



## Dåtid, nutid, framtid – Tidens betydelse för synen på lärande och styrning

*Tiden har väldigt olika betydelser i komplicerade respektive komplexa system vilket gör att vi bättre kan förstå ett system genom att tänka på tid. Typiskt sett har tiden ingen betydelse alls i komplicerade system – dåtid, nutid och framtid är identiska (i varje fall är det tanken). I komplexa system har tiden alltid betydelse, vare sig vi vill eller inte. Idag är inte samma som igår och morgondagen kommer inte vara samma som idag.*

*Detta betyder att vi behöver förstå tidsperspektivet för att förstå systemet. När tiden har betydelse har också historien och erfarenheter betydelse. Gårdagen formar morgondagen. Tid har därmed betydelse för hur vi ser på lärande. Lärande som leder till ett varierat och delvis oförutsägbart beteende. Samtidigt har styrningen kanske som fokus att reducera oförutsägbarheten, vilket påverkar vems erfarenheter och lärande som har betydelse. Kan styrningen därmed också reducera lärandet? Frågor som är värda att reflektera över för att se och förstå sin organisation.*

### Tidens betydelse för systemet

Utan att hamna i diskussioner om filosofi eller kvantfysik kan tid enkelt förstås som att det finns en rörelse från igår till idag och vidare till imorgon. Frågan är om tid är relevant för att förstå system?

För komplicerade system som maskiner har tiden normalt ingen betydelse. En maskin ska göra samma sak idag som igår och den förväntas göra samma sak imorgon. Själva poängen med

komplikerade system är att de är linjära och förutsägbara. Det är bra att både mikrovågsugnar och flygplan betar sig likadant över tid på ett förutsägbart sätt. Tiden kan ha en betydelse i den meningen att maskinen slits och går sönder, men så länge den fungerar som det är tänkt har tiden ingen betydelse. Det finns ingen skillnad mellan dåtid, nutid och framtid. Maskinen i sig är inte påverkad av historien och påverkas inte heller av förutsägelser om framtiden. Maskinens mänskliga konstruktörer kan bli påverkade och utifrån detta bygga om maskinen, men maskinen själv påverkas inte. Skälet till detta är att maskiner består av mekaniska delar utan egen handlingsförmåga, och delarna förändrar sig inte själva över tid.

Komplexa system består av levande aktörer med någon form av besluts- och handlingsförmåga. Delarna kan göra olika saker. Det är också själva poängen med komplexa system. Ett myrsamhälle eller en organisation möter inte exakt samma förutsättningar eller utmaningar idag som igår. När problemen som ska lösas är delvis oförutsägbara kräver det i sin tur ett visst mått av oförutsägbarhet hos de komplexa systemen, det kräver anpassning och flexibilitet. Det kommer därför alltid att finnas en skillnad mellan dåtid, nutid och framtid.

Med AI och maskininlärning kan även maskiner bilda komplexa system, men komplikerade system kommer att finnas även fortsättningsvis.

Men det finns avgörande skillnader mellan olika typer av komplexa system, det handlar om vem eller vad som lär sig och hur detta lärande går till.

### **Tiden, aktörerna och lärandet**

Ett kugghjul i en maskin lär sig inte något under sin livstid. Som beskrivits ovan är det själva poängen att kugghjulet helst är exakt likadant hela tiden.

Myrsamhällen utvecklas genom evolutionen. Det är en anpassning över tid där det som händer i nutid (vilka som överlever och mutationer) påverkar framtiden. Det är inte ett lärande i form av att enskilda myror samlar på sig kunskap över sin livstid som de sedan för vidare till kommande generationer. Myror följer enkla regler, vilket skapar ett komplext beteende på aggregerad nivå, men dessa regler kan förändras över tid genom evolution. Evolutionen verkar över tid och med tiden förändras delarna och systemet.

Människor däremot har en stor förmåga till lärande och lär sig under hela sin livstid, och har dessutom möjlighet att lagra och sprida kunskap. Människors lärande gör att många olika och många nya problem kan hanteras utan att det krävs en biologisk evolution. Lärandet ökar problemlösningsförmågan kraftigt, men ökar också variationen över tid. En anpassning kräver inte flera generationer, utan kan gå på timmar eller dagar. Tiden förändrar människorna löpande och därmed förändras systemet hela kontinuerligt.

En organisation är aldrig identisk från en dag till en annan. Det är aldrig exakt samma saker som händer eller exakt samma saker som utförs. Det kommer alltid finnas en skillnad mellan dåtid, nutid och framtid, vare sig vi vill eller inte.

Det som hände igår påverkar vad vi gör idag och även hur vi tänker. Det vi tror om morgondagen kommer också att påverka vad vi gör idag, och det vi gör och tänker idag kommer att påverka morgondagen. Vad vi gör och hur vi tänker hänger ihop.

Lärande handlar mycket om att vi reflekterar över vad vi gjort och gör. Människor kommer därför att hela tiden att förändra sitt beteende något, ofta på sätt som inte är helt förutsägbara. Lärande uppfattas i regel som något positivt, medan människor som agerar oförutsägbart i en organisation ofta uppfattas som något negativt. Styrningen kan därmed påverka lärandet på olika sätt beroende på hur styrningen är utformad (med vilket sätt att tänka och hur den går till i praktiken).

