

## Organisatorisk design för ökad jämställdhet

En ny bok av Iris Bohnet, föreståndare för institutet *Women and Public Policy Program* vid Kennedy School på Harvarduniversitetet, diskuterar praktiska åtgärder för ökad jämställdhet på arbetsmarknaden och i utbildningssfären. Boken, som heter *What Works: Gender Equality by Design*, har på kort tid fått stor uppmärksamhet och vunnit flera priser.

Ansatsen i *What Works* är att både beskriva ursprunget för bristande jämställdhet och att komma med praktiska lösningar. Bohnet beskriver en stor forskningslitteratur som visar hur diskriminerande strukturer missgynnar kvinnor och gynnar män. Strukturerna bygger på psykologiska processer där våra hjärnor tar genvägar för att hantera komplex information. Att det är omedvetna psykologiska processer som i stor utsträckning ligger bakom problemet gör i sin tur vissa lösningar mer verkningfulla än andra. Utbildningar och regler som syftar till att få människor att ändra sina egna tankemönster om män och kvinnor är inte särskilt effektiva, argumenterar Bohnet, då människor har svårt att själva förändra sitt omedvetna tänkande. Här riktas kritik mot internutbildningar mot diskriminering. I stället bör de diskriminerande strukturerna motverkas genom enkla organisatoriska förändringar, s k *choice architecture*. Genom att designa människors omgivning kan vi påverka deras beslut om exempelvis anställningar, befordringar eller lönesättning. En väl utformad organisatorisk miljö kan göra att besluten

blir mer objektiva och därför också mer jämställda.

*What Works* bygger i huvudsak på den beteendeeconomiska skolan inom nationalekonomin. En del av argumentationen har populariserats av Daniel Kahneman (2013) genom bästsäljaren *Thinking Fast and Slow*. Kort sammanfattat beskriver Kahneman att mänskliga beslut sällan är så rationella som ibland görs gällande. Vi fattar beslut baserade på tumregler och stereotyper, vilket ofta leder oss fel. Med Bohnets ord fattar vi beslut baserat på hur vi *tror* att världen är snarare än hur den verkligen är (s 7). Ett annat underlag för argumentationen ger forskning av årets Nobelpristagare Richard Thaler.<sup>1</sup> I boken *Nudge* argumenterar Thaler och Sunstein (2009) för att policymakare måste söka lösningar på samhällsproblem som går bortom lagstiftning; de bör i stället fokusera på åtgärder som utgår från hur organisationer och individer fattar beslut. Genom s k *nudges* – enkla ändringar i den miljö där beslut fattas – kan organisationer (eller staten) ge individer en knuff i önskad riktning. Ett exempel som testats i praktiken är gröna pilar i mataffären i riktning mot fruktavdelningen för att uppmuntra till en ökad konsumtion av frukt och grönt. Idén med *nudging* är att kunna påverka individuella val, utan att egentligen begränsa dem. Motståndare till *nudging* brukar vanligtvis invända att staten inte ska använda psykologiska mekanismer för att styra individuella val. Å andra sidan, vilket Bohnet betonar, finns det inget sådant som en ”design-fri” värld (s 5). En anställning kommer exempelvis alltid att utföras enligt någon form av metod och metoden kan lika gärna vara designad för att bli så objektiv som möjligt.

*Choice architecture* handlar alltså om att förändra omgivningen där olika beslut tas, oavsett om det gäller rättning

## RECENSION

Iris Bohnet: *What Works: Gender Equality by Design*, Harvard University Press, 2016, 400 sidor, ISBN 978-0-674-08903-7.

<sup>1</sup> Se Gärdenfors m fl (2017) för en översikt av Richard Thalers forskning.

av prov i skolan, vem som ska anställas till ett ledigt jobb eller hur arbetslag ska sättas ihop på en arbetsplats. Tanken är att ändra omgivningen på ett sådant sätt att individernas val blir mer oberoende av de psykologiska processer som skapar ojämlikhet. Det handlar om att bygga en struktur som synbarligen är frikopplad från kön, men som samtidigt korrigerar ojämlikheter och leder till mer jämlika möjligheter till karriär, lön och skolresultat. Med andra ord ska jämställdhet skapas genom att bygga en infrastruktur där människors val kan frikopplas från systematisk könsbias.

