

Jakintza besterenganatu egin daiteke?

Nola ikasi eraldaketa esperientzietatik

¿Es el conocimiento una cosa transferible?

Cómo aprender de las experiencias de transformación

Maite Darceles

HOBEST Consultores
<http://maitedarceles.blogspot.com>



Noski, batere jakintzarik besterenganatuko ez balitz gaur egun duela milaka urte bezala bizitzen jarraituko genuke, eta ez da hori gertatzen. Gizakiok bes-teen esperientzietatik ikasteko ahalmena dugu eta horrela gero eta gehiago aurreratzen ari gara.

Aurrerapena ez da lineala, ez doa beti goranzko bidean; atzera egin eta heldutasun, jakituria eta gizatasunaren egoera penagarrietara itzultzeko gai da askotan: gerrak, faxismoak, manipulazioak, zapalkuntzak, giza miseriak...

Beraz, norbaitek ezagutu izana ez da ezagutuz jokatzeko bermea. Itxuraz antzerako lengoaia erabiltzen denean ere ez da berme nahikoa. Ez dago esperientzia baliotsu eta aberasgarrien, hau da, jakituriaren, besterenganatze-prozesu automatikorik. Aitzitik, norberak ibili behar duen bilatze eta esperientziazko prozesua da.

Antolakundeetan jakintza sortzeari buruzko artikulu akademiko batean gustatu zitzaidan esaldi hau irakurri nuen: "knowledge per se is an activity not a commodity" (hau da, "jakintza berez jarduera da, ez commodity bat"). Bisuala iruditu zitzaidan. Commodity salgaia da ingelesez, eta bazu-uetan ez da itzultzen, bere esanahi orokor eta trukagarria azpimarratzeko. Jakintzari aplikatua honelaxe interpreta-tzen dut: "ezin dizut neure jakintza besterenganatu besterik gabe, litro bat esne izango balitz bezala tori esan eta kito". Ezin besterengana daiteke salgaiak bezala, prozesua askoz konplexuagoa da eta jakintza duenak emateko borondatea izateaz gain, gakoa ikasi nahi duenaren buru-zabaltze eta ahaleginean dago.

Obviamente si no hubiera ninguna transmisión del conocimiento hoy seguiríamos viviendo como hace miles de años, y no es así. Los seres humanos tenemos la capacidad de aprender de las experiencias de otros y avanzamos así hacia estadios de mayor desarrollo.

El avance no es lineal, no hay una progresión siempre ascendente, sino que se es capaz de retroceder (si se admite la expresión) a niveles de madurez, sabiduría, conocimiento, humanidad lamentables en muchos momentos: guerras, fascismos, manipulaciones, explotaciones, miserias humanas.

Por tanto que alguien haya conocido no es garantía de que se actúe conociendo. No lo es ni tan siquiera cuando se utiliza aparentemente un lenguaje similar. No hay un proceso de transferencia automática de las experiencias valiosas y enriquecedoras, de la sabiduría, en definitiva, sino que es un proceso de búsqueda y experimentación que cada cual ha de recorrer.

En un artículo académico sobre creación de conocimiento en el ámbito organizacional leí esta frase que me gustó: "knowledge per se is an activity not a commodity" (es decir, "el conocimiento en sí es una actividad no un commodity"). Me pareció visual. Commodity es mercancía en inglés, y a veces no se traduce, para hacer énfasis en su carácter genérico e intercambiable. Aplicado al conocimiento, interpreto: "no puedo transferir mi conocimiento entregándotelo y así ya lo tienes, como si fuera un litro de leche". No es transferible como una mercancía, es un proceso infinitamente más complejo, donde además de la voluntad de dar de quien



Irudiak / Ilustraciones: Leire Iparragirre

Jakintza pertsonarengan dago, ez dago beste inon, pertsonatik bereizezina da. Ahalbide gisa datza eta jardueretan agertzen, azaltzen eta gauzatzen da. Jakite-jarduera honek emaitzak uzten ditu, beste batzuek ikas dezaten baliagarriak izan daitezkeen arrastoak uzten ditu.

Ikuspegi honetatik ezin esan dezakegu zorrotz-zorrotz liburua jakintza denik, baizik eta jakintza-jardueraren emaitza, produktua dela. Liburu bat "jakintza"tzat hartzen badugu (esplizitua?, Nonaka eta Takeuchi-ren arabera) gezurrezko interpretazio eta itxaropenak sor ditzakegu; adibidez irakurtzea idazteko baliatu zen jakintzarekin nahastea. Jakintza ez da automatikoki besterenganatzen: esate baterako, testu baliotsu bat irakurtzean interpretatu, aztertu, birkonbinatu eta asimilatzekeo jarduerak jakintza berria sortuko du irakurlearengan. Gakoa norbera testu batera edo jakintza zabaltzeko beste era batzuetara hurbiltzeko moduan dago. Noski, mota eta maila guztietako idatziak, ikus-entzunezkoak edukiak, etab. daude: gezurrezkoak, egiazkoak, egiantzekoak, oparoak, baliotsuak, probetxuzkoak, aldaraziak, etab. Gauza bera gertatzen da norberaren jakintzarekin.

Jakintza salgai edo gauzatzat hartzen saiatzea argazki bat errealitatearekin nahastea –identifikatzen ahaleginduz– bezalakoa izango litzateke. Argazkia une bat baino ez da: hori bai, argazkilari on batek betikortu egin dezake eta beste pertsona batzuei pentsatzen, sentitzen, hausnartzen eta ezagutzen lagunduko dien ikuspegitik hartu. Argazki on bat errealitatea baino gehiago da eta ez du osorik hartzen. Paradoxa eta zentzumena?

tiene conocimiento la clave está en la apertura y el esfuerzo de quien quiere aprender.

