



EAPC blog

GENERAL

Cap a una cultura de l'aprenentatge: el paper de la direcció i dels comandaments [2] – Manel Muntada

🕒 15 de desembre de 2015 👤 XARXES 💬 10 COMENTARIS



Darrerament es parla molt de la importància de gestionar el coneixement de l'organització, però cal tenir en compte que gestionar el coneixement no té cap sentit si no es fa amb el propòsit de portar a l'organització *a ser diferent i millor del que normalment és per a si mateixa i per al seu entorn*. La gestió del coneixement -tant el que es genera com el que envolta i circumda - no és la finalitat, sinó que és el mecanisme mitjançant el qual l'organització evoluciona. Per tant, a nivell pràctic, una primera idea és qüestionar de quina manera s'aprofita el coneixement de les persones en els tres eixos principals que determinen l'evolució de l'organització:

- **Planificació:** Com prendre decisions respecte a les directrius que cal seguir i les actuacions per dur a terme (governança)
- **Innovació:** Com revisa, crea o millora serveis, productes i metodologies de treball.
- **Aprenentatge:** Com s'adquireixen competències, coneixements i destreses.

Si prestem atenció a aquestes tres qüestions, es fa evident que la gestió del coneixement ha de ser entesa com un tret de la cultura corporativa que s'ha de fer evident mitjançant "una manera de fer compartida", i que es concreta en les metodologies que utilitza tota l'organització per prendre decisions de futur, per impulsar la innovació i per estimular el creixement professional i continuat de les persones.

I com tot tret que ha de diluir-se en la cultura de l'organització, el paper que hi juguen els càrrecs de direcció, comandaments intermedis o simplement amb responsabilitat sobre equips i persones és crucial. Ens agradi o no, el que és valuós i important es vehicula pel flux sanguini de l'organització a través d'aquells càrrecs que tenen responsabilitat i determinen el que és prioritari per als equips i per a les persones.

Però tot això, que, en el moment actual, pot considerar-se assumit, a la pràctica no ho és tant. Lamentablement segueix existint un *gap* enorme entre el que es diu i el que es fa. Reconèixer la importància de l'autonomia, de la iniciativa i del coneixement expert que posseeixen les persones no vol dir que es faci res per potenciar-lo o aprofitar-ho. Sempre hi ha arguments que justifiquen l'excepció pròpia i la veritat és que encara que es proclami que la comprensió humana consisteix a *eixamplar la mirada per abraçar el món que es pretén entendre*, la majoria de les vegades el que es fa és *encongir aquest món perquè hi càpiga en la pròpia mirada*.

Encara que cada cop hi ha més experiències basades a detectar i capturar el coneixement expert de les persones per inspirar línies de treball o per revisar, millorar i innovar en metodologies o en serveis, pel que fa a aprofitar aquest *saber en benefici de l'aprenentatge i el creixement professional* de l'equip i de les persones que el conformen encara hi ha molt de camí per recórrer.



Sempre hem sabut que la formació tradicional en aula és important però no ha estat suficient per capacitar a algú professionalment i que, normalment, aquesta capacitat s'ha recolzat en l'aprenentatge informal que s'ha donat de manera tàcita en el si de les organitzacions. Per poc que ens pensem a pensar-ho, ens adonarem que la major part del que sabem fer ho hem après fora dels escenaris "formals" de formació: preguntant, mirant, indagant, fent i comprovant.

L'aprenentatge informal a les organitzacions ha existit i existirà sempre al marge que es gestioni o no, de la mateixa manera que les persones es comuniquen hi hagi o no un sistema formalitzat per fer-ho.

Cada persona disposa dels seus propis recursos més o menys sofisticats i diversos per aprendre del seu entorn allò que, pel que sigui, necessita saber o simplement captiva el seu interès.

Tot i així, la necessitat de posar en valor el coneixement expert de les persones ha estat el motiu del disseny i posada en pràctica d'un reguitzell d'escenaris, metodologies i tecnologia que tenen com a finalitat connectar les persones entre si i afavorir el traspàs i aprofitament d'aquest coneixement. Les comunitats de pràctica (CoP), els bancs del coneixement, les sessions de transferència, l'acompanyament entre professionals o les narratives digitals són alguns dels molts exemples que ja existeixen a les nostres organitzacions.