Efter att ha diskuterat innebörden av *choice architecture* går Bohnet vidare med en imponerande mängd exempel på sådan design i praktiken. Ett första (s 5) och representativt exempel från boken gäller tillvägagångssättet för att utvärdera ansökningar om jobb eller befordran. Här kan organisationer välja att strukturera urvalsprocessen på olika sätt. Till exempel kan de välja om utvärderaren granskar en ansökan i taget och bedömer den, eller om hen granskar flera ansökningar och jämför dem med varandra. Psykologisk forskning visar att bedömningar av en person i taget ger större utrymme för bias. Vid ett sådant förfarande blir personen som genomför utvärderingen mer benägen att kategorisera den sökande utifrån observerbara faktorer som kön eller etnicitet. Därefter bedöms ansökan mot en tilltänkt kravprofil där vissa grupper anses mer eller mindre lämpade utifrån utvärderarens intuition. Det är här som den omedvetna diskrimineringen kommer in och försämrar bedömningen av kvinnor. När ansökningar i stället bedöms sida vid sida förändras tankeprocessen. Då blir utvärderingen mer genomtänkt eftersom meriterna hos de sökande direkt kan jämföras med varandra, i stället för med en tilltänkt ofta abstrakt kravprofil. Ett sådant tillvägagångssätt tydliggör vilken person som är mest meri-

terad och minskar risken för omedveten diskriminering. Bohnets egen forskning ger stöd för att detta är ett effektivt sätt att uppnå jämlika bedömningar (Bohnet m fl 2016).

Att jämföra kandidater till jobb sida vid sida i stället för i sekvens kan tyckas vara en blygsam organisatorisk förändring. Detta är, enligt Bohnet, en av finesserna med att skapa ökad jämställdhet genom *choice architecture*. Med relativt små medel kan organisationer använda sitt humankapital mer effektivt. Enkla regler för hur anställningsförfaranden går till, hur lokalerna ser ut eller hur arbetslag sätts ihop kan åstadkomma stora förbättringar.

En av ambitionerna med *What Works* är att den ska kunna läsas som en handbok för dem som vill arbeta med konkreta förändringar på sin skola eller sitt företag. Varje kapitel avslutas med tre eller fyra tips som kan användas av organisationer för att uppnå jämställdhet via organisatorisk design (*design gender equality*). Dessa tips varierar i kvalitet och i grad av konkretion. Vissa är väldigt konkreta, exempelvis anonym rättning av tentor eller jämförande av CV:n sida vid sida. Andra är mer diffusa, som att ”förhindra könsbias genom könsneutrala processer” eller att ha i åtanke att män med döttrar vanligtvis bryr sig mer om jämställdhet än män utan döttrar.

Att läsa *What Works* som en handbok kompliceras något av bokens struktur. Mixen av tips för skolor och företag försvårar för läsare som vill rikta in läsningen på någon av de två. Det är inte heller så enkelt att hitta tips kring särskilda områden – såsom arbetsmiljö eller anställningsprocedurer – eller för särskilda målsättningar – såsom jämställda löner eller förutsättningar för att lyckas på nationella prov. För att tillgodogöra sig det relevanta innehållet för en organisationstyp eller ett område blir det svårt att inte läsa hela, eller stora delar av boken.

Hur effektiva är då tipsen i *What Works*? Leder de oss till förbättrad jämställdhet? I vissa fall är vi mer övertygade än i andra. Ett långt avsnitt i boken handlar om s k *people analytics*. Det går ut på att använda noggrann statistik över jämställdheten vad gäller t ex karriärmöjligheter, belöningsstrukturer och arbetsmiljö. Detta underlag används för att blottlägga eventuell ojämställdhet och ge förslag på lösningar, där lösningarna bör utformas baserat på experimentella metoder. Men även om denna process säkerligen skulle vara effektiv för att åtgärda vissa jämställdhetsproblem, kan den tyckas betydligt mer tids- och resurskrävande än det ursprungliga löftet om enkla förändringar av *choice infrastructure*.

