

Resultatstyrning i biståndet: Kan ”obsessive measurement disorder” undvikas?

Göran Holmqvist, moderator för seminarium som ställde frågan ovan, summerar seminariet och delar sina personliga reflektioner om det som debatterades.

Jag hade nyligen förmånen att få vara moderator på ett seminarium om resultatstyrning i biståndet, anordnat av Nordiska Afrikainstitutet, Föreningen för Utvecklingsfrågor och Riksbankens Jubileumsfond (se länkar nedan om seminariet). Rollen som moderator ger en privilegiet att summera intryck och slutsatser från seminariet, som får stå helt och hållet för mig:



Göran Holmqvist, Nordiska Afrikainstitutet.

Några intryck från presentationerna:

1 Skall vi åstadkomma förändringar, vilket ju biståndet syftar till, så är relationer och processer helt centrala. Men fyrkantiga resultatmatriser tenderar att underskatta relationer och processer till förmån för det mätbara och planerbara. Folk som jobbar med

bistånd lyckas ibland med att åstadkomma något viktigt helt enkelt därför att de jobbar utanför resultatmatriserna (samtidigt som de pliktskyldigt fylls i). Detta var ett av antropologen Rosalind Eybens budskap.

2 Oförsiktigt utformad resultatstyrning kan bli orimligt tidskrävande; producera mer information än vad någon förmår absorbera; skapa incitament till att leverera fel saker; leda till rädsla för nyskapande och omprövning; ge överdrivet fokus på kortsiktiga mätbarheter.

Men minst lika allvarligt, och kanske mindre diskuterat, är hur alltför långtgående kontroll- och incitamentsstrukturer faktiskt kan skada människors inneboende motivation. Detta är den ”motivational crowding out”-effekt som beteendekonomen kunnat belägga i experiment; som när höjd ersättning på bloddonationer leder till att mindre blod doneras, eller när avgifter för försenad dagishämtning leder till att fler föräldrar väljer att komma sent.

Givetvis reagerar vi ofta på kontroll och incitament precis som man förväntar sig, men ibland kan det faktiskt också gå käpprätt fel och ge motsatt effekt. Om detta berättade Tore Ellingsen, professor i national-

ekonomi vid Handelshögskolan.

3 Daniel Tarchys, som bland mycket annat på sin meritlista har en bakgrund som sovjetolog, berättade om decenniernas erfarenheter av mål- och resultatstyrning i den svenska statsförvaltningen. En vind av övertro på räknande av kortsiktiga mätbarheter tycktes ha blåst in över den offentliga sektorn från två håll samtidigt under 1980-talet: En vind från det gamla Sovjetunionen (”Gosplan goes west”) och en annan från det privata näringslivet.

”Givetvis reagerar vi ofta på kontroll och incitament precis som man förväntar sig, men ibland kan det faktiskt också gå käpprätt fel och ge motsatt effekt.”

Liksom Tore Ellingsen uppmärksammade Daniel Tarchys den delikata balansgång som krävs mellan å ena sidan kontroll och å andra sidan tillit. De står närmast i ett dialektiskt förhållande

till varandra, där för mycket av det ena kan förgöra det andra.

4 ”Obsessive Measurement Disorder” och ”Counterbureaucracy” har gått så långt att det blivit ett nationellt säkerhetsproblem hävdar den förre chefen över det amerikanska biståndsorganet USAID. Amerikanskt bistånd förmår helt enkelt inte leverera vad det

borde. Allt finns utförligt beskrivet i en lång rapport som vittnar om hur den amerikanska biståndsbyråkratins körts in i en Kafkaliknande återvändsgränd.

Riktigt lika långt har det inte gått i Sverige, men vi är faktiskt på god väg, berättade Jan Bjerninger, f.d. chef på Sida. Utformning och omfattning av utvecklings-samarbetes resultatmatriser, och ett allt mer komplext kontroll-maskineri, fick illustrera.

5 Om mycket verkar total uppslutning råda: i) alla vill uppnå resultat (även om det kan problematiseras vilka de skall vara), ii) kontrollinstrument som oberoende revisioner behövs, iii) vi behöver också instrument för lärande, bl.a. i form av oberoende utvärderingar, iv) bistånd måste kunna förklaras, illustreras och rättfärdigas för väljare och skattebetalare i norr, v) ansvarsutkrävandet i syd mellan medborgare och stat är något som biståndet bör stärka (och inte får störa).

Således, enighet om mycket på resultatagendan, men också en lång lista på problem och risker.

Så vad finns då att göra åt saken?

Jag avstår från att försöka ge rättvisa åt allt klokt som sades från publiken och panelen - i vilken även Johan Borgstam, utrikesråd för utvecklingsfrågor på utrikesdepartementet, ingick. Avslutningsvis i stället några några högst personliga rekommendationer och kommentarer:

-Mer ödmjukhet: Allt går inte att mäta

och allt går inte att veta. Men problem behöver lösas ändå.

-Mer försiktighet, i bemärkelsen vara medvetna om de potentiella riskerna med långtgående kontroll- och resultatstyrning: tidsåtgången, de perversa incitamenten, risk för försvagat ansvarsutkrävande på mottagarsidan, ovilja till omprövning/risktagande, "motivational crowding-out".

-Investera i lärande, hellre än i att producera oändliga mängder indikatorer som ingen förmår absorbera.

-Var varsam med professionella människors inneboende motivation och yrkesheder. "Motivational crowding-out" tycks vara en farsot i biståndsbranschen, och en del missljud känns helt klart igen från landets lärare, poliser och sjukvårdspersonal.

-Håll isär de tre målen: att lära, att kontrollera och att möjliggöra politiskt ansvarsutkrävande. Ibland kan tre flugor slås i en smäll - och en del grandiosa resultatstyrningsprojekt tycks ha haft den ambitionen - men oftast gäller den gamla ledstjärnan att varje mål angrips bäst med det för det syftet bäst avpassade medlet. Den orimliga tids- och resursåtgången som många vittnar om talar för att vi måste hitta betydligt effektivare vägar för att nå de här tre målen.

-"Thinking outside the box" är en vanlig kliché. Att **"arbeta utanför resultatmatrisen"** är kanske ett nytt uttryck att mynta. När systemen, cheferna och politiker är oförmögna att ge återkoppling på det mer svårsmätbara arbetet med relationer och processer så får de engagerade aktörerna i stället återkoppla till varandra.

-Bakom resultatagendans fyrkantigheter och kontrollbehov döljer sig nog också en dos brist på ledarskap, på olika

nivåer, från den politiska och nedåt. Att predika resultat kan vara en trygg position; vem är mot resultat förutom de lata och ovilliga? Man kan spåra en rädsla för att lita till organisationers och medarbetares inneboende motivation och att ta till vara på denna energi för att - just det - skapa resultat. Det behövs därför ledare som vågar leda.

/ GÖRAN HOLMQVIST
Nordiska Afrikainstitutet

LÄNKAR:

För relaterade länkar och videoupp- tagning av seminariet, besök: <http://www.bistandsdebatten.se/?p=15513>

Redigering och layout: Maria Ölund
Kommunikatör Bistandsdebatten.se
maria@bistandsdebatten.se