

Llicons apreses: eines de coneixement, innovació i transformació de les organitzacions

Lessons learned: tool for knowledge, innovation and transformation of organisations

Manel Muntada Colell¹

ORCID: 0000-0002-5093-0017

Per citar: Muntada Colell, M. (2020). Llicons apreses: eines de coneixement, innovació i transformació de les organitzacions. *Revista de Treball Social*, 219, 73-84.
DOI: 10.32061/RTS2020.219.03

Resum

Un projecte, un període o un moment com el de la crisi actual és sempre una oportunitat extraordinària perquè les organitzacions transformin les actuacions en coneixement i aprenguin com fan les coses.

Però hi ha la possibilitat de fer més estables aquests aprenentatges i de convertir-los en veritables llicons apreses per a l'organització si es fa una anàlisi conscient i col·lectiva del que ha succeït, de les decisions que s'han pres, de les actuacions que s'han dut a terme, dels resultats que s'han obtingut i del que la situació ha posat de manifest i que, en altres circumstàncies, més habituals i quotidianes, no és fàcil de veure.

De les diferents formes d'aprenentatge organitzacional, la metodologia per a l'obtenció de llicons apreses és de les més senzilles i completes, ja que està pensada per ser instal·lada en el dia a dia de la vida dels equips, integrant, en la cultura de l'organització, l'hàbit de la millora contínua i la innovació.

Paraules clau: Coneixement, innovació, llicons apreses, transformació, canvi.

¹ Psicòleg. Expert en gestió del coneixement, desenvolupament i canvi organitzatiu. És fundador de la marca professional [cumClavis]. manel@cumclavis.net

Abstract

A project, period or moment such as the current crisis always provides an extraordinary opportunity for the organisation to transform its actions into knowledge and to learn from how it does things.

However, there is the opportunity to increase the reliability of these learning experiences and to transform them into valuable lessons learned for the organisation if it triggers a conscious, collective analysis of what has happened, the decisions made, the actions carried out, the results obtained and what the situation has revealed which, in other more common and everyday circumstances, is not easily seen.

Of the different forms of organisational learning, the methodology for gaining lessons learned is one of the simplest and most comprehensive, since it is intended to be incorporated into the everyday life of the teams, embedding the routine of continuous improvement and innovation in the culture of the organisation.

Keywords: Knowledge, innovation, lessons learned, transformation, change.

Introducció

El sentit principal de la creació i la transferència de coneixement entre els humans no és altre que accelerar l'aprenentatge de les persones situant l'individu en la frontera entre el que es coneix (la certesa) i la incertesa a què s'ha d'enfrontar, ja sigui servint-se de l'experiència comuna, com desenvolupant noves maneres per interaccionar amb l'entorn i resoldre els reptes i les qüestions que li planteja.

Quan es parla d'organitzacions que aprenen, es fa referència a organitzacions que han desenvolupat un sistema capaç d'obtenir coneixement útil de la pròpia experiència per millorar la seva capacitat de relació amb l'entorn, d'aquí ve la correspondència entre la gestió del coneixement i el desenvolupament, la millora contínua i la innovació; són espais en què la metodologia per obtenir llicons apreses, és a dir, per millorar a partir de les conseqüències de les actuacions dels seus membres, ocupa un paper rellevant.

Aquest article exposa l'aprenentatge que es desprèn de l'experiència en l'aplicació de metodologies per obtenir "llicons apreses" duta a terme en el Consorci d'Acció Social de la Garrotxa, l'Institut Català d'Energia, el Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, la Direcció de Serveis del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, el Servei de Suport a l'Execució Penal dels Serveis Territorials de Justícia de Tarragona o el programa de Comunitats de Pràctica i Col·laboració Estesa que impulsa l'Institut Andalús d'Administració Pública.

L'estructura de l'article parteix d'una exposició senzilla dels fonaments en els quals s'ha basat l'aplicació de la metodologia de llicons apreses, a continuació es descriu la tècnica i acaba subratllant l'oportunitat d'aquesta metodologia com a escenari de conversa i, juntament amb això, d'enfortiment de les relacions i d'innovació.