El conocimiento reside en la persona, no está en ningún otro lugar, es indisoluble de la persona. Reside como potencialidad y se manifiesta, aparece, se pone en valor, en la actividad. Este conocimiento-actividad deja resultados, deja estelas que pueden servir para el aprendizaje de otros.

Desde esta perspectiva, no podemos decir con rigor que un libro sea conocimiento, sino que aquél es resultado, es producto del conocimiento-actividad. Si damos el nombre de "conocimiento" (¿explícito?, siguiendo a Nonaka y Takeuchi) a un libro, podemos propiciar falsas interpretaciones y expectativas como confundir su lectura con alcanzar el conocimiento que llevó a escribirlo. El conocimiento no se transfiere de forma automática: por ejemplo, en la lectura de un texto valioso la actividad de interpretación, estudio, recombinación, asimilación, creará nuevo conocimiento en la persona lectora. La clave está en cómo acercarse a un texto o a otras formas de difusión de conocimiento. Evidentemente, hay textos escritos, contenidos de difusión audiovisual, etc. de todos los grados y niveles: falsos, veraces, engañosos, ricos, valiosos, provechosos, tergiversados, etc. Lo mismo sucede con el conocimiento individual.

Tratar de concebir el conocimiento como mercancía o cosa sería como confundir una fotografía con la realidad, tratando de identificarlas. La fotografía es sólo un instante; eso sí, un buen fotógrafo puede inmortalizarlo y captarlo desde una perspectiva que ayude a otras personas a pensar, a

Gizatiarrak izango bagara argazkia behar dugu. Argazkia esan dut, liburua edo norberak sentitzen, ezagutzen, dakien... hori besterenganatzeko edozein ahalegin esan nezakeen bezala; zientzia, arte zein antolakundeen esparruan izan. Geure jakintzan oinarrituta balioa ematen saiatzeak eta beste batzuek egiten diguten ekarpenak ikasteak gizatiar egiten gaitu.

Badaude antolaerak eraldatzeko esperientzia oso interesgarriak, harreman eta antolaera dinamiketan egiatzko aurrerapena ekarri dutenak. Oraindik indarrean dauden antolaera kontzeptuak agortzeak sortzen dituen egonezinak baztertea lortzen da horietan. Esperientziok oso erakargarriak direnez gero eta ahots gehiago entzuten da, eskaka: "kasu hori nahi dut", "metodologia nahi dut", "bete behar diren urratsak nahi ditut"; hau da, jakintza salgaia, commodity bezala eskuratu nahi da, eta EZ DA HORRELA.

Orain arte esandako askorekin eta oraindik esaten ari den askorekin bat ez datozen ikuspegiez ari gara, beraz esperientzia aurreratuen jakintza esplizitua edo informazioa aldatzen ez den jakintza-jardueraren esparru batean txertatzen ahalegintzea erabat bideraezina da. Pertsona gutxi izaten da gai jakintza-jardueraren esparru batean lan egiteko, eraldaketa prozesuok behar duten desikaste-ikaste prozesua sustatuz, bultzatzeko eta egunero ikusten dugunaren arabera gure antolakundeetan eta gurekin harremanetan daudentan aldatu behar dena gaindituz joateko. Hortxe datza hone-lakoxe prozesuok abian jartzeko zailtasuna. Espero dezagun, denon onerako, eremuotan jakintza-jarduera duten pertsonen kopurua ugartuz joatea. Ahal dugun neurrian horrexetan ahalegin-duko gara.



geure jakintzan oinarrituta balioa ematen saiatzeak eta beste batzuek egiten diguten ekarpenak ikasteak gizatiar egiten gaitu

tratar de aportar valor a partir de nuestro propio conocimiento y aprender de lo que otros nos aportan nos hace humanos

sentir, a reflexionar, a conocer. Una buena fotografía es más que la realidad, y no la abarca. ¿Paradoja o sentido común?

La necesitamos –la fotografía– para ser humanos. Digo fotografía como digo libro, como digo cualquier intento de transmitir aquello que una siente, conoce, sabe... sea en el ámbito de la ciencia, de las artes... o en el mundo de las organizaciones. Tratar de aportar valor a partir de nuestro propio conocimiento y aprender de lo que otros nos aportan nos hace humanos.

Pues bien, existen experiencias de transformación organizacional muy interesantes que han supuesto un avance real en las dinámicas de relación y organización. En ellas se consigue eliminar muchos de los malestares que el agotamiento de los conceptos organizativos aún vigentes provocan. Ante el atractivo de estas experiencias, las voces se alzan reclamando: "quiero el caso", "quiero la metodología", "quiero los pasos a seguir"; es decir, quiero que el conocimiento me sea transferido como si fuera una mercancía, un commodity, y NO ES ASÍ.

Estamos hablando de enfoques que rompen con mucho de lo dicho hasta ahora y mucho de lo que aún se sigue diciendo, por lo que tratar de incorporar el conocimiento explícito o información de las experiencias avanzadas a un marco de conocimiento-actividad que no se modifica es totalmente inviable. Son pocas las personas que son capaces de trabajar con consistencia en un nuevo marco de conocimiento-actividad promoviendo el proceso de desaprendizaje y aprendizaje que requieren estos procesos de transformación para apoyarlos y avanzar en la superación de aquello que cada día vemos que hay que modificar en nuestras organizaciones y en aquellas con las que nos relacionamos. Es aquí donde radica la dificultad de poner en práctica este tipo de procesos. Confiemos, por el bien de todos, en que el número de personas con conocimiento-actividad en estos terrenos se vaya multiplicando. Ayudaremos a ello en lo que nos sea posible.