



EAPC blog

## Nous models d'aprenentatge: el paper de les persones [3] – Manel Muntada

🕒 2 de febrer de 2016

---



La gran majoria de nosaltres hem après a fer la nostra feina en el mateix lloc de treball, *fent-la*, i els dubtes que han anat sorgint els hem resolt sobre la marxa, moltes vegades amb l'ajuda d'altres persones, companyes de treball, a les quals hem acudit per proximitat o per confiança.

Amb això no vull dir que altres tipus de formació, com l'acadèmica o els cursos que hem anat fent, hagin estat inútils, no. Segur que ens han obert noves perspectives i maneres de fer les coses i, en molts casos, han estat oportuns per aproximar-nos a l'ús de la tecnologia que fem servir. Però, al contrari del que se sol pressuposar, aquest tipus de formació no ha impactat tant en la nostra manera de treballar com allò que hem anat resolent, sobre la marxa, descobrint en l'etern procés d'assaig i error al qual hem estat sotmeses i sotmesos al llarg de la nostra vida professional o preguntant i compartint de manera espontània i generosa amb altres companyes i companys de treball.

La importància que han tingut aquelles persones que ens han envoltat al llarg de la nostra vida laboral en el nostre aprenentatge professional és quelcom que sempre hem sabut encara que, poques vegades, sigui formalment reconegut per romandre, com tantes altres coses, invisibilitzat en la normalitat del que passa i s'espera que passi en el dia a dia.

Perquè així com, de vegades, cal embolicar els obsequis perquè adquireixin la categoria de regals, és poc freqüent que aquest aprenentatge que es rep de manera diària per part d'altres persones, comptabilitzi mentalment –tant per nosaltres com per a l'organització– com a formació, per no estar “embolicada” com a tal. Passa el mateix amb la descripció de qualsevol lloc de treball on també és poc probable trobar aquesta funció de *donar suport a companys transferint el coneixement expert* que es du a terme de manera continuada per part de qualsevol persona i que suma no poc temps al llarg d'una vida professional.

Compartir el coneixement de manera espontània, constant i, per què no, desinteressada és, en definitiva, el que ens ha portat a ser el que som i al lloc que ocupem com a espècie i com a persones.

Com deia en el [primer article](#) que encapçala aquest recull, la presa de consciència sobre la importància que té aquest factor en l'aprenentatge i el creixement professional és la causa que, actualment, a les nostres organitzacions es vulgui ampliar la formació tradicional a la qual estem acostumats [i de la qual ja coneixem les seves limitacions], amb espais i canals que facilitin i potenciïn l'intercanvi de coneixement expert entre les persones que hi treballen.



Les organitzacions són cada vegada més conscients de l'exigència de treure el màxim partit al coneixement adquirit per la totalitat de la seva estructura, de la necessitat de relacionar les persones entre si i, d'aquesta manera, crear xarxes de coneixement que enriqueixin la presa de decisions, connectin talents i dotin a l'organització de l'agilitat que requereixen els reptes canviants que planteja l'entorn actual.

Està clar que, una de les claus per assolir l'èxit en aquest propòsit és el paper, la responsabilitat i el compromís que cadascú adopti respecte del seu creixement professional per seguir aportant valor afegit a l'entorn on es relaciona.

També és molt important tenir en compte que aquests nous models d'aprenentatge necessiten que les persones siguin conscients de la importància i de la potència del treball en xarxa i actuïn en conseqüència, és a dir: explorant, contrastant, compartint i treballant més enllà de l'actitud generosa de qui dona i també de qui espera rebre i créixer en el si d'aquesta relació.

