



EAPC blog

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

🕒 24 de novembre de 2015



Sovint, paraules com “formació” i “aprenentatge” són utilitzades com a sinònimes però, malgrat ser molt properes, estimulen associacions als nostres cervells, també molt diferents. Per exemple, si em pregunto *en què vull formar-me l'any que ve?* és molt probable que pensi en cursos i triï entre el ventall de l'oferta de formació que conec i tinc al meu abast. Però si em pregunto *què vull aprendre?*, no necessàriament he de pensar en un curs, encara més, és molt possible que no ho faci i pensi en coses molt concretes, petites o grans, senzilles o complexes que vull conèixer o saber fer i que poden quedar, fins i tot, fora del radi d'actuació d'allò que normalment s'imparteix en una aula.

Passa el mateix quan em formulo la pregunta en passat: *en què m'he format?* que em porta a repassar els cursos que he fet i potser m'adono que enguany he fet poc o no res. En canvi, si em pregunto, *què he après?*, també puc pensar en aquell curs o seminari al qual he assistit, però segur que identifico aprenentatges que no tenen a veure amb cap curs sinó amb allò que he vist, he experimentat, he contrastat amb altres, m'he trobat o he indagat. Una cosa és segura, el més probable és que sempre conclogui que he après alguna cosa.

Doncs bé, com canviar d'una organització que orienta el desenvolupament dels seus professionals en termes de **formació** a una altra que ho faci més en termes d'**aprenentatge** és el repte que s'han plantejat una vintena de responsables de formació de diferents universitats i departaments de la Generalitat de Catalunya, al llarg de tot un any, en un seminari de treball impulsat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i que tot just ha conclòs el passat mes d'octubre.

Entre els objectius principals d'aquest seminari hi havia, d'una banda, el de *conèixer el que ja s'està fent* a les nostres organitzacions, pel que fa a les formes d'aprenentatge que atorguen a la persona autonomia i responsabilitat sobre el seu desenvolupament; i, d'una altra banda, *compartir i contrastar aquells projectes que es volen impulsar* per facilitar el trànsit de la cultura de la *formació* a una altra de *l'aprenentatge*, basada en el traspàs i l'aprofitament del coneixement expert entre les persones de l'organització.

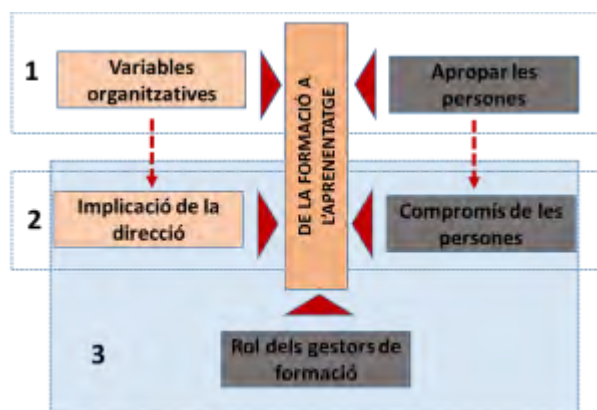
Al llarg d'aquest any, el desenvolupament d'aquests objectius ha fet que l'atenció i el debat hagi anat passant de l'anàlisi de metodologies i tècniques d'aprenentatge a aquelles variables responsables de fer-les viables i possibles en entorns organitzatius com els nostres, avesats a una manera de fer i a uns ritmes de treball que, segons com, els poden fer més o menys resistents al canvi. Res d'estrany, ja que, com sempre que s'innova, el repte no està tant en desenvolupar la idea o iniciativa que es vol impulsar sinó en harmonitzar-la amb el context organitzatiu en què s'ha d'encabir i amb les persones que n'han de fer ús.

En un primer moment la reflexió i el debat es varen centrar en l'anàlisi dels factors organitzatius (metodològics, tecnològics, estructurals) que facilitaven o –per contra– podien bloquejar l'impuls d'unes metodologies d'aprenentatge basades en el desenvolupament autònom de les persones i, per un altre costat, en aquells factors que determinen el fet que les persones assumeixin la responsabilitat del seu desenvolupament i siguin receptives a aquest tipus d'aprenentatge menys, poc o gens dirigit per l'organització.

Però, avançant en aquest debat, es va considerar que parlar d'organització, en termes generals, no era d'ajut i que molts dels elements que determinen la cultura corporativa són aquells que es desprenen directament del paper que adopten directius i comandaments, de la importància *real* que donen a l'aprenentatge i al desenvolupament dels seus equips i de l'aprofitament que fan del coneixement expert de les persones que hi ha en els seus equips. Així, doncs, la feina del grup de treball es va anar centrant en donar resposta a les dues qüestions que plantejava aquest binomi "direcció-persones", tant important a l'hora d'impulsar el canvi:

- Com alinear la direcció amb aquests nous models d'aprenentatge?
- Com desvetllar el compromís de les persones amb el seu desenvolupament i fer-les més receptives a aquests tipus d'aprenentatges?

Massa vegades la dificultat per entendre el funcionament d'un sistema al qual pertanyem, ve donada per sentir-nos-hi exclosos i per no tenir en compte el paper que també tenim en aquest funcionament. Sabem sobradament que una variació en qualsevol component d'un sistema l'afecta en el seu conjunt i que, per tant, si volem impulsar el canvi, el més important i el més pràctic és començar canviant un mateix.



(clicqueu sobre la imatge per ampliar-la)

Aquesta reflexió, aparentment tan senzilla a nivell teòric, a la pràctica no ho és gens, però al llarg del seminari, mentre s'aprofundia en com apropar direcció i persones a models d'aprenentatge alternatius a la formació tradicional, va sorgir un nou element que es va afegir al binomi que estàvem treballant. *Passar d'una organització que orienti el desenvolupament dels seus professionals en termes de **formació** a una altra que ho faci en termes d'**aprenentatge*** requereix que aquelles persones implicades en la gestió de la formació qüestionin també el seu paper actual i defineixin el seu rol en aquest nou escenari.

Trobar el camí que han de recórrer la direcció, els professionals de la formació i, en general, cada persona de l'organització per materialitzar aquest canvi ha estat un dels principals i més enriquidors resultats d'aquest seminari de treball. Les principals reflexions que s'han fet entorn a cadascun d'aquests tres col·lectius les anirem compartint periòdicament en aquest blog.

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

🔗 APRENTATGE, FORMACIÓ, INNOVACIÓ, MANEL MUNTADA