Aprenentatge, resiliència i transformació

La transmissió de coneixement entre els humans és la clau per comprendre com han evolucionat i el lloc que ocupen entre els éssers vius.

Les xarxes neuronals del nostre cervell es prolonguen fora del nostre crani a través de les xarxes socials i estableixen multitud de connexions amb una diversitat ingent de fonts d'informació que contribueixen, ininterrompudament, a alimentar la nostra vida mental, incideixen de manera determinant en la nostra presa de decisions i regulen el nostre comportament.

Tal com apunten la tesi de la ment estesa de A. Clark i D. Chalmers (1998), de Roger Bartra (2006) o R. A. Wilson (2006), la ment i la consciència humana s'estenen més enllà de les fronteres cranials i epidèrmiques que defineixen els individus, creant una bastida cultural compartida que evoluciona contínuament transformant, al seu torn, les persones que hi estan connectades.

Aprentatge i evolució van de bracet, ja que aprendre comporta adquirir una nova perspectiva en la qual les noves dimensions que adquireix la realitat obliguen adaptar-s'hi i transformar-s'hi simultàniament, una cosa porta inevitablement a l'altra en un cicle sense fi.

La qüestió és que aprenem, encara que no tinguem intenció de fer-ho, perquè el fet d'aprendre constantment del que veiem, sentim, imaginem o fem es troba a la base de la nostra naturalesa i és el mecanisme fonamental que determina la relació que establim amb l'entorn.

Confinar l'aprenentatge als episodis que es desprenen d'una programació formativa situada en el temps i en l'espai, és invisibilitzar la importància que té el teixit de connexions en què està permanentment embullat qualsevol persona al llarg de tota la vida i el paper que té en la seva adaptació als reptes que li planteja cada dia l'entorn.

No tenir en compte aquest factor suposa no dedicar-li els recursos necessaris per mantenir-lo o ampliar-lo, suposa etiquetar-lo com a element poc important, inoportú i fins i tot molest, desallotjant-lo progressivament de qualsevol lloc que vagi ocupant en l'ordre de prioritats, fins a acabar relegat entre les coses irrelevantes que ocupen un temps que es pot donar per perdut en termes d'una suposada utilitat.

L'absència d'una cultura que reconegui i posi al centre de les seves oportunitats i fortaleces la naturalitat "caòrdica", diversa i fèrtil de l'aprenentatge humà sol ser un dels trets que encara caracteritzen el comú de les organitzacions.

Però les persones construeixen les cultures i les cultures, al seu torn, transformen les persones (Hernando, A., 2012) oferint-los una imatge de la realitat on viuen esbiaixada pel sistema de creences de què parteixen (Muntada, M., 2020).

Les coses van així: si el sistema de creences a partir del qual l'organització explica l'entorn on es troba ignora o invisibilitza la realitat espontània i contínua de l'aprenentatge, com n'és de necessari per al col·lectiu en termes d'adaptació i el paper que correspon a cada persona a l'hora de crear-lo i mantenir-lo, el resultat és el que ens ofereixen moltes organitzacions on l'individualisme, les relacions de dependència entre nivells estructurals i la falta de consciència del paper de cadascú en el conjunt, s'erigeixen en veritables murs per a la transferència espontània de coneixement i en les quals tota possibilitat reconeguda d'aprenentatge ha estat sobretot desplaçada a les limitacions d'un pla de formació, gestionat per una unitat organitzativa que, al seu torn, està impel·lida a fer penosos equilibris amb els pocs recursos que l'organització hi dedica.

Les conseqüències que ha tingut aquest sistema de creences, d'altra banda bastant habitual, heretat d'un materialisme industrial caduc i simplista, amb una visió resumida de la realitat, limitada a allò que es pot mesurar i amb un enfocament mecànic on qualsevol futur possible es pot predir, dissenyar, seguir i controlar, han estat devastadores quan l'ordre natural de les coses s'ha imposat i els nivells d'incertesa no s'han pogut obviar, i és aleshores que s'ha fet absolutament necessària una organització que sigui de reflexos ràpids perquè es comporti com un sol

organisme, recomponent-se i adaptant-se de manera àgil des de qualsevol dels seus punts.