Això requereix de capacitats i actituds que sempre han estat significatives però que, en el moment actual, adquireixen una especial rellevància en ser fonamentals perquè el treball en xarxa i l'aprenentatge col·laboratiu es donin amb alguna garantia. Aquestes capacitats són:

- **L'autonomia:** la capacitat per cercar i proveir-se dels recursos necessaris per atendre les pròpies necessitats.
- **La reciprocitat:** és a dir, la sensibilitat en donar *feedback*, en agrair les aportacions dels altres; la voluntat de compartir informació, opinions i idees, en la consciència que les relacions humanes estan basades sobre les transaccions que es donen entre les persones que hi participen, ja sigui amb objectes, diners, afecte, coneixement, atenció, ajuda, etc.
- **La dinamització:** la capacitat i la iniciativa per animar i contribuir, com a membre d'un grup, d'un equip o d'una xarxa, per activar i posar en relació els altres membres; per assumir aquesta funció com a pròpia i per no restar de manera passiva creient que aquesta tasca sempre és responsabilitat d'algú altre.
- **Instal·lar-se en el beta:** el concepte "*beta*" l'incorporem del món de la informàtica i fa referència a aquelles aplicacions que encara estan en fase de prototip i són provades per millorar possibles aspectes que queden per polir. Doncs bé, en el nostre context, es refereix a la capacitat de relativitzar les pròpies aportacions, de mantenir-se en contínua construcció, a la capacitat d'obertura a la crítica, a la cerca activa de contrast respecte a les pròpies creences.
- **L'assertivitat:** en aquest cas vol dir aportar idees i expressar les pròpies opinions de manera segura, fluïda i amable, conscient de la importància i del valor que té en el conjunt de les aportacions.
- **El compromís amb la comunitat:** entès com la contribució amb el talent personal a fer realitat uns objectius amb l'esperança que comportin una millora evident per a totes les persones que hi participen.

Aquí ja tenim una clau per revisar en quina mesura som a prop o lluny d'aquestes capacitats tan rellevants, tenint sempre en compte, és clar, que la cultura organitzativa té molt a veure amb el que exigeix, espera i permet dels seus professionals. Però també hem de considerar que la inèrcia dels models de treball dels quals venim o la poca consciència de la necessitat de canvi personal pot portar a certa passivitat o resistència a l'hora d'aprofitar altres recursos d'aprenentatge, tal com ho manifesten algunes organitzacions que estan apostant per aquest tipus de metodologies alternatives a l'aprenentatge formal i estan obtenint respostes pobres per part dels equips i persones a les quals van dirigides. Pel que sembla, qualsevol moviment encaminat a "formalitzar" la "informalitat" continua sent la millor forma de desactivar-la.

I això porta a una altra reflexió i és que l'energia de la qual s'alimenta aquest nou paradigma de l'aprenentatge és **la voluntat** de les persones. Aquestes tendeixen a fer allò que volen fer i aquesta voluntat és la responsable que s'apropin a un blog, que hi entrin i comentin, que naveguin per la xarxa en el seu temps lliure, que contribueixin amb el seu coneixement a una wiki, que facin aportacions a fòrums, que dediquin temps a veure un vídeo-tutorial, que organitzin converses per practicar idiomes a l'hora del cafè, que es postulïn per compartir una experiència o que robin temps de les seves atapeïdes agendes per col·laborar en els objectius d'una comunitat de pràctica. El que mou a les persones a fer-ho és la connexió que estableixen aquestes accions amb les seves il·lusions, amb allò que realment els interessa o els preocupa.

Per això, és molt important que des de les direccions, comandaments i responsables de formació s'obrin canals per connectar amb aquestes il·lusions, necessitats i interessos, però també és fonamental que les persones prenguin un paper actiu en aquesta connexió i, fins i tot, que es facin amb la iniciativa quan la trobin a faltar. És molt i molt important que participem activament en la transformació del nostre entorn professional per tal de fer-lo apte i capaç de donar resposta a les nostres necessitats i interessos reals.

És per això que treballadores i treballadors han de fer-se propietaris de tot el procés de gestió de l'aprenentatge: manifestant activament què els interessa, revelant on es troba el coneixement expert a l'organització i quin coneixement poden aportar, proposant nous entorns o canals d'aprenentatge que s'adaptin a les seves possibilitats i procurant que tot plegat respongui als seus interessos, vingui de gust i desvetlli les ganes d'involucrar-s'hi.

*Manel Muntada, conductor del seminari de treball de responsables de formació*

---

◆ APRENTATGE, FORMACIÓ, INNOVACIÓ, MANEL MUNTADA