

## Den borttappade tilliten

av Bengt-Åke Wennberg

### Tillitens svaga länk

**Den svaga länken i dagens resonemang om samverkan och organisering är att ingen professionell verksamhet får framgång enbart genom själva "systemet". Byråkrati och ledning har inte till uppgift att "få medarbetare att bli bättre" och "styra dom rätt". De skall istället göra att den samverkan mellan de professionella aktörer som formar verksamheten blir så trygg, oproblematisk och självklar att medarbetarna kan få fullt utlopp för hela sin och kundernas eller klienternas kunnsighet och professionalitet.**



I ledaren i ett nummer från 2013 av Pedagogiskt Magasin belyser Leif Mathiasson frågan om tillit. Partiledaren för Liberalerna Jan Björklund har kritiserat den tidigare skolpolitiken. De som då var missnöjda har fått sitt. Men det är svårt att tro att de nu är nöjda. Det låter i alla fall inte så i det Pedagogiska Magasinet.

Den politik som nu vuxit fram har en övertro på formell styrning och har därmed skapat ett närmast omänskligt tryck på lärarna att dokumentera vad de gör. Denna hierarkiska och formalistiska ansats är främmande för många lärare. Pedagogiken blir sämre snarare än bättre.

Behovet av kontroller, uppföljningar, jämförelser och mätningar medför enligt Mathiasson att lärarnas personliga professionella handlingsutrymme minskar., Detta upplevs som en misstro mot lärarnas professionalitet. I svalt av byråkratiska reformer försvinner de viktiga samtalen om den pedagogiska profession som skapar de goda resultaten. Detta är allvarligt. Hur kunde det bli så här?

Svaret ligger antagligen å ena sidan i Björklunds och regeringens behov av att visa sig duktiga och överglänsa den socialdemokratiska skolpolitiken och å andra sidan i ett missförstånd när det gäller byråkratins och ledningens roll i en professionell verksamhet.

Alliansen och Björklund har ett behov av att visa sig vara "bättre" än socialdemokratin i sin skolpolitik. Därför skyller de dåliga skolresultat på "systemet". Anklagelserna riktas mot det gamla "systemet". Det nya skall vara mycket bättre när det får full kraft. Men synen på systemets kraft och dess underliggande struktur är intakt.

Problemet är att ingen professionell verksamhet får framgång enbart genom "systemet". Byråkrati och ledning har inte till uppgift att "få medarbetare att bli bättre" och "styra dom rätt". De skall istället göra att den samverkan mellan de professionella aktörer som verkar i skolvärlden blir så trygg, oproblematisksk och självklar att medarbetarna genom samarbetet med varandra och eleverna kan få fullt utlopp för hela sin och elevernas kunnighet och professionalitet.

Det kan aldrig vara regeringens uppgift att styra verksamheten till framgång. Det har de varken kompetens eller förutsättningar för. Det är inte systemet, styrningen och byråkratin som skapar framgången. En så komplex verksamhet som pedagogiskt arbete kan inte förenklas och formas som ett styrsystem. Då bromsas kreativiteten. Det är människorna i systemet, och då främst lärarna, som gemensamt genom sitt agerande formar det sociala system som har den önskade potentialen.

Det är uppenbart att den uppifrån och utifrån kommande styrningen och dokumentationshysterin nu gått för långt. Systemet väcker misstro snarare än tilltro.

Som Leif Mathiasson skriver;

*Man kan inte kontrollera och granska fram förtroende och tillit, lika lite som man kan kontrollera och granska fram kvalitet och skolutveckling.*

Vad tycker du om kurser som lovar att lära ut "tillitsbaserad styrning"? Om det skall skapas tillit vad borde man då göra istället?