Alguna cosa que només es pot aconseguir sobre la base de la confiança, amb equips i persones connectats de tal manera que els fluxos d'informació amplifiquin la intel·ligència de cada individu permetent-li prendre decisions informades a l'instant, alhora que aprèn d'aquestes decisions en un aprenentatge que reverteix en l'organització en forma de coneixement adaptatiu.

Perquè la manera com aprenem, el fet de sentir-nos part integrant d'una comunitat i la capacitat d'amplificar l'impacte de les nostres decisions mitjançant la intel·ligència col·lectiva, són, sense cap mena de dubte, les claus de la nostra resiliència, tant individual com de grup, tant organitzativa com social.

Recordatoris naturals com la pandèmia que estem patint a escala global pot ser que col·loquin, encara que sigui momentàniament, les coses al seu lloc, cosa que posaria de manifest, mentre prenem consciència de la nostra fragilitat, on és la nostra principal fortalesa.

Sense cap dubte, la situació de confinament immediat ha posat sobre la taula la importància de tenir persones interconnectades les unes amb les altres i alineades amb els interessos de l'organització, de la mateixa manera que ha delatat la manca de solvència d'escenaris, procediments, rols funcionals i interdependències que, fins al moment, es consideraven sòlids i inamovibles.

Dependrà de cada organització i de cada equip treure "llicons apreses" d'aquestes circumstàncies i evolucionar d'acord amb això.

Però també hi haurà qui serà conscient que no es tracta tant d'anar contracorrent com de deixar-se portar pel *flow* d'aquest moment tan i tan especial i que qualsevol intent de revitalitzar un temps anterior es percebi com a inapropiat i inconvenient per als requisits que plantejarà el nou escenari.

Crisis, zona d'aprenentatge i llicons apreses

El concepte de zona de confort es fa servir habitualment –és conegut àmpliament– per fer referència a aquell àmbit de la vida quotidiana que transcorre sense sorpreses, on no s'espera res de nou. És per això que el terme *confort* fa referència, en aquest cas, al benestar que resulta de l'absència d'incertesa i no al plaer a què remet, enganyosament, la paraula *confortabilitat*. Per entendre'ns, popularment se sol recomanar la bondat de mantenir-se en la zona de confort amb els familiars: "Més val boig conegut que savi per conèixer".

Sortir de la zona de confort situa la persona en la seva zona d'aprenentatge, un concepte menys utilitzat i que fa referència a aquell lloc en què succeeixen coses noves i comporta una dosi d'incertesa que, encara que sigui suportable, genera una certa incomoditat per la sensació de desprotecció que desperta.

S'anomena "d'aprenentatge" justament per això, perquè posa en marxa tot el mecanisme d'adaptació que fa que es generin nous aprenentatges que permeten reduir o assimilar l'ansietat de la incertesa davant el desconegut; de fet, només aprenem quan som en aquesta zona, ja que un aprenentatge ho és quan modifica les nostres decisions o la nostra manera habitual de comportar-nos, en cas contrari, el que fem és adquirir coneixement, no pas aprendre.

Més enllà de la zona d'aprenentatge hi ha la "zona de pànic", on el descontrol sobre la situació eleva tant els nivells d'incertesa que no és possible cap mena d'aprenentatge i on l'única obsessió és tornar enrere, disminuint o fugint de l'ansietat que s'experimenta.

Si en algun moment aquests termes adquireixen tot el seu sentit, és en moments de crisi social, i, en les últimes dècades, no han significat mai tant com ara, en un moment en què la crisi global ocasionada per la pandèmia ha expulsat pràcticament tota la humanitat de la seva zona de confort i n'ha situat una bona part en la zona de pànic i una part encara més gran en una veritable zona d'aprenentatge, que s'ofereix com l'oportunitat que nia al nucli de cada amenaça.

Si això es dona a escala personal i social també ho fa no en l'àmbit organitzacional. La situació de confinament a què s'ha vist sotmesa tota la població o la magnitud dels reptes, l'impacte de les vivències i la hiperactivitat que han experimentat sobtadament aquells àmbits professionals considerats essencials –com els serveis socials–, han expulsat literalment els professionals de les seves zones de confort situant-los en una zona d'aprenentatge que, es vulgui o no, deixarà una empremta més o menys estable en cada persona a causa de la irrupció brusca de necessitats a les quals buscar una solució i al coneixement pràctic d'alternatives de feina que han substituït, d'un dia per l'altre, les tradicionals.