Però el gran repte avui no està en convèncer de les bondats de les fórmules d'aprenentatge alternatives a la tradicional, ni en dissenyar metodologies i tecnologia que el facilitin i l'amplifiquin. **El repte està en fer-lo rellevant** per a l'organització **fins al punt de dotar-lo d'un espai propi** que estigui en sintonia amb la seva importància, que **sigui potenciat des de la direcció i utilitzat per totes les persones**. Una cosa que, hores d'ara, està molt allunyada de la realitat actual.

Encara hi ha una resistència explícita des de molts càrrecs directius i de comandament a subscriure un tipus de metodologies basades en conceptes molt sensibles des de l'òptica industrial dels processos en què ens seguim movent. Paraules com autonomia, iniciativa, connectivitat i conversa són agradables però atempten contra la necessitat de control i desvetllen la desconfiança inherent a les cultures estructuralment verticals.

És probable que un dels resultats de la direcció vertical a la qual s'han vist sotmeses culturalment les nostres organitzacions sigui la *infantilització* de les persones que hi treballen. No és estrany: si hem tractat els adults com a nens als quals cal guiar, prohibir i controlar, no podem esperar d'aquesta relació una resposta "adulta" en forma de compromís. Normalment les expectatives dipositades en les persones solen ser determinants en les respostes que n'obtenim. Ja ho advertia, fa molts anys, Milgram (1963), quan va demostrar que "les persones prenen decisions irresponsables quan se'ls permet pensar que no són responsables de les seves decisions perquè una figura amb autoritat assumeix aquesta responsabilitat".

Com alinear la direcció amb aquest tipus d'aprenentatges és un dels grans interrogants que planteja l'anomenat *canvi de paradigma formatiu*, i tot indica que les possibles respostes no es troben en l'argumentari contínuament reelaborat des dels professionals de la formació, gurus o consultors, sinó en revisar el concepte i valor que ha d'aportar el lideratge en el moment actual i capacitar els líders actuals en les competències necessàries per dur-lo a terme.

Una cosa és clara: de la mateixa manera que una organització basada en els processos necessita bons gestors, una organització basada en el coneixement necessita que els càrrecs de direcció i comandament siguin capaços de *fer aflorar, interconnectar i aprofitar el coneixement de les persones per assolir els propòsits de l'organització*.

I, com a ingredient fonamental, cal que disposin dels recursos (valors, autoconeixement i sensibilitat) per resoldre les pors que solen paralitzar la capacitat de risc necessària per confiar obertament en les persones i que és, en definitiva, el veritable motor de l'avenç, el creixement i el canvi.

Manel Muntada. Conductor del seminari de treball de responsables de formació

🔍 APRENENTATGE, FORMACIÓ, INNOVACIÓ, MANEL MUNTADA

ENTRADA PRÈVIA

De la formació a l'aprenentatge: breu crònica d'un gran treball [1]
– Manel Muntada

ENTRADA SEGÜENT

2015, un any per recordar

Comentaris a Cap a una cultura de l'aprenentatge: el paper de la direcció i dels comandaments [2] – Manel Muntada

Anotaciones para nuevas realidades (XXX): El tamaño de la propia mirada | RESPON **IG | In-formación** ha dit:

14 DE MAIG DE 2016 A LES 5:21 PM

[...] Extracto del artículo publicado en el blog de la EAPC de la Generalitat de Catalunya: Hacia una cultura del aprendizaje: el papel de la dirección y de los mandos [...]

S'està carregant...

Anotaciones para nuevas realidades (XXX): El tamaño de la propia mirada | RESPON **IG | In-formación** ha dit:

14 DE MAIG DE 2016 A LES 4:58 PM

[...] Desarrollado en Hacia una cultura del aprendizaje: el papel de la dirección y de los mando [...]

S'està carregant...

Manel Muntada ha dit:RESPON 