



Som una organització que aprèn? Parlem de la gestió del coneixement i de la manera com la posem en pràctica a l'Administració – Sílvia Martínez Simón

© 20 de juny de 2023

La incorporació del terme “gestió del coneixement” a l'Administració

Fa temps que parlem de la gestió del coneixement a les administracions públiques. I en parlem molt. Ja ho fèiem a principis del 2000. En aquell moment, una organització que no ho fes demostrava ser una organització que no pensava en el seu futur i que no s'enfocava ni es preocupava per estar preparada per als canvis. Per tant, era imperatiu parlar-ne. I, durant anys, el concepte s'ha anat estenent, tot i que, malauradament, no ho ha fet a partir de moltes aplicacions pràctiques.

Més enllà de parlar-ne, què hem fet per “predicar amb el gerundi”? Quines accions hem portat a terme per fer una gestió del coneixement efectiva?

Aquest article pretén reflexionar sobre això i sobre els reptes que tenim al davant.

En el nostre entorn, el de l'Administració, podríem dir que alguns col·lectius professionals l'han tingut més present que d'altres. Professionals que han optat per ser innovadors i proactius i, pràcticament “remant contra corrent”, han implementat pràctiques partint del convenciment que, si no s'implementaven, com a organització, tard o d'hora, ens abocàvem a l'extinció (abans del que en aquells moments podíem imaginar).



Gràcies a aquestes accions, que parteixen de la més clara vocació de servei públic i d'una alta visió estratègica, s'han mantingut uns "mínims" pel que fa a la gestió del coneixement en la nostra organització, tot i que, malauradament, no en tots els àmbits crítics. En parlarem més endavant.

L'actual context actua com a catalitzador exponencial de canvis. La gestió del coneixement adquireix protagonisme en el necessari procés de transformació de l'Administració?

La situació sobrevinguda per la COVID-19 ha representat un revulsiu organitzatiu. Ha remogut l'escenari laboral i ha accelerat de manera exponencial la necessitat de

realitzar canvis. La situació anomenada "nova normalitat" ha posat en joc competències noves en els professionals i està comportant situacions més incertes en què se'ns demana, com a servidors públics, augmentar la nostra flexibilitat. Una adaptabilitat i versatilitat que també s'hauria de traslladar als models de treball, és clar.

Tanmateix, més enllà de la situació postpandèmica, l'escenari actual és complex perquè, a més a més, hi conflueixen diversos aspectes que exigeixen encara més adaptació: la digitalització dels serveis públics, els efectes de l'actual procés d'estabilització de plantilles, la situació de relleu generacional – que ja tenim a sobre–, la necessària adaptació de la cultura organitzativa a la incorporació de nous professionals amb noves i molt bones idees (que hauríem de saber apreciar i encaixar com a organització), i ara, l'emergència de la Intel·ligència artificial, que intuïm, tan sols intuïm, el que pot arribar a comportar. Tot això amenitzat per anys d'inestabilitat política i legislatures amb durades variables. És important remarcar-ho.

Així, en molt pocs anys, hem passat de l'anomenat "entorn VUCA" (volàtil, incert –la "u" de l'anglès *uncertain*–, complex i ambigu), del qual en parlàvem cap al 2020, a un entorn BANI (de l'anglès *brittle, anxious, non-linear* i *incomprehensible*), de manera molt més accentuada que durant la situació de pandèmia. Els entorns BANI fan referència a moments trencadissos, ansiosos, no lineals i

incomprensibles, que tothom, en aquests moments sabem i podem identificar a la nostra quotidianitat i a la feina, en el cas de la nostra organització, la Generalitat de Catalunya, i, de fet, probablement en el context de l'Administració en general.

La suma de tot plegat evidencia que estem en un **moment organitzatiu de clara transformació organitzativa**, provocat per molts motius, i ens veiem obligats a fer canvis en les nostres maneres de fer anteriors.

Dues preguntes que ens podem fer en aquests moments:

• *Tenim clar que **no és que estiguem en un moment d'oportunitat, sinó que estem davant d'una clara necessitat** si volem seguir sent una organització que aprèn?*

• ***Què estem fent, i què hauríem d'estar fent** pel que fa a la gestió del coneixement?*

Si volem convertir-nos en una organització que aprèn, la gestió del coneixement és ja un repte ineludible

La gestió del coneixement, com sabem, implica dissenyar i implementar sistemes per identificar, "encapsular" i compartir de manera sistemàtica el coneixement de l'organització, posant-lo en valor per a la pròpia organització.

Tanmateix, segons el Dr. Castañeda, un dels conferenciantes i ponents principals del **VII Congrés Internacional EDO (CIEDO)**, que ha tingut lloc del 17 al 19 de maig a Barcelona, moltes d'aquestes accions acostumen a quedar-se allotjades en alguns processos més bàsics de la gestió del coneixement, basats en el coneixement tàcit, com el procés d'organització. Aquest procés comporta, d'una banda, documentar (procés imprescindible perquè el coneixement entès com a actiu individual passi a ser organitzacional) i, de l'altra, emmagatzemar, en el sentit de dipositar, perquè, un cop documentat, puguem localitzar el coneixement.

Ara bé, més enllà d'aquest procés, què estem fent per activar altres processos de la gestió del coneixement, com per exemple el d'adquisició? Com estem identificant el coneixement crític de l'organització i el coneixement que hem d'adquirir com a organització per tal d'adaptar-nos al nou entorn? I què estem fent per fomentar la distribució i compartició del coneixement i la seva aplicació?

