



La nova gestió del coneixement – Joaquín Gairín, Anna Díaz i Cecília Inés Suárez

🕒 25 de maig de 2021

La gran revolució de les darreres dècades es dona en l'àmbit del coneixement, que va lligat al factor humà com a protagonista i que es relaciona amb els processos d'innovació i canvi en les organitzacions. D'una banda, es reconeix que tan importants com en altres temps van ser les eines de treball, la capacitat productiva o el capital, actualment el que és determinant és el coneixement que tenen les persones i que resulta cabdal per donar respostes diferents als reptes canviants que planteja la realitat. D'altra banda, el coneixement personal, quan és compartit i es vincula a les necessitats de les organitzacions, es converteix en un factor clau per a la innovació i en un mitjà per reforçar la cultura col·lectiva i col·laborativa.

De tota manera, els efectes positius que pot tenir organitzar i compartir el coneixement existent només ho seran si aquest es gestiona oportunament i de manera adient. Amb el temps, hem après estratègies i eines que ens permeten gestionar més adequadament el coneixement existent. Seguim en aquesta línia d'explorar noves propostes sobre la gestió del coneixement, sense oblidar que també són importants els processos dirigits a crear nou coneixement.

"La nova gestió del coneixement" ha estat el lema del VI Congrés Internacional EDO (<https://edoserveis-uab.cat/congreso2020>), celebrat a Barcelona de l'11 al 13 de novembre del 2020, i l'excusa per conèixer i compartir les noves propostes que, sobre aquest tema, existeixen en les organitzacions empresarials, educatives i de l'Administració pública. La celebració del congrés ha permès revisar críticament el funcionament de les comunitats de pràctica i altres vies per promoure i organitzar el coneixement col·lectiu amb les noves propostes de creació i gestió del coneixement lligades amb les converses, les noves metodologies (mercat del coneixement, mosaic del coneixement, ús del bigdata, integració d'aprenentatges fragmentats, el rol dels gestors de xarxes socials,



autoavaluació i aprenentatges col·laboratius, formalització dels aprenentatges informals, etc.), els nous actors (gestors del coneixement, curadors, etc.), els aprenentatges de les organitzacions d'èxit i el desenvolupament d'ecosistemes formatius.

Les aportacions aprovades i publicades de 112 participants (<https://tienda.wolterskluwer.es/p/la-nueva-gestion-del-conocimiento>) són una evidència clara de l'interès de la temàtica i de la

vitalitat d'aquest àmbit disciplinar. Constitueixen, sens dubte, un conjunt de coneixements de primer ordre per la seva qualitat, actualització i enfocament a la innovació, que esperem que serveixin a les necessitats d'actualització i desenvolupament professional dels directius i tècnics de recursos humans i dels formadors, directius i estudiosos de totes les modalitats de centres de formació.

Algunes conclusions rellevants de la trobada científica fan referència a:

1. Les organitzacions que es focalitzen en les necessitats de la ciutadania i en els usuaris interns i externs de les organitzacions mateixes i que n'aconsegueixen una implicació activa, a més d'assolir millores organitzatives i de gestió de l'aprenentatge, són font de creativitat, d'innovació i generen valor social. El repte de les organitzacions actuals és aprofitar i gestionar adequadament el coneixement de les persones, promovent l'aprenentatge informal i potenciant el treball en xarxa i les comunitats d'aprenentatge.
2. La cultura organitzacional és un factor clau en qualsevol procés de canvi. La formació i el desenvolupament d'estratègies vinculades a la gestió del coneixement que afavoreixin les relacions, interaccions i comunicacions entre els membres de l'organització poden afavorir el procés de canvi.

3. La complexitat actual de la governança pública fa que ens plantejem nous reptes en les organitzacions i, per descomptat, en les administracions públiques. En aquest sentit, les administracions han de seguir apostant per incorporar la innovació en les seves estructures i processos amb la finalitat d'aportar noves i diverses formes i estratègies per afrontar amb més eficàcia i eficiència els reptes socials presents i futurs, reconeixent la importància de l'intercanvi col·lectiu del coneixement.

4. L'avenç en una societat més digitalitzada porta associada la transformació dels llocs de treball, el desenvolupament de noves competències, la gestió del coneixement i la incorporació de maneres de treballar que incloguin una cultura col·laborativa i habilitats de treball en equips autogestionats. La nova situació exigeix la promoció de comunitats de pràctica professional, un treball basat en reptes i per projectes i una transformació en la concepció del lideratge. L'especificitat de la funció pública mai hauria d'obviar, tampoc, els codis referits al propòsit de la seva activitat, l'emprenedoria i la focalització en els usuaris.

5. Es destaca el valor afegit de l'aprenentatge que es desenvolupa en contextos socials. Aquest aprenentatge no pot entendre's només des de la cognició, sinó que també s'ha de concebre des de l'emoció (implicació de tota la persona). Els espais d'aprenentatge social han de cuidar la diferència, participar de la incertesa i atendre els processos d'intercanvi, essent la interacció entre aquests el que permet desaprendre i tornar a aprendre, afavorint la generació d'un nou coneixement.