Realment, la crisi ha posat de manifest la resiliència i l'antifragilitat (Taleb, N. N., 2012) de les organitzacions i dels professionals, amb nous aprenentatges en les persones; no obstant això, hi ha la possibilitat de fer créixer l'estabilitat d'aquests aprenentatges i de convertir-los en veritables llicons apreses per a l'organització si es provoca una anàlisi conscient i col·lectiu del que ha succeït, de les decisions que s'han pres, de les actuacions que hem dut a terme, dels resultats que s'han obtingut i del que la situació ha posat de manifest i que altres circumstàncies, més confortables, no ens permetien veure. De fet, no fer-ho seria una veritable dilapidació del coneixement que tant es valora –segons es diu.

A l'hora de fer aquesta anàlisi és molt important tenir en compte que hi ha certs factors que han adquirit un protagonisme particular i una rellevància especial en aquest nou escenari professional, que són molt importants però que, pel seu caràcter instrumental i utilitari, és fàcil que invisibilitzin i no ho posin fàcil a altres factors el caràcter més orgànic i basal dels quals els fa passar més desapercebuts encara que, en realitat, siguin determinants per al bon funcionament, l'equilibri i el benestar professional dels equips i les persones.

Així doncs, és molt fàcil que en primer lloc ens vinguin al cap les tecnologies de la comunicació pel paper que han tingut les reunions telemàtiques, els seminaris web i les videoconferències al llarg d'aquest període. De fet, en un mes s'han aconseguit més avenços a l'hora d'aprendre a fer servir aquest tipus de tecnologia que el que s'ha aconseguit durant dècades amb grans esforços de sensibilització i recursos de formació. És important fonamentar aquests aprenentatges i trobar un lloc per a aquestes tecnologies en el nou escenari que s'obre després de la crisi.

En conseqüència, és molt possible que l'ús d'aquesta tecnologia hagi posat també en evidència la necessitat de canviar comportaments i fer ajustaments en metodologies i hàbits que ara semblen poc eficients o menys eficaços i que requereixen un replantejament.

També és probable que s'hagi après molt de la falta d'adequació de protocols, de la necessitat de simplificar processos i de la pèrdua de rellevància o necessitat de canvi de certes actuacions, prestacions o serveis.

Però al costat de tots aquests aspectes –sens dubte molt importants des del punt de vista, com he dit, instrumental o utilitari–, és fonamental aprofitar l'oportunitat que planteja l'escenari de la crisi com a zona d'aprenentatge per analitzar decisions o actuacions que tenen a veure amb aspectes que pel fet de ser més difícils de conceptualitzar, menys visibles i més complicats de mesurar, corren el perill de passar o de no ser tinguts en compte, però que, en canvi, són *fonamentals* per la capacitat de resiliència, les ganes de ser, el bon funcionament i, en definitiva, la vitalitat de l'organització.

Així doncs, és important aprendre també d'aquelles actuacions que han estat determinants per a:

- Contribuir amb la nostra força de treball a superar les incidències i problemes que se li han plantejat a l'organització o als seus usuaris.
- Sentir-nos "equip".
- Treballar col·laborativament.
- Aprofitar el talent de cada persona.
- Maniobrar i reorientar els esforços.
- Adaptar-nos ràpidament als successius canvis de l'entorn.
- Ser resilents i superar les diferents adversitats.
- Fer una gestió òptima de la incertesa del moment.
- Posar de manifest la importància d'empatitzar i parar esment a la singularitat de cadascú.
- Sentir que ens donen suport i donar-nos suport mútuament.

Per a això, cal articular una metodologia que permeti sistematitzar les decisions i actuacions transformant-les en llicons apreses amb capacitat per incidir en el comportament futur de l'organització.

Aquesta metodologia ha de ser completa però senzilla, molt senzilla, perquè ella mateixa no generi resistències i tingui alguna oportunitat en cas que es dugui a terme.

Com obtenir llicons apreses

L'obtenció de llicons apreses per part d'un equip o d'una organització és una cosa senzilla i complicada alhora.

Senzilla perquè respon a una metodologia clara i poc sofisticada que consisteix tan sols a fer-se eco d'una realitat viscuda.

Complicada perquè cal seguir disciplinadament una metodologia, que és simple però que no deixa de ser una metodologia, al capdavant, i això és alguna cosa que acostuma a implicar dificultat, ja que, inexplicablement, davant d'allò que necessita una sèrie de passos hi ha una tendència molt generalitzada a impacientar-se, a saltar-se totes les fases intermèdies i anar de pressa, directament al final, com si el que hi ha abans ocupés un temps inútil i no fos el temps de gestació necessari per obtenir el que sigui que es vol aconseguir.

D'altra banda, l'expressió "llicó apresada" sovint se sol fer servir col·loquialment per referir-se a aquelles conclusions o valoracions personals, més o menys reflexionades però sempre subjectives, que es formulen sobre vivències que no han sortit com esperàvem ("aquesta vegada he après la llicó", "he après a no confiar en", "he après que una imatge val més que mil paraules", "he après a ser més previngut", etc.), i l'ús que es fa popularment d'"aprendre la llicó" sol imposar-se i anar a la contra quan es tracta d'indicar què són i com s'obtenen les llicons apreses en una organització o en un equip de treball des del punt de vista de la gestió del coneixement.

Hem de considerar que una llicó s'ha après quan ha modificat efectivament un comportament, una manera de fer o un procediment (Milton, N., 2020). Dit d'una altra manera, que alguna cosa que abans es feia d'una manera, ara, a causa de la llicó apresada, es fa d'una altra manera diferent i teòricament més beneficiosa. Aquesta nova manera de fer és la llicó apresada, no els resultats ni les sensacions o opinions que provoca.

Si no hi ha cap canvi, si sabem com hauríem d'actuar però no s'incorpora de manera efectiva al funcionament de l'equip o de l'organització, no podem parlar de llicons apreses, com a molt es podrà afirmar que s'ha identificat tal o tal altra llicó, però no que s'ha après. És important insistir que en gestió del coneixement una llicó s'ha après quan comporta un canvi i suposa un abans i un després en la manera de fer de les persones.

Una llicó apresada ha de reunir les característiques següents:

- Partir d'una realitat concreta. Ha de ser la conclusió dels resultats obtinguts en una situació determinada. No pot basar-se en una intuïció o en reflexions elaborades en la teoria.
- Estar contrastada. Ha de desprendre's del debat i contraposició dels diferents punts de vista de persones que han viscut la mateixa experiència o una de similar.
- Ser sistematitzable. Una llicó apresada ofereix indicacions o pistes precises i clares sobre com procedir davant una situació donada.

- Ser extrapolable. El que s'ha après és extrapolable a altres equips o organitzacions i suggereix com actuar en altres situacions similars.

Com deia, els passos per obtenir una llició apresada són senzills:

Què va passar

Com que s'ha de partir d'una realitat concreta, la lògica ens diu que primer cal identificar aquesta realitat: *Quin va ser el problema que vam haver d'abordar?* Normalment, aquesta realitat farà referència a un fet que és nou per a nosaltres o que potser no era tan nou però que, en aquesta ocasió, ha adquirit unes dimensions que criden especialment l'atenció.

Cal anar molt alerta a no confondre el que va passar amb les conseqüències que va tenir. El que va passar és un fet desproveït de qualsevol interpretació, després, si volem, podem ampliar-lo amb l'impacte o les sensacions que va causar, però el nucli important és saber què va passar exactament, quin va ser el problema a què vam haver d'enfrontar-nos.

Què es va fer

Una vegada identificat el problema, descriurem *què es va fer exactament, quina és l'actuació que es va dur a terme* davant del que es va fer, i a continuació les conseqüències que va tenir i que podran ser més o menys bones.