És evident que si volem sistematitzar l'aprenentatge organitzatiu i adquirir i generar coneixement per tal de convertir-lo en coneixement institucional, que ens permeti com a organització adaptar-nos al nostre entorn o transformar-lo, cal activar els diferents processos que comporta la gestió del coneixement, i anar més enllà de la documentació i l'emmagatzematge del coneixement.

Si volem accelerar l'aprenentatge organitzatiu, que ara és necessari, hem d'activar processos de gestió del coneixement que vagin més enllà d'aquesta capa més "superficial", més propera a la gestió de la informació que la del coneixement. Si no ho fem, seguim en situació de risc davant els canvis que venen (que ja estan aquí, encara que ens costi acceptar-ho).

En aquest punt, hem de partir de la premissa que una mínima part del coneixement és explícit (documents, polítiques, processos, etc.), ja que la majoria és implícit (les actituds, les experiències, les habilitats, etc.).

És aquesta capa, la del coneixement implícit, la que hem d'activar si volem ser una organització intel·ligent. Com fer-ho? Mitjançant el disseny i la sistematització de mètodes i instruments per abordar aquesta capa menys evident i explícita.

I és que en tot procés de gestió del canvi, les variables més potents, les que no sempre s'aborden, són les que queden a sota de l'iceberg (actituds, experiències, valors, creences, habilitats, etc.). Per tant, assumim la inexorable rellevància que ha assolit el fet d'abordar aquesta qüestió.

Què estem fent des de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya referent a això?

Amb l'objectiu de dissenyar i implementar un nou model de Governança Pública basat en la recerca, l'anàlisi, i els serveis de captació, reconeixement i desenvolupament del talent i l'aprenentatge continuat -en definitiva, en la gestió integral del talent de les persones professionals-, l'Escola d'Administració Pública de Catalunya ha definit un Model d'Aprenentatge i Desenvolupament fonamentat en l'aprendibilitat (*learnability*).

En consonància amb aquest Model, des de l'Escola estem impulsant accions a diversos nivells per activar els processos de gestió del coneixement.

Aquí alguns exemples:

- Primer: estem treballant en el **repositori digital de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya**, que recull, preserva i difon la documentació no administrativa de la institució en accés obert (en definitiva, un repositori per endreçar el coneixement explícit).

Es tracta d'un projecte estratègic per a l'Escola, en la implementació del nou Model, perquè fomenta la gestió, transferència i reutilització del coneixement, posant al centre les persones i, per tant, posant a disposició de la ciutadania la seva producció intel·lectual i memòria corporativa.

- Segon: el Model d'Aprenentatge i Desenvolupament, que ens porta a activar palanques com ara les comunitats de pràctica. Amb l'objectiu de promoure espais de col·laboració per compartir experiències i coneixement, estem creant-ne de noves i, alhora, elaborant eines per afavorir que se'n creïn en el context de l'Administració.

- Tercer: una estratègia de desenvolupament professional i de gestió del talent. En aquest sentit, des de l'Escola estem impulsant el programa de mentories, **els plans de desenvolupament de les persones que ocupen llocs de comandament i de direcció pública**, el pla de desenvolupament de la cultura de la innovació, una guia per a l'elaboració de marcs competencials i perfils

professionals, assessoraments estratègics a equips professionals per contribuir a la millora de la gestió i l'organització, i la promoció de comunitats de pràctica, entre d'altres.

• Quart: en l'àmbit de la **recerca** i la **innovació**, dissenyant un ecosistema d'innovació pública que incorpora la posada en marxa d'un laboratori d'innovació i un altre de transferència, i l'impuls del treball col·laboratiu en l'abordatge de reptes complexos.

Tot això, en consonància, i fent un "a més a més", amb allò que s'està fent en el nostre entorn d'Administració. I és que en determinats contextos emergeixen ja experiències on s'ha fet una funció de disseny i sistematització de la gestió del coneixement, arribant a activar processos com el d'adquisició, el d'identificació de coneixement crític i el de compartició davant de processos de jubilació. Podríem dir que aquesta feina s'ha dut a terme de manera quasi artesanal, perquè la situació ho requeria, i amb una alta càrrega de valor simbòlic i esforç per part de les persones que protagonitzaven aquestes accions.

A més, com dèiem abans, en activitats professionals amb alta especialització, o bé on hi ha professionals conscients que el valor organitzatiu rau en les persones i en el seu coneixement, s'està demostrant que estem obrint camins. És important que garantim que no perdem el coneixement relacionat amb el talent de les persones que es mouen o bé marxen.

En resum:

El terreny on cultivar la gestió del coneixement ha de ser fèrtil. L'actitud i el reconeixement de la rellevància de la gestió del coneixement abona aquest terreny. I, perquè el coneixement arrel·li, la planta creixi i generi espores, i aquest coneixement es dissemini, cal cultivar amb mètodes que comportin disseny i sistematització, mitjançant accions d'aprenentatge relacionades amb l'ús d'instruments. Només així ens convertirem en una organització que aprèn.

L'article pretén estimular i promoure la reflexió perquè tothom tingui més clar a què fem referència quan parlem de gestió del coneixement, i les variables que hi entren en joc, i analitzem com la posem en pràctica a l'Administració. Tot això amb l'objectiu que ens activem en els nostres àmbits de responsabilitat per afrontar plegats aquest repte ara ja ineludible.

Sílvia Martínez Simón

Cap de l'Àrea de Model d'Aprenentatge i Gestió del Coneixement
Escola d'Administració Pública de Catalunya

◆ ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES, APRENTATGE, CONEIXEMENT, FORMACIÓ, INNOVACIÓ, REPOSITORI