

# Per una nova cultura de l'aprenentatge - #culturaprenentatge

## Principis inspiradors per al treball del futur: la cultura d'aprenentatge com a eix estratègic per a les organitzacions intel·ligents

*Adreçat a totes les persones amb responsabilitats en la direcció d'organitzacions i d'equips de treball, tant en institucions públiques com privades.*

Aprendre és l'essència de la supervivència de l'ésser humà. Al llarg de la història, ens hem adaptat als canvis gràcies a la nostra capacitat per a l'aprenentatge, no només individual sinó, sobretot, col·lectiu. Som intel·ligents perquè acumulem i apliquem coneixement i aprenem ràpidament en comunitat. I aquest aprenentatge inclou una dimensió emocional, no només racional. Semblàvem haver-ho oblidat, però la COVID-19 ens confronta amb dues veritats inobjectables. La primera és que l'actual situació s'explica perquè hem atorgat molt poca importància a l'aprenentatge. No és la primera vegada en la història que patim una pandèmia i, a més, hi havia antecedents que alertaven d'una catàstrofe com l'actual. I la segona és que la nostra civilització és totalment dependent del coneixement: desenvolupar una vacuna és el camí més segur per sortir de la crisi. El principal actiu que gestiona una organització per aportar valor sostenible és el coneixement dels seus col·laboradors i per això ha de gestionar-lo rigorosament. Ha arribat l'hora de reconèixer que un model econòmic que prioritza la producció i els resultats a curt termini no deixa espai per a l'aprenentatge ni considera altres intangibles, com el medi ambient o la desigualtat. Això ha de canviar, és urgent i potser no tindrem una oportunitat millor. Aprendre i compartir coneixement són les millors eines per aconseguir qualsevol objectiu.

Aquest diagnòstic no és nou. En els últims anys han sorgit diverses iniciatives convidant les organitzacions i la societat a centrar-se en les persones i en el coneixement, la qual cosa implica transitar de la formació a l'aprenentatge al més aviat possible. Aquesta crida ha calat en un percentatge encara insuficient d'organitzacions. Avui estem aprenent en pròpia carn que tots estem interconnectats, en un planeta global, que compta amb recursos finits. En aquest món, el coneixement caduca cada vegada més ràpid, a conseqüència de canvis impredecibles. L'única alternativa per adaptar-nos a la nova realitat consisteix a aprendre almenys a la mateixa velocitat que la que canvia l'entorn. En aquest context, és imprescindible comptar amb persones i organitzacions que siguin capaces de desaprendre, i d'aprendre a aprendre. Desenvolupar la cultura d'aprenentatge exigeix lideratges que impulsin organitzacions basades en l'intercanvi de coneixement i la col·laboració dels seus integrants.

En aquesta situació de tanta incertesa, moltes organitzacions que abans competien estan dedicant recursos a col·laborar, innovant en models organitzatius més líquids i les persones estan demostrant nivells inèdits de compromís i actitud. Però no n'hi ha prou. La societat en conjunt, i les organitzacions en particular, estan obligades a incorporar l'aprenentatge com a part medul·lar de la seva estratègia, dels seus valors i de processos de treball, entenent que l'aprenentatge n'és part, no ja per superar aquesta situació conjuntural, sinó per anticipar-nos a futurs reptes. L'objectiu és situar l'aprenentatge al mateix nivell de prioritat que la producció o l'activitat comercial. Tots som responsables que, superada aquesta crisi, les nostres organitzacions siguin més intel·ligents. Hem comprovat, per exemple, que, en molt poc temps, per algunes persones i organitzacions han estat capaces de teletreballar i algunes barreres de la transformació digital s'han vist superades. Tenim, per tant, la gran responsabilitat de mantenir viu aquest llegat. Una organització o una societat que no aprèn es condemna a desaparèixer. Les persones amb funcions de lideratge, com a responsables d'administrar els actius de les seves organitzacions, tenen un paper decisiu a l'hora de garantir la seva capacitat d'aprenentatge i de transformació. No ens hi juguem el futur, sinó el present.

Els principis que enumerem a continuació són una crida per fer conscient la urgència de l'aprenentatge organitzacional avui, ara i inclouen una sèrie d'accions per assegurar-nos que es produeixin.

## Principis

### Avui, més que mai, hem d'aprendre del que ha passat...

- Organitzacions i líders han de repensar i/o redissenyar i **innovar** la seva **proposta de valor**, per alinear-la amb els **compromisos socials** i de sostenibilitat globalment establerts (**ODS**), sent l'aprenentatge una palanca essencial per a la seva consecució.
- Aquest **aprenentatge** es produeix **al llarg de la vida**. És un dret i un deure de totes les persones i ocorre en totes les activitats que duem a terme **de forma individual, col·lectiva, organitzacional i social**. Ni les persones ni les organitzacions podem progressar sense aprendre.

### ...posant en valor la intel·ligència col·lectiva de les organitzacions...

- Per resoldre els problemes actuals i anticipar els desafiaments futurs de les nostres organitzacions, necessitem treure partit **de tot** el coneixement i **intel·ligència col·lectiva que atresorem/hem acumulat**.
- Una nova visió i actitud cap al treball, on l'aprenentatge n'és una part i el coneixement passa a ser un **bé comú**. Això ens **compromet** a desenvolupar una **cultura d'aprenentatge** com a part de l'estratègia **de l'organització**.

## ...per crear, a través de l'aprenentatge i el coneixement, una nova realitat...

- La cultura de l'aprenentatge **integra totes les persones**, internes i externes de l'organització, i ha de permetre consolidar els seus valors, desenvolupar competències i **impulsar noves maneres de fer**.
- Per promoure i facilitar l'aprenentatge, les organitzacions hem de:
  - Identificar i prioritzar els **aprenentatges clau** que aporten valor a l'organització.
  - Crear un **marc de responsabilitat compartida**, amb lideratges distribuïts i **integradors**, que fomentin la confiança mútua, la col·laboració i **l'experimentació**, assegurant la pràctica del que hem après, sense por d'equivocar-nos i **aprenent dels errors i dels encerts**.
  - Assegurar **converses d'aprenentatge i desenvolupament** amb totes les persones, per intercanviar experiències i informació, generar compromisos recíprocs, valorant les visions divergents pel seu potencial innovador.
  - **Dotar d'espais, recursos, continguts i temps** que ens permetin reflexionar, compartir i canviar comportaments, mitjançant **noves maneres de fer, creatives i innovadores**.
  - Fomentar el **pensament crític i plural** així com també **aliances intel·ligents** amb altres organitzacions, per enriquir-nos amb la seva experiència i augmentar la **competitivitat**.

## ... que ens comprometem a fer possible.

- Totes les persones amb responsabilitat directiva o **capacitat de lideratge** hem d'ajudar i **acompanyar** el conjunt de la nostra organització a aprendre **a aprendre**, a desaprendre, a innovar, a col·laborar, a desenvolupar tot el seu talent i desplegar les seves competències personals, tècniques, relacionals i digitals...
- Hem de potenciar **estratègies d'aprenentatge i desenvolupament continu** en els nostres equips, per implementar **canvis** que augmentin la **proposta de valor** de l'organització, i **orientats als ODS**, que **multipliquin** el seu **impacte** en la **societat**.
- Tot això ha de conduir-nos a generar **models d'aprenentatge organitzacional centrats en les persones**, amb el suport de la **tecnologia** i que fomenten el **treball en xarxa** per gestionar el **coneixement clau** a l'organització.

És el nostre compromís.

I tu, t'hi compromets?