

Susanna Alexius & Janet Vähämäki, *Obsessive measurement disorder or pragmatic bureaucracy? Coping with uncertainty in development aid relations*. Emerald förlag 2024

En vanlig uppfattning om stora organisationers verksamheter är att de blir alltmer komplexa, vilket i sin tur kräver en allt mer komplex koordinering mellan olika aktörer – ofta på global nivå – för att uppnå önskvärda mål. Denna koordinering löper ofta över tid, rum och olika kulturer i ett sammanhang där information färdas mycket snabbt, vilket tycks leda till en känsla av att vår omvärld är alltmer förändringsbenägen och osäker. I organisatoriska sammanhang som präglas av en hög grad av osäkerhet tenderar vi att hantera denna osäkerhet genom att skapa olika former av kontrollsystem som ska säkerställa transparens, effektivitet och god hushållning med resurser, bara för att nämna några av de goda ideal vi eftersträvar. Ett omfattande problem med våra strävanden efter att skapa säkerhet genom formell kontroll är dock att kontrollen i vissa sammanhang kan vara direkt kontraproduktiv och skapa ”rädda” organisationer, där gott omdöme ersätts med blind regelefterlevnad och där kontroll blir ett självändamål på bekostnad av kärnverksamhet. Det är mot den bakgrunden som Alexius och Vähämäki har skrivit denna bok, vars syfte är att identifiera konstruktiva förhållningssätt till formell kontroll för att motverka kontrollens negativa konsekvenser.

Boken bygger på en omfattande studie av konsekvenser av kontrollsystem i interorganisatoriska relationer inom biståndssektorn, ett sammanhang som mycket väl lämpar sig för bokens syfte eftersom biståndssektorn präglas av en hög grad av osäkerhet och därmed även höga ambitioner att skapa säkerhet genom formell kontroll. Studien utgörs av 80 intervjuer med tjänstemän i olika organisationer inom biståndssektorn, såsom statliga myndigheter, företag, icke-statliga organisationer och universitet. I bokens olika kapitel presenterar författarna beskrivningar och förklaringar av den komplexitet som kännetecknar biståndssektorn samt de omfattande åtgärder som har vidtagits för att göra detta sammanhang kontrollerbart. Dessa åtgärder bygger enligt författarna på ”managementdrömmar” som kraftigt förenklar och likriktar den mångfacetterade verklighet de är ägnade att kontrollera och som paradoxalt nog leder till mer osäkerhet i stället för mindre, vilket leder till ännu mer kontrollåtgärder och så vidare. Kontrollen är självgenererande.

Författarnas lösning på detta problem är den ”pragmatiska byråkratin” och den ”pragmatiska byråkraten”. Den pragmatiska byråkraten är en idealtyp som härrör från författarnas observationer av de olika ”copingstrategier” i förhållande till kontroll som de har identifierat i sina intervjuer. Det som kännetecknar den pragmatiska byråkraten är ett förhållningssätt som bygger på ansvar, pragmatik, plikt-känsla och konstruktivt gott omdöme. Regelefterlevnad är viktigt för den pragmatiska byråkraten, men reglerna följs inte blint. Flexibilitet och professionellt omdöme baserat på erfarenhet och expertis är överordnat, med fokus på långsiktiga goda resultat i linje med organisationens syfte och mål. Författarna menar att pragmatisk byråkrati kan tjäna som ett effektivt medel mot dysfunktionella konsekvenser av kontroll, men även som ett vaccin som över tid kan förhindra överreglering och i stället främja konstruktivt lärande som i sin tur

främjar goda resultat. Det här innebär att författarna angriper problematiken kring formell kontroll på ett nytt sätt: i stället för att i första hand förespråka förändringar på systemnivå, föreslår de en lösning som tar sin utgångspunkt i den enskilde byråkratens praktik och den närmaste omgivningen.

Det här är en välkommen och mycket viktig bok. Boken ger läsaren en omfattande inblick i den verklighet som tjänstemän inom biståndssektorn verkar inom, men bokens största värde ligger i att den är relevant inom ett betydligt större sammanhang än biståndssektorn. Jag tror att vi är många tjänstemän i stora organisationer som känner igen oss i den problematik som författarna målar upp och att vi är många som välkomnar förslag på lösningar och stöd. Det ger den här boken genom att presentera en konstruktiv väg framåt. Med tanke på vår nuvarande samhällsutveckling, där "krisberedskap" har blivit centralt för många stora organisationer, ökar bokens relevans ytterligare, eftersom krisberedskap tycks förutsätta den flexibilitet som den pragmatiska byråkratin möjliggör.

Boken väcker en del frågor som jag kan önska att författarna hade diskuterat mer utförligt. Ett av dem är vem denne pragmatiska byråkrat är. Med tanke på att det krävs ett visst mod och en viss pondus för att tillämpa en pragmatisk regelefterlevnad, kan man tänka sig att den pragmatiska byråkraten är en privilegierad person med stark (trygg) social och formell position i sin organisation. En vidare diskussion om den pragmatiska byråkratens individuella förutsättningar skulle vara mycket intressant. Ett annat frågeställning är om det är för mycket begärt av en enskild tjänsteman att vara pragmatisk. Kan man verkligen begära att en tjänsteman ska förhålla sig pragmatiskt till regelefterlevnad? På den sistnämnda frågan tycker jag personligen att svaret är ja. Vi tjänstemän har ett stort ansvar för att tillämpa gott omdöme i vår tjänsteutövning. Den här boken ger stöd för att göra just det. Jag kan starkt rekommendera den.

Fredrik Svärdesten

Stockholm Business School/Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet