive: Here's The Full 10-Page Anti-Diversity Screed Circulating Internally at Google // Gizmodo, 2017, August 5 ([ССЫЛКА](#)).



Известно о реакции **Даниеллы Браун** (Danielle Mastrangel Brown), которая занимала должность Vice-President of Diversity, Integrity & Governance («вице-президент по равноправию, этике и корпоративному управлению») и **Сундара Пичаи** (Sundar Pichai), CEO Google.

5 августа Даниелла Браун написала и разослала всем сотрудникам осторожное письмо, где выразила согласие с позицией большинства и осудила текст Джеймса Демора.

Googlers,

I'm Danielle, Google's brand new VP of Diversity, Integrity & Governance. I started just a couple of weeks ago, and I had hoped to take another week or so to get the lay of the land before introducing myself to you all. But given the heated debate we've seen over the past few days, I feel compelled to say a few words.

Many of you have read an internal document shared by someone in our engineering organization, expressing views on the natural abilities and characteristics of different genders, as well as whether one can speak freely of these things at Google. And like many of you, I found that it advanced incorrect assumptions about gender. I'm not going to link to it here as it's not a viewpoint that I or this company endorses, promotes or encourages.

Diversity and inclusion are a fundamental part of our values and the culture we continue to cultivate. We are unequivocal in our belief that diversity and inclusion are critical to our success as a company, and we'll continue to stand for that and be committed to it for the long haul. As Ari Balogh said in his internal G+ post, "Building an open, inclusive environment is core to who we are, and the right thing to do. 'Nuff said. "

Google has taken a strong stand on this issue, by releasing its demographic data and creating a companywide OKR on diversity and inclusion. Strong stands elicit strong reactions. Changing a culture is hard, and it's often uncomfortable. But I firmly believe Google is doing the right thing, and that's why I took this job.

Part of building an open, inclusive environment means fostering a culture in which those with alternative views, including different political views, feel safe sharing their opinions. But that discourse needs to work alongside the principles of equal employment found in our Code of Conduct, policies, and anti-discrimination laws.

I've been in the industry for a long time, and I can tell you that I've never worked at a company that has so many platforms for employees to express themselves—TGIF, Memegen, internal G+, thousands of discussion groups. I know this conversation doesn't end with my email today. I look forward to continuing to hear your thoughts as I settle in and meet with Googlers across the company.

Thanks,

Danielle

Взвешенный тон письма Даниеллы был воспринят многими гуглерами в штыки. Внутреннюю сеть компании наполнили сообщения с призывами к руководству не пытаться искать сомнительные компромиссы и жестко выразить позицию недопустимости такого поведения. Наиболее горячие головы клялись, что никогда не будут работать в одной компании с Джеймсом Демором.

Конфликт не утихал, страсти накалялись. Стало очевидным, что придется вмешаться первому лицу компании, которому на правах лидера следовало рассудить несогласных и восстановить справедливость и мир.



Должность CEO занимал **Сундар Пичаи** (Sundar Pichai), получивший инженерное образование в Стенфордском университете и степень MBA в самой дорогой американской школе бизнеса — Wharton Business School. В Google Сундар пришел в 2004 г., где сначала курировал выпуск браузера Chrome, занимался Gmail, Google Maps, Android и многими другими проектами. В 2015 г. после завершения формирования нового холдинга группы компаний Google Alphabet Inc. его назначили генеральным директором.

Когда разразился скандал, Сундар Пичаи находился в самом начале своего отпуска с семьей. 8 августа он разослал всем сотрудникам электронное письмо с темой «Наши слова имеют значение». В нем он высказал свою позицию по поводу сложившейся ситуации и объявил о том, что возвращается из отпуска в штаб-квартиру, чтобы встретиться с коллективом и обсудить ситуацию.

**Subject:** Our words matter

This has been a very difficult few days. I wanted to provide an update on the memo that was circulated over this past week.

First, let me say that we strongly support the right of Googlers to express themselves, and much of what was in that memo is fair to debate, regardless of whether a vast majority of Googlers disagree with it. However, portions of the memo violate our Code of Conduct and cross the line by advancing harmful gender stereotypes in our workplace. Our job is to build great products for users that make a difference in their lives. To suggest a group of our colleagues have traits that make them less biologically suited to that work is offensive and not OK. It is contrary to our basic values and our Code of Conduct, which expects “each Googler to do their utmost to create a workplace culture that is free of harassment, intimidation, bias and unlawful discrimination.”

The memo has clearly impacted our co-workers, some of whom are hurting and feel judged based on their gender. Our co-workers shouldn't have to worry that each time they open their mouths to speak in a meeting, they have to prove that they are not like the memo states, being

“agreeable” rather than “assertive,” showing a “lower stress tolerance,” or being “neurotic.”

At the same time, there are co-workers who are questioning whether they can safely express their views in the workplace (especially those with a minority viewpoint). They too feel under threat, and that is also not OK. People must feel free to express dissent. So to be clear again, many points raised in the memo — such as the portions criticizing Google’s trainings, questioning the role of ideology in the workplace, and debating whether programs for women and underserved groups are sufficiently open to all — are important topics. The author had a right to express their views on those topics — we encourage an environment in which people can do this and it remains our policy to not take action against anyone for prompting these discussions.

The past few days have been very difficult for many at the company, and we need to find a way to debate issues on which we might disagree — while doing so in line with our Code of Conduct. I’d encourage each of you to make an effort over the coming days to reach out to those who might have different perspectives from your own. I will be doing the same.

I have been on work related travel in Africa and Europe the past couple of weeks and had just started my family vacation here this week. I have decided to return tomorrow as clearly there’s a lot more to discuss as a group — including how we create a more inclusive environment for all.

So please join me, along with members of the leadership team at a town hall on Thursday. Check your calendar soon for details.

— Sundar

В тот же день Джеймс Демор получил уведомление от отдела кадров компании о том, что его увольняют за нарушение кодекса этики и «усиление оскорбительных стереотипов о женщинах и мужчинах»<sup>3</sup>.

### Задания для обсуждения

1. *Кратко сформулируйте позицию Демора. Согласны ли Вы с этой позицией? Прочитайте весь текст и найдите утверждения, которые могут быть признаны неэтичными (напр., сексистскими).*
2. *Найдите в Кодексе этики компании Google нормы, которые нарушил Демор, и нормы, которые позволили ему выйти с манифестом к сотрудникам Google. Что в Кодексе этики компании, на ваш взгляд, может иметь двойное толкование?*
3. *Какие выводы можно сделать из реакции коллег Джеймса?*

<sup>3</sup> “portions of the memo violates our code of conduct and cross the line by advancing harmful gender stereotypes in our workplace.”



4. *Оцените письмо Даниеллы Браун с точки зрения выбранной этической позиции и эффективности коммуникативных методов.*
  5. *Оцените письмо Сундара Пичаи с точки зрения выбранной этической позиции и эффективности коммуникативных методов.*
  6. *Как бы Вы поступили на месте Google CEO? Как бы Вы поступили на месте сотрудника, который настолько не согласен с политикой компании?*
-