6. Es consideren factors claus perquè la Nova Gestió del Coneixement funcioni:

- a. Que les persones que formen l'organització se la creguin, és a dir, que hi tinguin fe, especialment les que són a la direcció.
- b. L'actitud dels membres de l'organització que té "gana per saber i per comprendre".
- c. Que existeixi col·laboració, com a expressió d'una cultura establerta i compartida basada en la confiança entre les persones.
- d. Transdisciplinarietat del coneixement, més enllà del conjunt de dades aïllades.
- e. Les eines són necessàries, però no són el més necessari.

7. La nova gestió del coneixement incorpora la gestió de la intel·ligència artificial (IA) i, específicament, les consideracions ètiques vinculades al seu disseny i desenvolupament. Els algorismes no sempre estan ben dissenyats, o no s'utilitzen adequadament, i tenen conseqüències negatives, fet que ha d'interpretar-se com a errors en els sistemes intel·ligents. Encara que amb freqüència s'insisteix a vetllar per principis ètics en l'ús de la IA, resulta obvi que, en realitat, l'ètica correspon a les persones i organitzacions que dissenyen i implementen els sistemes d'IA. En aquest sentit, cal considerar i revisar la relació entre la intel·ligència artificial i la intel·ligència humana (de la qual deriva).

8. Actualment, tots som curadors de contingut, però els que ho fan de manera professional o estructurada han de ser-ho des de la perspectiva de tenir uns valors que els permeti realitzar les seleccions amb criteri, convertint-se en una veritable antena del coneixement. Tots els àmbits del coneixement haurien de tenir un curador/-a de continguts; també les institucions i, sens dubte, els centres de formació, i així mateix, apostar per tenir el seu EduTuber.

9. L'aprenentatge al llarg de la vida treu sentit als grups d'edat i col·lectius generacionals, reconeixent la importància de la integració a partir de projectes col·lectius basats en reptes i problemes que cerquen la interacció del talent de les persones amb diferents nivells d'experiència i coneixement.

10. Es ratifica allò assenyalat en les conclusions del Congrés EDO 2018: "Les xarxes socials faciliten i promouen la participació i la desjerarquització, però la seva màxima utilitat es dona quan superen la seva concepció com a espais de relació i intercanvi d'informació per convertir-se en contextos propicis per a la creació i gestió del coneixement col·lectiu. El seu ús per part de les organitzacions promou la innovació oberta, suggerida i alimentada pels usuaris. Gràcies als fòrums, els bancs de coneixement, les bones pràctiques o altres alternatives, es facilita la socialització del coneixement existent, a la vegada que es generen noves propostes".

11. Imaginar el futur de les organitzacions formatives postpandèmia exigeix considerar els formadors d'una forma cada cop més important. En efecte, als sabers, coneixements i acompanyament presencial que es brindava als participants de la formació perquè aquests desenvolupessin els seus aprenentatges, caldrà sumar-hi alts nivells de coneixement i pràctica en tecnologies digitals, així com solidesa socioemocional i una potenciació dels processos d'orientació i tutoria estudiantil.

12. L'avenç cap a una societat més digitalitzada porta associada la transformació dels llocs de treball, el desenvolupament de noves competències, la gestió del coneixement i la incorporació de formes de treballar que incloguin una cultura col·laborativa i habilitats de treball en equip autogestionats.

13. Particularment, s'han de revisar i analitzar les modificacions que la situació de pandèmia ha imposat a les organitzacions, assumint les noves maneres de fer efectives que ens han de permetre respondre a situacions d'alta incertesa que s'han donat i que es donaran en el futur. Al respecte, se subratlla el paper de les tecnologies digitals en la gestió de les organitzacions i en el desenvolupament d'organitzacions híbrides, ajudant a crear ecosistemes organitzacionals d'aprenentatge que integren continguts, agents i recursos de manera funcional.

Finalment, cal remarcar que les noves realitats exigeixen un procés institucional i professional de col·laboració entre els sectors social, productiu i acadèmic, si volem respostes efectives i completes a les necessitats socials que es manifesten.

Sigui com sigui, hem de seguir preguntant-nos constantment sobre què facilita que aprenguem de maneres diferents de les que hem utilitzat tradicionalment i com aquestes noves formes d'incrementar el coneixement s'integren amb les existents.

Joaquín Gairín Sallán

Anna Díaz-Vicario

Cecilia Inés Suárez

Centre de Recerca i Estudis pel Desenvolupament Organitzacional (CRIEDO)

Universitat Autònoma de Barcelona

📖 ANNA DÍAZ, APRENTATGE, CECILIA INÉS SUÁREZ, FORMACIÓ, GESTIÓ DEL CONEIXEMENT, INNOVACIÓ, JOAQUÍN GAIRÍN

ENTRADA PRÈVIA

Obrim una nova etapa en la gestió pública catalana. Prou d'excuses i retards – Fòrum d'Entitats per la Reforma de l'Administració (FERA)