Què se'n desprèn

A continuació, ja estem a punt per identificar la llició que volem aprendre, és a dir, destil·lar una manera d'actuar, una prescripció metodològica o un procediment que es desprengui directament de l'actuació que portem a terme i que sigui important tenir en compte per integrar a la nostra manera de fer d'ara endavant, fins al punt que potser caldrà modificar o substituir una manera de fer anterior.

Com integrar-ho

Però no hem d'oblidar que no s'haurà après la llició fins que la seva aplicació impliqui un canvi real en la manera de fer de les persones. Per això, una vegada identificada la llició és imprescindible planificar la manera d'integrar-la en l'organització. S'ha de decidir com implantar-la, què ha de modificar, quan s'ha de fer i qui ho ha de fer. Només així podem evitar que tota aquesta feina passi a ser el miratge d'un moment; el corrent de la cultura corporativa, del que s'ha fet sempre, sol ser molt fort i acostuma a arrasar tot allò que no té un bon ancoratge en forma de "programa d'instal·lació".

Encara que la complexitat de sistematitzar porti a pensar que el que és veritablement difícil són els dos últims passos, en realitat, la dificultat rau a identificar què va passar, sobretot quan no es tracta d'obtenir llicons apresades d'alguna cosa en concret que acaba de passar, sinó de projectes acabats o de períodes extraordinaris com el d'aquesta crisi sociosanitària

que ha irromput de manera traumàtica en el nostre dia a dia professional, personal i social.

Com qui es proposa pintar o fer la foto d'un paisatge, costa delimitar la situació de la qual aprendre, identificant-la en el seu context i diferenciant entre causes i conseqüències o entre fets i vivències.

Per això, suggereixo fer un text ràpid a partir d'una relació d'àmbits com poden ser el treball col·laboratiu, la coordinació de l'equip, la distribució de les càrregues de feina, la gestió del talent, etc., amb preguntes del tipus:

- Quin problema vaig trobar?
- Què vaig trobar a faltar?
- Què vaig fer de nou que millorés una pràctica anterior?

Per posar, d'aquesta manera, el focus sobre aquells aspectes dissonants que volem ressaltar del conjunt de la melodia.

Per acabar, és important com viuen les persones tot aquest procés; és evident que l'obtenció de llicons apreses suposa un esforç i una inversió de temps, però no per això s'han de plantejar com una cosa difícil i costosa, una tasca més que se suma a "tot el que cal fer".

Com passa amb tot, l'eficàcia d'aquest procés vindrà determinada per l'actitud de les persones, ja que es tracta de capturar la seva experiència i el seu coneixement i, en definitiva, són les persones les que detectaran, descriuran, proposaran i es faran ressò de la implementació de les decisions que es prenguin.

Una actitud poc receptiva a l'objectiu d'obtenir llicons apreses és probable que comporti resultats mediocres i poc útils, dels quals es faci responsable el mètode i el propòsit, invalidant-los tots dos fins que hagi passat prou temps perquè s'hagi oblidat i esborrat de la memòria corporativa.

S'ha de partir de la voluntat de les persones i per això és molt important no apressar, esponjar el projecte, treballar per fases i, sobretot, acompanyar les persones i invertir temps i esforç a compartir amb elles els beneficis del procés d'obtenció de llicons per a la salut organitzativa i la seva importància en *el trànsit cap a una cultura on l'autocrítica sigui l'oportunitat que sempre hauria hagut de ser per aprendre*.

El valor és en la conversa

Davant l'aplicació d'una metodologia per obtenir llicons apreses d'un projecte, d'un període o d'un moment crític com l'actual, les expectatives dipositades solen anar cap al desig d'obtenir com més llicons millor.

Un desig que molt probablement es desprèn de la lògica industrial que impregna la nostra cultura laboral, tan orientada a la producció i a amortitzar qualsevol inversió feta amb un retorn en forma de resultats mesurables i utilitaris, en el sentit que han de tenir un ús específic, clar i ràpid.

Un altre dels aspectes que alimenten aquesta expectativa sorgeix de la necessitat de dipositar en les metodologies, les fórmules o les eines la responsabilitat sobre els resultats, alguna cosa que es fa al marge de

la capacitat i del propòsit de qui les fa servir i que, normalment, es donen per descomptades. Una manera de pensar molt estesa basada a veure el “mètode” com una “fàbrica”, en aquest cas, una fàbrica infal·lible de producció de llicons apreses, i les persones com a simples operaris que introdueixen d’una banda el material en brut i esperen que surti, per l’altra banda, convertit en una cosa valuosa i, com dèiem, útil.

