



EAPC blog

## La cocreació de la implementació del Model d'Aprenentatge i Desenvolupament de l'EAPC. Aprenentatges transformadors (II) – Sílvia Martínez Simón

© 31 de gener de 2024

---



Font: Pixabay. Autoria: 4311868

A la primera part d'aquest article, hem exposat l'estratègia per a començar a definir la implementació del Model d'Aprenentatge i Desenvolupament (MAD) de l'EAPC a l'Escola i l'àmbit formatiu. Es va fer èmfasi en els reptes a treballar i la importància de la perspectiva i el disseny col·laboratiu.

En aquesta segona part ens endinsarem en el procés de cocreació i analitzarem els aprenentatges fets gràcies a la seva implementació. En el nostre entorn els reptes i projectes estratègics a desenvolupar són cada cop més

immediats, les planificacions que fa un temps eren a anys vista passen a ser més properes en el

temps. És per això que hem valorat que és important compartir ara els aprenentatges assolits. Tot amb l'objectiu de generar intel·ligència col·lectiva.

### **La cocreació, motor de transformació**

Entre els mesos de setembre i octubre de 2023, prop de 100 persones expertes en formació de la Generalitat, procedents de l'Escola i de tot l'àmbit de formació de professionals de la Generalitat de Catalunya, ens vam reunir per abordar els reptes definits.

La dinàmica, de set dies, que va comportar cinc sessions de treball i dues sessions de treball col·laboratiu (*jam*), es va basar en la metodologia de les 3H (*Head*, coneixement; *Heart*, comunitat; *Hands on*, cocreació) pròpia del **Citilab, laboratori ciutadà de Cornellà de Llobregat**. La metodologia tracta d'activar processos de cocreació per a la transformació i activació d'ecosistemes d'innovació oberta a partir de reptes.

Els professionals que hi vam assistir vam aprendre la metodologia de les 3H a través d'un aprenentatge experiencial en què vam treballar en el repte ja esmentat d'analitzar i dissenyar de forma col·laborativa la implementació efectiva del MAD.

**En aquest procés de treball al servei del procés de transformació de l'Escola, l'aliança de l'EAPC amb el Citilab era cabdal. Més que mai, el com calia pensar-lo conjuntament, s'havia d'alinejar amb els objectius, el com importava.**

Aquesta metodologia suma un conjunt de mètodes i bones pràctiques que recomana activar una primera fase (*Head*) de coneixement del repte i establiment del mapa dels actors de l'ecosistema d'innovació aplicant el model d'innovació de cinc hèlixs (Administració, Empresa, Universitat, Societat, Territori). En una segona etapa (*Heart*), la metodologia proposa diversos formats per generar espais i instruments de compromís i comunitat. Finalment, a l'última fase (*Hands on*) es tracta d'activar un procés de cocreació per a generar com a resultat els prototips fruit del repte en què s'ha treballat.

Les persones participants vam treballar dividides en equips i vam desenvolupar prototips de projectes que donen resposta a reptes específics vinculats a l'aplicació del MAD.

S'hi van definir 12 reptes, que giraven entorn de temàtiques com ara: l'elaboració del perfil competencial dels professionals que hauran d'aplicar i impulsar el MAD; la definició d'estratègies per a millorar la implicació dels professionals de l'àmbit de l'aprenentatge en la implementació del MAD; la col·laboració entre les unitats de recerca i formació de l'EAPC per a la implementació del MAD, i la certificació i l'acreditació de la participació en accions d'aprenentatge en clau MAD, entre d'altres. Els equips vam treballar en els reptes definint objectius, context, agents vinculats, planificació, impacte i resultats.

### **Aprenentatges extrets de l'aplicació d'aquesta metodologia col·laborativa**

Com a organització considerem que compartir els aprenentatges que fem, ara, és la clau perquè es puguin aprofitar: reconduir allò que ens ha resultat difícil a l'Escola o, altrament, optimitzar allò que ens ha funcionat. No cal esperar que acabi el projecte, no cal esperar la redacció d'un informe final. La

valoració que en fem no és en clau de “llicons apreses”, perquè encara no les hem extret, les estem valorant tot “fent el camí”. És ara que compartim aquesta informació, perquè és ara quan la podeu necessitar.