### **Vem lär sig och vem styr egentligen?**

En organisation med människor är alltid ett komplext system. Tiden har betydelse i och med att framtiden aldrig kommer att vara en exakt upprepning av historien, delvis på grund av att människor lär sig hela tiden. Lärandet kan vara medvetet eller omedvetet, strukturerat eller ostrukturerat. Lärandet är oundvikligt eftersom vi reflekterar över vårt eget och andras beteende och har tillgång till ett omfattande informationsflöde.

Men frågan är vilken syn vi har på lärande när vi lägger till styrningsperspektivet? Styrning handlar ofta om att planera och att hantera eller reducera oförutsägbarheten. Styrning handlar mycket om att få människor i organisationen att agera likartat och förutsägbart. Finns det då en risk att styrningen i sig begränsar lärandet?

Med en syn på organisationer som om de vore mekaniska komplicerade system är lärande något som inte finns eller behövs. Om människor ses som kuggar i ett stort maskineri där de ska göra samma sak hela tiden behandlas de inte som aktörer med förmåga att lära. Det är de som designar och skapar systemet som tänker och som lär sig, och de befinner sig utanför systemet. Styrningen och lärandet separeras helt från systemet som utför arbetsuppgifterna. Tiden har ingen betydelse i systemet, endast för de som skapat det. Förhoppningsvis är denna syn mycket ovanlig.

En annan möjlig syn är att betrakta organisationen som ett komplext biologiskt system, alltså att organisationen ses som en levande organism ungefär motsvarande en myrstack. Människorna i organisationen ses då som levande varelser med förmåga att följa regler. Reglerna bestäms och kan ändras av andra utanför systemet. Människorna i systemet antas kunna följa förändrade regler, men inte själva skapa eller förändra reglerna. Även med denna syn ligger lärandet och styrningen utanför det system som utför arbetsuppgifterna, även om systemet har en förmåga att hantera komplexa problem. Tiden har betydelse i systemet genom att reglerna kan förändras och därmed beteendet, men förändringarna kommer utifrån. Lärande som följer av tiden, alltså erfarenheter, placeras främst hos andra utanför systemet. Detta motsvarar ungefär en evolutionär förändring hos myrstacken.

En tredje syn är att betrakta organisationen som ett socialt komplext system där både lärande och styrning handlar om interaktioner och relationer mellan människorna i systemet. Då antas alla människor kunna lära sig och allas lärande påverkar hur andra tänker och agerar, även om både lärandet och graden av påverkan hela tiden varierar. Med denna syn är både lärande och styrning en del i systemet, det ligger inte utanför. Tiden har betydelse för alla och nya erfarenheter ses som en naturlig del av systemet. Tid är detsamma som förändring och framtiden är därmed alltid osäker och till stora delar oförutsägbart. Med denna syn är en organisation vare sig något mekaniskt eller något biologiskt, utan något socialt.

## Konsekvenser för styrningen

I verkligheten tillämpas troligen alla tre synsätten ovan i olika blandningar. De flesta har en positiv syn på lärande och vill att ett ständigt lärande sker. Men samtidigt har styrningen ofta som syfte och fokus att minska oförutsägbarheten vilket driver lärandet mot en mekanisk eller biologisk modell vilket förstås reducerar lärandet (och oförutsägbarheten).

Med ett klassiskt tayloristiskt synsätt ligger lärandet hos chefen eller andra som har till uppgift att ta fram instruktioner och designa arbetsflöden. Lärandet och styrningen separeras från arbetets utförande.

Även om organisationer idag både erkänner och uppmuntrar människors lärande kan det finnas en skillnad i synen på olika typer av lärande och olika typer av kunskap. Formell kunskap anses ofta mer värdefull än informell kunskap (erfarenhet).

Formell kunskap går att beskriva i text och i regler, den går att lagra utanför systemet och det går att organisera lärandet på ett strukturerat sätt. Informell kunskap går inte att beskriva i text och regler och lärandet sker i görandet samt genom vardagliga professionella samtal i till exempel korridorer och fikarum. Kunskapen går inte att lagra utanför systemet.

Om kunskap och lärande som går att separera från systemet som utför arbetsuppgifterna uppfattas som mer värdefull så gynnas lärandet utanför systemet på bekostnad av lärande i systemet.

Frågan är också vad menas med begrepp som den lärande organisationen? Handlar det i första hand om att uppdatera rutiner och processer (att lärandet ligger främst hos andra än de som utför arbetet)? Eller handlar det om att låta människor lära av varandra?

Detta hänger i sin tur ihop med synen på om människor *är* resurser eller *har* resurser. En vanlig oro hos organisationer med kunniga individer är att "vi är så personberoende" och lösningen blir då ofta att samla kunskap i dokument så att den blir tillgänglig för "vem som helst". Dokumenten går att ha kontroll över och de går att behålla inom organisationen. Kunskap som sitter fast i olika hjärnor kan när som helst vandra ut från organisationen. Men kunskap handlar om mer än att lära sig något utantill; det handlar om att se och förstå, att kunna tolka och göra bedömningar utifrån ofullständig och osäker information. Något mänskliga hjärnor är bra på och något som kräver erfarenhet, och därmed kommer kunskapskrävande verksamhet alltid att vara personberoende. Ett socialt system bestående av människor kommer förstås alltid vara beroende av människor. Alla organisationer är per definition personberoende.

En strävan att reducera oförutsägbarheten i en organisation kan vara både behövlig och rimlig, men frågan är om det sker på bekostnad av lärande och anpassning. Ses framtiden som en framskrivning av nutiden, ett förverkligande av en beslutad plan eller som något delvis okänt som bäst möts med mer lärande?