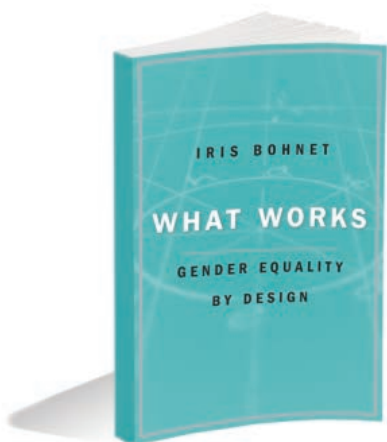


这样做能奏效



艾瑞斯·博纳特

怎样做能奏效 设计性别平等

哈佛大学出版社，马萨诸塞州，坎布里奇，2016年，400页，26.95美元（精装）。

艾瑞斯·博纳特 (Iris Bohnet) 在新作的最后一章中信心满满地提出“我们可以减少性别不平等”，这让我马上想起了柳工露斯的形象，她高喊着“我们可以做到”，被看做是女性权利的象征。我有如此反应，自己也颇为惊讶，这充分证明了我们潜意识里根深蒂固的偏见。

博纳特从容而全面地描述了偏见对性别平等造成的障碍。关于这个主题的书汗牛充栋，而博纳特此著与众不同是运用了行为设计 (behavioral design) 分析法，对促进性别平等提出了现实可行——也不乏直觉推断——的解决方案。

本书也广泛借鉴了近年来的有关分析著作和文献。作者首先指出了生活中充斥着性别不平等现象，并总结归纳了性别平等对商业发展的促进作用，比如女性劳动参与率提高对劳动生产率、收入以及经济增长等方面的贡献。

但这并不代表本书只是文献摘要。相反，其他著作大多是整合汇总了关于性别平等的各种讨论，进而得出阻碍性别平等的因素及各因素的

相互关联性，并进行大量阐述。在陈述完这些偏见之后，博纳特感慨道“令人无奈的是，要消除这些偏见基本是不太可能的”。这也就是为什么我们要运用行为设计分析法，因为这是“最有效，但利用不充分的工具”。

以往对性别不平等的各项对策和行动建议都提倡改变人们的意识，以此促进性别包容，包括“向前一步” (lean in)，“换位思考” (consider-the-opposite) 或在考虑多元化时“更加周密” (more deliberative)。作者对上述方式的优点和缺点都予以承认，但这并不是因为她认为性别多元化培训或针对特定性别的培训是错误的，而是因为所处的环境中，这样的干预和行为难以奏效，因为人总是被自己的偏见所束缚。

博纳特论证得非常透彻，即不作为或惰性会导致人们不作出主动选择。举一个与性别无关的例子，退休储蓄计划是有自由选择权的 (opt-out and opt-in)，选择不参加储蓄的总比储蓄的多，因为大多数人出于惰性不会主动去选择参加储蓄。甚至，初衷是促进性别包容的措施可能还会适得其反。例如，“多元化培训”项目可能会导致“道德许可” (moral licensing，即在做出与默认或接收的道德标准相关的行为和判断时，反而倾向于违背这项道德标准的行为)，人们对性别平等的意识增强了，但却更不倾向运用所掌握的这一知识。

博纳特提出，应该通过灵巧的行为设计营造一种环境，以减少我们行动当中的偏见，可通过采用某种明确的行为来对抗这些偏见。

以波士顿交响乐团为例，他们决定让所有前来面试的候选人都在一个大幕后面进行演奏。很快，其他交响乐团也采取了这样的做法。美国顶级交响乐团中的女性团员比例从1970年的5%上升到了目前的35%。

通过这样的做法，使得男性和女性可以公平地进行演奏，评委也不需要考虑性别的问题。博纳特在书中讲述了不少例子，诸如通过使用电

子屏幕或者匿名选拔来招聘员工或管理人员。

博耐特主要分析了不同行为设计的方方面面——使用数据分析法分析行为变化；通过建立规范来重新引导行为，而不是通过“道德许可”影响行为；避免形式主义并鼓励性别多元化，以创造更多价值。总体而言，目标是实现更广泛的变革，“减少经济生活、政治参与和健康及教育领域的性别不平等”。

偏见是性别平等的障碍。

读者要读懂本书并充分理解当中的全部内容并不容易。书中援引了大量的数据、事实、表格和图片，信息量很大，想要一次全部消化是有难度的，最好是分多次阅读、理解和消化。

诚然，博耐特的这本书信息详实，见解独特，但其最大的贡献并非仅仅于此。更令人振奋的是，她将众多的理论和数据融会贯通。信息繁多，但博耐特坐镇不乱，运用行为设计厘清事实，提出了可实施、有实际意义的建议。

最后，博耐特表示“好的领导善于行为设计”。这也许是本书最精湛的观点。博耐特不是靠噱头吸引读者，而是通过举证和倡导行为设计，引导读者去寻找奏效的解决方案，让每一个人都发挥自己的才能。

凯伦·朗利
(Karen Ongley)

IMF战略、政策与检查部副处长