Com a resultat de la valoració del procés de treball duta a terme conjuntament entre l'equip del Citilab, la direcció de l'Escola, la Subdirecció de Recerca, Innovació i Desenvolupament i l'Àrea de Model d'Aprenentatge i Gestió del Coneixement, l'anàlisi de les enquestes finals dels professionals participants en el repte de cocreació, i també la vivència de la implementació de la metodologia, extraïem els aprenentatges següents:

- **Treballar prèviament, amb visió.** La proposta de reptes inicials ha de ser treballada prèviament per la institució. Convé concretar la visió organitzativa i definir amb claredat els reptes. En el nostre cas, això ha requerit unes dinàmiques de treball prèvies de l'Escola per a definir els objectius, acotar-los i que s'alineessin amb el Pla estratègic i el MAD.

Si es decideix treballar amb aquesta metodologia, és necessari saber que caldrà haver fet aquesta “cuina prèvia dels reptes”. Alhora, convé assumir les derivades que tindrà l'ús de la metodologia ja que permet als participants escollir el reptes que voldran treballar. Això permet enriquir els reptes de la direcció amb els reptes i subreptes que identifiquen els diversos participants. D'aquesta manera, es garanteix que les problemàtiques siguin reals i vivencials, i els participants *se les fan seves*.

- **Alineació estratègica.** La metodologia està al servei dels objectius a assolir. Per tant, si optem per aquesta metodologia, un factor clau a tenir en compte és que convé reservar temps per a la planificació i per a l'alineació dels objectius de les sessions amb els reptes a assolir, i perquè la consultoria que la implementarà els tingui definits i clars, i els interioritzi.

Cal fer això abans i durant el procés, ja que els objectius són de l'organització i l'entitat que implementa la metodologia els ha de tenir presents i actualitzats en tot moment.

- **Sintonia entre el paradigma organitzatiu i la metodologia.** Un repte complex com el que hem abordat requereix obrir el pensament, connectar amb l'entorn. Convé analitzar si l'organització està preparada per assumir la metodologia. S'aconsella analitzar si el paradigma organitzatiu és el propi d'una organització taronja, verda o blau verda (*teal*) (Laloux, 2016), en tractar-se de paradigmes més proclius a integrar-la. Tot plegat amb l'objectiu de valorar si podrà ser assumida per la institució i els seus membres sense gaires distorsions.

- **Tenir en compte les persones: decidir amb qui es compta però tenir en compte a tothom.** En aquesta metodologia, el pensament s'amplia, si s'analitza de forma col·laborativa, des de la perspectiva dels diversos actors implicats. En el nostre cas, calia obrir-nos i aconseguir la representativitat dels col·lectius destinataris ja descrits anteriorment. Però vam decidir, de moment, només treballar amb els professionals de l'àmbit de l'aprenentatge i desenvolupament.

És evident que si volem que la implementació sigui transformadora, caldrà obrir la implementació a altres agents clau (docents, professionals, alumnat, ciutadania en general, altres administracions, àmbit acadèmic). Per tant, durant la implementació de la metodologia, malgrat que haguem decidit

que no hi participin tots, hauran de *ser-hi presents*, i la comunicació també haurà de tenir-les en compte.

• **Facilitar la participació.** Convé trobar un equilibri entre l'exigència de l'activitat i com aquesta conviurà amb l'activitat quotidiana dels professionals. Per tant, s'aconsella triar bé el moment de l'any en què es du a terme, atesos els cicles de treball del col·lectiu, i la quantitat de sessions destinades a l'activitat, així com la seva distribució temporal. La metodologia de les 3H és exigent per a la persona participant. En el nostre cas, vam valorar implementar-la de manera espaiada en el temps, preveient que així interferiríem menys en l'activitat dels professionals i, ara, vist amb perspectiva, valorem que potser hauria estat millor concentrar l'activitat en jornades senceres. Convé valorar que els participants poden sentir que deixen de banda la feina i les responsabilitats, cosa que pot esdevenir una font d'estrès i, per tant, ser contraproductiu en l'adherència al procés de canvi.

Així mateix, s'aconsella sortir de l'espai de treball habitual, ja que fomenta la creativitat, la concentració i la col·laboració.

