

Treballadors del Pensament

Xavier Marcet
Sarah Marlex

El debat sobre l'impacte de la intel·ligència artificial té clares reminiscències del debat que es va produir amb l'aparició de les pàgines web, que van facilitar la divulgació de tot el potencial d'Internet. Moltes de les coses que en aquell moment es dient han passat i la realitat les ha augmentat, altres s'han constatat com una exageració. Tanmateix ningú nega que estem davant d'un impacte molt gran en les persones, les organitzacions i la societat. Però, caldrà filar prim, separar el gra de la palla i veure el que són proclames "papanates" del que són impactes reals amb alt potencial de transformació. El que és segur és que la intel·ligència requerirà un nou model de gestió empresarial. Igualment les universitats, els hospitals i les administracions públiques es veuran molt preocupades en aquesta transformació. Caldrà un nou management empresarial i un nou management públic.

El *management* de l'era industrial tenia treballadors manuals. El de l'era de la informació digital té treballadors del coneixement. El *management* de l'era de la IA requerirà treballadors del pensament. Els treballadors manuals van ser substituïts en gran part per l'automatització dels processos productius; els treballadors del coneixement van veure molt reduït el seu volum

per la digitalització de processos d'informació i alguns pensen que l'era de la IA i la robòtica erradicarà gairebé totes les feines.

Les màquines no només faran operacions físiques i processaran la informació i les dades, sinó que també prendran decisions. Crec que l'únic que pot equilibrar aquesta tendència és que evolucionem de treballadors del coneixement a treballadors del pensament. És a dir, treballadors que tenen com a principal competència la seva capacitat de pensar, per decidir, per operar, per impactar. Els treballadors del pensament decantaran la relació de la intel·ligència artificial i de la humana cap a les persones. Que és l'assenyat. Perquè ni les empreses ni les societats poden viure amb empreses en què treballi molta gent, tan ben pagada com la competitivitat permeti, i que pagui prou impostos per mantenir una societat equilibrada i amb un sentit social alt. La resta de coses em semblen una distòpia i una generalització de la pobresa. Vegem l'evolució que ens ha portat fins aquí.

Els primers pensadors del *management* estaven preocupats per la productivitat. Aspiraven a tenir una ciència que permetés organitzar científicament el treball. Era el moment dels treballadors manuals. Les empreses acumu-

laven tota la intel·ligència a la seva cúpula i, com a exèrcit, uns pensaven i uns altres executaven. Les empreses tenien caps de personal per contractar, acomiadar, controlar les hores i pagar els salaris setmanalment en un sobre beix. Peter Drucker va trencar aquest paradigma el 1959, quan va començar a parlar dels treballadors del coneixement anticipant el que seria la gran revolució de la informació i posterior digitalització de l'última part del segle XX. Els treballadors utilitzen el coneixement com a matèria primera i les empreses necessiten actualitzar els seus coneixements amb la formació. Els caps de personal esdevenen directors de recursos humans. Van continuar existint treballadors manuals, però la franja dels del coneixement no parava de créixer. Es forjava la batalla pel talent, per distingir aquells del coneixement que dibuixaven trajectòries de resultats sumant coneixement, capacitat d'adaptació i habilitat per treballar amb els altres.

La revolució digital va portar aquesta batalla pel talent a l'extrem. Avui els perfils de professionals digitals van buscadíssims. Però les tecnologies basades en dades i la IA crearà un nou perfil professional que són els treballadors del coneixement amb capacitat de pensar en entorns marcats per la IA. Els treballadors del pensament seran capaços de posar la tecnologia a la seva disposició i no al revés. Si pensem, la tecnologia ens empodera. Si mimetitzem, la tecnologia ens condueix a la indiferenciació i a la comodització. La tasca principal dels treballadors del pensament serà tenir el monopoli de les preguntes. Perquè les màquines donaran algunes respostes, però l'estratègia, la singularitat, els valors naixeran de les preguntes. I fer preguntes requereix saber pensar. I pensar és tenir capacitat pròpia d'analitzar, de dibuixar escenaris, d'induir, de deduir, de perimetrar problemes, de definir dilemes, de fer

les preguntes clau que ens permetran prendre decisions i enfil·lar solucions. Sens dubte aquest treballador del pensament serà un usuari intensiu de les tecnologies digitals i la IA. Però la font de la competitivitat de les empreses seran les persones. La tecnologia pot oferir avantatges competitius potents però passatgers. Quan les tecnologies es democratitzen, la diferència la posen les persones. A finals dels noranta creïem que tenir una web conferia avantatge competitiu. Avui sabem que la competitivitat està en les persones, no als webs. Amb la IA passarà el mateix. La IA s'assemblarà molt a la indústria farmacèutica, com diu Jordi Albó de Lighthouse. Estarà regulada i no tot valdrà. Posar portes al camp no serà fàcil, però no hi ha cap més sortida si no volem perdre el cap.

Aprendrem a crear una innovació que sigui compatible amb el manteniment del valor social i per això els treballadors del pensament seran fonamentals. La innovació sense disrupció és molt interessant. Els treballadors del pensament són una extensió dels treballadors del coneixement que va definir Peter Drucker. És simplement posar l'accent a pensar en els treballadors del coneixement de Drucker.

