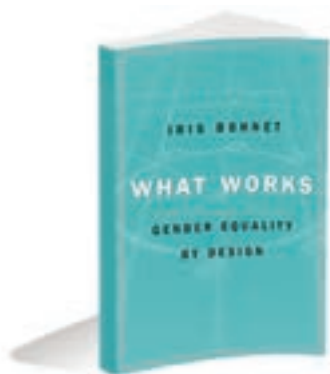


Это работает



Iris Bohnet

What Works

Gender Equality by Design

Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 2016, 400 pp., \$26.95 (cloth).

Я сама удивилась своей реакции на утверждение Ирис Бонет в заключительной главе ее книги *What Works* (Все пригодные средства): «мы можем снизить гендерное неравенство». Оно напомнило мне лозунг «We Can Do It!» (Мы сможем!) на плакате с «клепальщицей Розы» — знаменитым символом расширения возможностей женщин. Этот мгновенный отклик вновь убедительно показал, насколько укоренившись могут быть наши подсознательные предубеждения.

Бонет изящно и подробно демонстрирует, как такие предубеждения могут препятствовать достижению гендерного равенства. Что отличает ее подход на фоне все большего количества литературы по вопросам гендерного равенства, так это использование поведенческого проектирования для поиска практических (и нередко интуитивных) решений.

What Works в полной мере использует накопленный за последнее время обширный объем гендерного анализа и литературы. В начале Бонет напоминает нам об окружающих нас предубеждениях и резюмирует экономические обоснования гендерного равенства. Она пишет о ценности более широкого участия женщин в рабочей силе, в частности для повышения производительности, дохода и темпов экономического роста.

Это не означает, что *What Works* — просто информационный сборник. Отнюдь нет. Основная часть книги посвящена сплетению воедино многочисленных нитей дискуссии по гендерным вопросам; результатом стало насыщенное и взаимосвязанное повествование о том, как предубеждения

сдерживают прогресс. Она даже сетует на то, что, «к глубокому сожалению, избавиться от них практически невозможно». Именно в этом должно помочь поведенческое проектирование, «самый полезный и недостаточно используемый инструмент в нашем распоряжении».

Многие отдельные стратегии и меры политики, предлагаемые в рамках традиционной дискуссии, имеют целью вызвать сознательный ответ, который способствовал бы интеграции женщин. Нас призывают «активно самоутверждаться», применять подход «от обратного» или «более вдумчиво» рассматривать вопросы разнообразия. Бонет признает не только достоинства, но и риски этих подходов. Не потому, что она считает обучение принципам разнообразия нежелательным, а установление гендерных целевых показателей необоснованным. Дело в том, что существующая среда не всегда позволяет эффективно использовать эти подходы и меры. Мы уступаем нашим предубеждениям.

Бонет четко иллюстрирует этот тезис. Бездействие или инерция могут ослабить потребность в сознательном ответе. Одним таким примером, хотя и не в гендерной тематике, является больший успех пенсионных программ, требующих подачи формального заявления для выхода из программы, но не для участия в ней. (Большинству из нас лень заполнять заявление, чтобы присоединиться к программе!). Кроме того, меры, призванные способствовать интеграции, могут даже вызвать противоположный эффект. Например, исследования показывают, что программы обучения принципам разнообразия могут привести к «моральному (само)лицезированию», когда люди считают, что теперь они лучше информированы, и в результате меньше вероятность того, что они будут сознательно применять полученные знания.

Бонет полагает, что разумное поведенческое проектирование может способствовать тому, чтобы эти предубеждения меньше сказывались на наших действиях. Это, по ее словам, лучше, чем прибегать к конкретным мерам для борьбы с такими предубеждениями.

Примером такого проектирования может служить решение Бостонского симфонического оркестра проводить прослушивания новых музыкантов, отделив их ширмой. Аналогичные пробы «вслепую» вскоре стали проводить и другие оркестры. Доля музыкантов-женщин в ведущих оркестрах США увеличилась с 5 процентов в 1970 году до более чем 35 процентов сегодня.

Тем самым преднамеренно исключается гендерный аспект, что обеспечивает равные условия в исполнении и оценке для мужчин и женщин, без бремени гендерного фактора. Бонет приводит много примеров, когда можно аналогичным образом использовать «электронные» ширмы или анонимизацию для найма сотрудников и управления кадрами.

В центре внимания Бонет — взаимодействие между различными аспектами поведенческого проектирования (использованием средств анализа данных для целенаправленного изменения поведения, установление норм для переориентации поведения вместо создания возможностей для морального лицензирования, организация групп таким образом, чтобы не допустить проведения реформ только для видимости и открыть дорогу разнообразию в целях повышения общей отдачи. Однако общая цель состоит в проведении крупномасштабных преобразований, с тем «чтобы устранить гендерный разрыв в экономических возможностях, участия в политических процессах, здравоохранении и образовании».

What Works читается нелегко, особенно если вы хотите извлечь из нее как можно больше. Временами книга требует напряженной умственной работы: она наполнена данными, фактами, иллюстрациями и образными примерами, ее нельзя проглотить «в один присест». Лучше усваивать и обдумывать ее содержание за несколько раз.

Истинная ценность работы Бонет — не в деталях, как бы они ни были поучительны и информативны. Большого восхищения заслуживает то, как она интегрирует столько различных теорий и элементов данных. В итоге она не теряется в этом хитросплетении, а использует свой лейтмотив, — возможности поведенческого проектирования — предлагает практические и реально осуществимые решения в области проектирования.

В заключение Бонет высказывает мысль, что «хороший лидер использует поведенческое проектирование». В этом, возможно, самый удачный аспект ее книги. Бонет не является чирлидером. Она пролагает путь посредством доказательств и проектирования, помогая читателям самим находить работающие решения, чтобы каждый из нас мог сделать что-то свое для изменения мира к лучшему.

Карен Онгли,

заместитель начальника отдела,
Департамент стратегии, политики
и анализа МВФ