• **Vetllar pel procés, saber escoltar per avaluar i reajustar.** Un altre aspecte rellevant ha estat la inversió d'energia i temps que va requerir la metodologia i que no havíem dimensionat inicialment prou bé. El procés de treball funciona si es *vetlla pel procés*, si durant i després de cada sessió es fa escolta activa i se cerca la retroacció necessària per reajustar la metodologia. Això ha comportat la necessitat d'obrir canals de comunicació no previstos inicialment, convocar reunions amb la consultoria –havíem de ser *companys de projecte*– i establir aliances i estratègies per *falcar* el procés.

• **L'impuls del canvi.** L'experiència ens ha portat a valorar que convé anticipar adequadament els elements humans i organitzatius que *mourà* l'aplicació de la metodologia o, com a mínim, *saber-los veure i escoltar* durant el procés d'implementació, per tal de minimitzar resistències i facilitar la transició. En aquest procés, convé gestionar diversos aspectes tant en l'àmbit individual com organitzatiu.

En l'àmbit individual, si s'escull aquesta metodologia caldrà anticipar les eventuais dissonàncies que es poden produir en les persones participants, ja que és una metodologia poc emprada a l'Administració, ens fa sortir de la zona de confort, i caldrà vetllar perquè els estats d'ànim que es generen no s'allunyin de l'objectiu, i les mentalitats es vagin alineant amb el procés de transformació. Igualment, haurem d'estar preparats per gestionar les reaccions davant de l'aplicació de la metodologia. Convé assumir que hi haurà professionals que es comprometran amb el canvi i ràpidament *pujaran al tren del canvi*, d'altres que valoraran *fer-ho més tard*, i d'altres que seran *resistents al canvi*, o *detractors de la innovació* (si voleu conèixer els sis tipus de resistents al canvi, amb humor, podeu accedir a [Hexagonal](#)).

A nivell organitzatiu, caldrà vetllar perquè les pràctiques organitzatives transitin cap al canvi (ni que sigui progressivament) i estiguin en consonància i siguin coherents amb el que transmet la metodologia. En cas que el discurs s'allunyi massa de la realitat, correrem el risc de participar en una experiència molt interessant, fins i tot de gaudi, però que no provoca impacte, ans al contrari, genera desafecció o fins i tot descrèdit vers el procés de canvi que s'enceta o s'intenta impulsar. Això vol dir

que els petits canvis que es vagin fent caldrà comunicar-los molt bé perquè els participants vegin que estem fent una transició, estem fent camí cap al canvi. És evident que en el procés de canvi, les passes no sempre aniran a la mateixa velocitat, ja que no sempre és fàcil avançar.

• **La narrativa (*storytelling*): allò que no es comunica, no existeix.** Dintre de les tasques de les persones de l'organització que conformaran l'equip juntament amb la consultoria que aplica la metodologia, adquireix un gran valor la comunicació, com anem explicant el procés de treball, com creem relat, i també quin serà el canal. La realitat es construeix també mentre s'explica. En el nostre cas, aquest va ser un aspecte que, en cas d'haver-se anticipat i planificat, es podria haver optimitzat. Convé dissenyar què volem explicar, a qui i en quins moments clau del procés. Cal ser conscients que fer-ho impacta directament en la transició cap al canvi.

• **Visió de futur: equilibri i tensió entre la continuïtat i el canvi.** Mirar cap al futur comporta assumir que caldrà mantenir un equilibri entre el *com ho estem fent* i el *com ho volem fer*. En el nostre cas, un cop acabat tot el procés de treball, els portaveus de cada grup han expressat [en les observacions a la sessió final] la satisfacció general i la utilitat d'aquest aprenentatge experimental i col·laboratiu: "és un luxe dedicar temps a pensar, idear, projectar i imaginar, i no només a fer", "s'ha vist energia i ganes de transformar coses, quelcom que té molt a veure amb la vocació de servei públic: provocar canvis".

El resultat d'aquest procés de generació d'idees és la llavor de la qual creix el Pla d'actuació per a la implementació del MAD. Per tant, es traduirà en accions clau, jerarquitzaes i seleccionades segons la seva rellevància i fidelitat amb el pla estratègic (Gibert, 2023), que conformaran el Pla que es presentarà els pròxims dies.

### **Sílvia Martínez Simón**

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

Gibert Bretones, Albert. (2023, 5 de setembre). **Com posar el pla estratègic en acció.** *EAPC blog*.

Laloux, Frederic. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa editores.

---

🔗 GESTIÓ DEL CANVI, LLIÇONS APRESES, REpte DE COCREACIÓ, TRANSFORMACIÓ