I quines són les característiques d'aquests treballadors del pensament? Primera, la capacitat de fer preguntes clau. Les preguntes marquen el perímetre. Posen el focus. Chat GPT pot donar respostes, però les preguntes les posem les persones, la valoració i la redefinició de les respostes, també. És com fer servir Google Maps al cotxe. Prediu quan arribaràs i prescriu per on passaràs. Però la direcció la triem les persones, i també som les que decidim si fem cas o no del que ens diu. Innovar consistirà moltes vegades a contradir la IA. Segona, la capacitat d'establir una relació funcional amb les tecnologies de dades. Les màquines no formaran part de l'equip, però no hi haurà equips d'alt rendiment

al marge d'un ús hàbil de les dades i la IA. Tercera, la capacitat d'aprendre passa a primer pla professional. Amb la formació no en tenim prou. Aprendre significa crear una síntesi personal entre nous coneixements o noves eines i la mateixa trajectòria. Quarta, la capacitat de construir una síntesis d'equilibri entre les màquines i les persones. Els treballadors del pensament són el producte d'una nova síntesi entre les enginyeries i l'humanisme. Cinquena i última, els treballadors del pensament avançats saben que l'estadi superior sempre és aconseguir la senzillesa i revaloritzar el sentit comú. En gran manera la intel·ligència artificial esdevé només un problema quan perdem el sentit comú, aquell que no tindran mai les màquines.

En aquesta lògica, serà especialment interessant com les empreses i en especial les universitats esdevenen ecosistemes d'aprenentatge, més de que de formació. Hauran d'intensificar molt tot allò que permet un aprenentatge més complet: la capacitat d'argumentar i debatre, la capacitat d'aprendre fent les coses, la capacitat d'aprendre havent d'explicar les coses. Les universitats hauran de reescriure la seva pròpia lògica i esdevenir grans plataformes d'aprenentatge en el que el més important pels seus alumnes, des d'un punt de vista professionalitzador, serà la seva capacitat de pensar. Pensar i desplegar el pensament en forma de decisions i d'operacions. Una capacitat que els serà útil com a ciutadans, com a amants de la cultura i de la vida en general. Es tracta de mimetitzar menys i de pensar més. I ser professor voldrà dir donar exemple d'aquesta capacitat de pensar. Les universitats hauran de ser capaces de preparar la gent no només per a que formulí respostes (aquí competiran amb les màquines) sinó fer les preguntes correctes. Aprendre a preguntar és una feina de tota la vida que requereix un bon fonament a l'esco-

la i a les universitats. Caldrà saber gestionar la suma d'intel·ligències i decantar-la a favor de les persones. Cal preparar la gent per a tenir cura del seu principal actiu professional, la seva capacitat de pensar per compte propi i d'aprendre al llarg de tota la vida. Les universitats hauran de proveir no només experiències d'aprenentatge de qualitat sinó que hauran de ser els espais on les persones entrenin la seva capacitat de concentrar-se. Sense concentració la seva capacitat de pensar sempre serà dèbil. I sense la seva capacitat d'escriure, l'expressió del seu pensament sempre serà menor. Caldrà preparar a les persones a moure's familiarment entre el Big Data però tenir prou capacitat d'observació per crear un Small Data particular que faci la diferència. Aquesta síntesi serà també fonamental en el procés de recerca. Si les universitats, es tanquen en dinàmiques corporatives reticents a la transformació perdran la gran oportunitat d'esdevenir els ecosistemes d'aprenentatge (que no només de formació) per excel·lència. Però cal que espavilin, molts ho estan començant ja a fer-ho per elles. Les universitats han de preparar no només els treballadors del coneixement, han de ser capaces de generar el paradigma de com es construeixen els perfils dels treballadors del pensament. Per descomptat, amb les cotilles d'hiperregulació actual tot serà molt difícil i veuran proliferar moltes propostes al marge del món de les acreditacions que cada cop tindran més èxit en el mercat. Les universitats s'equivoquen quan tendeixen a depreciar aquestes propostes, algunes d'elles seran de gran qualitat. La universitat ho té tot per ser la gran fornidora de treballadors del pensament, però ha d'escometre canvis que comportaran gran determinació i uns lideratges de gran consistència. La qüestió no és, com es planteja sovint als Estats Units, si la universitat desapareixerà. No passarà. Les universitats continuaran existint, el tema està en el nivell d'influència que

exerciran. Tindran tota la regulació dels estats a favor seu, en contra tindran la seva enorme dificultat en transformar-se i innovar. En qualsevol cas la universitat està davant la gran oportunitat de liderar aquesta llarga transició d'ecosistemes de formació a ecosistemes d'aprenentatge. Fa molts anys que parlem de la transició del "teaching" al "learning" i de crear veritables "learning organizations" però el desplegament de la intel·ligència artificial accelerarà confereix urgència a aquest procés. A més intel·ligència artificial, més necessitat de pensar, i per tant, més necessitat d'aprendre.