A l’hora d’obtenir llicons apreses no hem d’esperar que siguin moltes ni poques, sinó les que realment es desprenguin de la situació i es consideri que cal incorporar a l’anàlisi de la realitat respecte a les coses que han passat.

Tant si són un centenar com si es tracta de mitja dotzena, el que realment compta és la rellevància de les llicons obtingudes a l’hora de canviar maneres de fer de l’equip o de l’organització. No serveix de gran cosa obtenir un gran nombre de llicons si la gran majoria no impliquen, posteriorment, modificar comportaments de les persones.

A més, si s’està començant a aplicar la metodologia, és probable que no s’hagin adquirit encara les competències necessàries per obtenir-ne els millors resultats; ningú espera guanyar un Pulitzer amb les seves primeres fotografies, encara que totes s’obtinguin amb un sol clic. De la mateixa manera, és necessari adquirir l’habilitat de detectar què cal aprendre a força de persistir en l’obstinació i “aprendre” dels resultats.

Un escenari de conversa oportú

Amb habilitats o sense, el que és realment important és obtenir unes quantes llicons, encara que siguin poques, però que realment es destil·lin d’una experiència compartida i contrastada per un equip de persones; de fet, són aquestes anàlisis, debats i verificacions en equip el que dota qualsevol lliçó d’importància, per molt insignificant que sembli el que s’hagi d’aprendre.

En gestió del coneixement sovint es recorre a l’afegitó de la necessitat d’“obrir espais de conversa i diàleg” sense moltes més pistes sobre com concretar aquests espais de conversa en la realitat febril de les nostres cultures organitzatives, en les quals, paradoxalment, el mateix terme *conversa* grinyola perquè sona massa ociós o aliè al temps de feina.

No hi ha cap dubte que la conversa és una eina potent per a la creació i intercanvi de coneixement, ja que gaudeix dels trets de l’ecosistema perfecte en què una persona s’obliga a posar ordre a tot allò que sap fins que adquireix prou sentit per ser interessant i incorporar-ho per part de les persones amb qui es conversa (Muntada, M., 2020).

El debat i la contraposició per aprendre d’una situació amb altres persones que han experimentat la mateixa experiència, no només permet objectivar un fet que, pel fet d’emanar d’un subjecte, es mou en un àmbit subjectiu, sinó que és el marc ideal per fomentar la conversa oberta al voltant d’un tema d’interès comú, tant per a les persones que conformen l’equip com per a l’organització, amb tot el que implica de generació de

coneixement i d'enfortiment de les relacions de col·laboració; només per això, ja val la pena qualsevol temps invertit.

Referències bibliogràfiques

- Bartra, R. (2006). *Antropología del cerebro*. València: Pre-textos.
- Clark, A., i Chalmers, D. (2011). *La mente extendida*. Oviedo: Krik Ediciones.
- Hernando, A. (2012). *La fantasía de la individualidad*. Buenos Aires, Argentina: Katz Editores.
- Milton, N. (2 de juny de 2020). 6 benefits of reflective team learning. Knoco stories. Recuperat de: <http://www.nickmilton.com/2020/06/6-benefits-of-reflective-team-learning.html>
- Muntada, M. (2020). La conversación como elemento natural de transferencia de conocimiento y transformación organizativa. En J. Gairín Sallán, C. I. Suárez i A. Díaz-Vicario (ed.), *VI Congreso Internacional EDO* (p. 180-187). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Muntada, M. (17 d'octubre de 2020). La importancia del sistema de creencias. Blog de la Red de Consultoría Artesana. Recuperat de: <https://www.consultoriaartesana.net/la-importancia-del-sistema-de-creencias/>
- Taleb, N. N. (2012). *Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden*. Barcelona: Paidós.
- Wilson, R. A. (2004). *Boundaries of Mind: The individual in the Fragile Sciences*. Canbridge: Cambridge University Press