När det gäller andra åtgärder är det ibland svårt att utvärdera effektiviteten eftersom den forskningslitteratur som sammanfattas ligger mycket på individsidan snarare än företagsidan. Här lurar en svårighet i bokens grundläggande upplägg. För varje område som diskuteras är tanken att (1) visa hur psykologiska mekanismer leder till ojämställda utfall och (2) förklara hur en enkel organisatorisk design kan justera den psykologiska processen. Den första delen av evidensen handlar om individer och här kommer forskningsunderlaget mestadels från experiment i labbmiljö. Den andra delen handlar om införandet av en policy på en organisation, vilket skapar ett steg i tanken bort från laboratoriet. Det här steget är lättare att göra för vissa åtgärder än för andra. Ett exempel är betydelsen av motivet på kontorets tavlor. Om experiment visar att kvinnors självförtroende närmar sig mäns när tavlorna på en vägg visar en kvinna med makt och inflytande (t ex Angela Merkel), blir det följaktiga tipset för kontorsinredningen uppenbart. Om kvinnor reagerar olika i labbet när de har kvinnliga förebilder på väggarna borde de göra det också på en arbetsplats.

För andra åtgärder är steget lite längre. Ett exempel är den föreslagna åtgärden att organisationer ska rapportera sina jämställdhetsåtgärder till staten. Här kommer evidensen från ett experiment som visat att lärare betygsätter etniska minoriteter mer rättvist om de i ett senare skede behöver förklara sin betygsättning för andra människor i en grupp. Med det här underlaget blir det genast ett större avstånd mellan individ-evidensen och organisationsidan. Är den psykologiska process som sker i huvudet på läraren som berättar om sin betygsättning verkligen densamma som när ett företag åläggs att rapportera sitt jämställdhetsarbete till staten? Här skulle det behövas mer forskning på organisationsnivå för att belägga att sådant ansvarsutkrävande faktiskt kan vara effektivt. Mer evidens från företagsområdet hade ofta varit användbart för att styrka resonemangen i *What Works*.

Ur en politisk synvinkel bygger Bohnet en bro mellan vänster och höger. Personer till höger såväl som till vänster i politiken brukar kunna enas om att jämställdhet är viktigt. Däremot kan de vara oense om hur jämställdheten borde uppnås. Personer till vänster tycker generellt att det behövs lagstiftning i form av konkreta och bindande åtgärder för att bryta upp ojämställda strukturer. Personer till höger argumenterar i stället för att lagstiftning kan motverka sitt syfte genom att dela in människor i kategorier i stället för att främja individens frihet och autonomi. *What Works* närmar sig vänsterns argumentation genom utgångspunkten att ojämställdhet på arbetsmarknaden grundas på strukturell diskriminering. Policyåtgärderna däremot lägger i huvudsak fokus på individuella val och känns därför närmare en klassisk högerpolitik.

Som slutord kan vi konstatera att löftet i *What Works* är ambitiöst: Vi behöver inte vänta i ytterligare årtionden på jämställdhet utan kan åstadkomma

stora förändringar inom en betydligt kortare tidshorizont. Åtgärderna som föreslås är inte bara enkla utan också tämligen okontroversiella från ett politiskt perspektiv. Att sträva efter neutralitet i fördelningen av jobb, löner och befordringar är onekligen enklare än att införa åtgärder som aktivt främjar kvinnor på bekostnad av män. Om argumenten i *What Works* stämmer, skulle neutrala processer dessutom vara mer effektiva i att skapa jämställdhet. För organisationer borde valet vara enkelt: Objektivitet i beslut om löner och anställningar är ett effektivt sätt att utnyttja och utveckla de anställdas talanger. Vi kan bara hoppas att företagsledare och rektorer köper dessa argument, samt en kopia av *What Works*.

*Elina Fergin*

Doktorand vid Örebro universitet,  
HUI Research och Institutet för social forskning

*Johanna Rickne*

Docent och forskare vid Institutet för social forskning, Institutet för Näringslivsforskning och Uppsala Center for Labor Studies

## REFERENSER

Bohnet, I, A A van Geen, och H M Bazerman (2016), "When Performance Trumps Gender Bias: Joint Versus Separate Evaluation", *Management Science*, vol 62, s 1225–1234.

Gärdenfors, P m fl (2017), "2017 års Ekonomipris till Richard Thaler", *Ekonomisk Debatt*, årg 45, nr 8, s 6–16.

Kahneman, D (2013), *Thinking Fast and Slow*, Penguin Press Non-Fiction, London.

Thaler, R och C Sunstein (2009), *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Penguin Press Non-Fiction, London.