

# What competencies for learning?

by **Antonio Massari**  
Sud Sistemi - Italy

**W**ithin the project "Enterprise of the Learning Organisation in the Apulian SMEs" it is coming out that there are a lot of forces able to project a community of persons towards an improvement of their own performance; at the same time, there are many other forces able to prevent them from any development. In both cases, an aspect can be apprehended instinctively: the collective strength, coming from a collection of persons, arises by merging the individual forces. Unfortunately, or better fortunately, the result of this equation is not given by an algebraic sum: to solve this equation, it exists an alternative algorithm which is based on the Learning "variable".

The Adapt Working Group from Sud Sistemi is working at this equation, which is at the basis of this process, in order to be able to individuate, more simply, what specific situations, within a community of persons, have a greater influence on the learning performance. It is a fact that the companies' performances are notably different and it is clear that these communities of individuals have different ways of being together. At the same time, the evidence is that even the same manner of being together brings to realise different performances in different groups. In order to show this principle, let's make reference to a group of orchestra-players.

In case of an orchestra playing classical music it is easy to understand that each musician follows his own score. Usually, there is a composer who previously takes care to harmonise the various instruments and to make the musicians perform such sequences of notes so to produce a balanced whole; in a lot of companies the same role is taken by the different existing procedures. Nevertheless, it is likely that everyday life cannot be "performed" according to a pre-established score, since



24-28 September 1998: Transnational meeting between Sud Sistemi, artec and University of Central England - Bremen (Germany)

24-28 Settembre 1998: Incontro transnazionale tra Sud Sistemi, artec e Università del Central England - Brema (Germania)

choose, in their life, to follow their own disposition; but, is it so different for the employees' life? Does not each person try to project himself towards that professional dimension suiting him the most? Must not he "improvise" each time he runs across an unexpected event? Probably, all employees and entrepreneurs are jazz musicians in their own typical way.

Let's now consider that different personalities (the everyday jazzmen and their colleagues) have somehow to produce a single melody, although following completely personal and unforeseeable patterns. Somehow, they have to learn to "play together". Within an organisation, the typical notes of "being together" are those of a melody called "learning": "psychical process through

(go to pag. 14)

# Quali competenze per l'apprendimento?

di **Antonio Massari**  
Sud Sistemi - Italia

**N**ell'ambito del progetto "Intrapresa della Learning Organisation nelle PMI Pugliesi" è emerso come le forze in grado di proiettare un organico di persone verso un miglioramento della propria prestazione siano molte; così come altrettante sono quelle capaci di impedirne qualsiasi sviluppo. In tutti e due i casi, una cosa appare intuitiva: se di un insieme di persone si tratta, allora la forza dell'insieme si crea mettendo insieme le singole forze individuali. Purtroppo o per fortuna, la risultanza di questa equazione non nasce da una somma algebrica. Per questa risoluzione esiste un algoritmo alternativo che si basa sulla variabile Apprendimento.

Il Gruppo di Lavoro Adapt della Sud Sistemi sta lavorando all'equazione che individua questo processo per potere identificare con maggiore semplicità quali sono i fenomeni all'interno di una collettività che influenzano maggiormente la sua performance di apprendimento. È un dato di fatto che esistono delle differenze macroscopiche nelle prestazioni delle aziende ed appare chiaro che questi insiemi di individui hanno diversi modi di stare insieme; al contempo è evidente che lo stesso modo di stare insieme porta per diverse collettività prestazioni diverse. Per illustrare questo principio, facciamo riferimento ad un gruppo di orchestrali.

Si pensi ad un'orchestra che suona musica classica: è facile intuire che ogni musicista abbia il proprio spartito da eseguire. C'è stato qualcun altro prima, il compositore, che ha pensato di armonizzare i diversi strumenti e di fare eseguire ai singoli musicisti delle sequenze tali di note da produrre poi un insieme equilibrato. La stessa funzione che in molte aziende svolgono le diverse procedure esistenti. Eppure, è verosimile che la vita di tutti i giorni non si possa "eseguire" secondo uno spartito preconstituito, perché nessuno ci ha

"composto" le giornate, particolarmente quelle di lavoro! Ci si trova, dunque, nella stessa condizione di un'orchestra Jazz, in cui i musicisti "improvvisano", cioè suonano liberamente le sequenze di note che desiderano e che in quel momento nascono loro spontaneamente. Qualcuno può affermare che il risultato delle due orchestre non sia, in entrambi i casi, omogeneo ed armonico? Molti sono portati a credere che i Jazzisti siano solo dei talenti naturali. Certamente par-



4-8 Novembre 1998: Incontro transnazionale tra Sud Sistemi, Università Tecnologica di Dresden e Università del Central England - Dresden (Germania)

4-8 November 1998: Transnational meeting between Sud Sistemi, Technical University of Dresden and University of Central England - Dresden (Germany)

liamo di persone che hanno scelto nella loro vita di seguire un'indole; ma è così diversa la situazione di un "impiegato"? Ciascun individuo non ha cercato in qualche modo di spingersi verso quella dimensione professionale che gli era maggiormente congeniale? E non ha anch'egli dovuto "improvvisare" ogni volta che si è trovato di fronte ad un imprevisto? Probabilmente, a modo suo, ogni lavoratore, ogni impiegato, ogni imprenditore è stato un Jazzista.

Ora, si provi a riflettere sul fatto che diverse personalità (i Jazzisti di ogni giorno e i loro colleghi) debbano in qualche modo produrre una melodia unica pur seguendo canovacci assolutamente personali ed imprevedibili.

(continua a pag. 15)

which experiences change behaviours" (Garzanti Philosophical Encyclopaedia). Therefore, each person has to be able to play specific instruments: the learning competencies (called "Levers" in Sud Sistemi). These Levers help to be oneself and enable to be better in keeping harmony with the others.

The Adapt Working Group believes that all the organisations and groups need to develop specific learning competencies; at the same time, the WG believes it possible to define a basic set of Levers to be practised and applied by the individuals in the ideal Learning Organisation (against which a Benchmarking has to be tried). There is no standard receipt able to transform organisations into Learning Organisations; however, in the companies' life, there are some milestones which have to be fixed, in order to be able to start that specific learning practice unavoidably leading to the logic of the continuous change.

One of these milestones is the awareness of one's own learning capabilities standard, at a collective level but first and foremost, as we have already highlighted, at an individual level. In this sense, the Working Group individuated a valid (in its opinion) set of "Soft" competencies (different from the technical ones, i.e. the "Hard" competencies - the "how" opposed to the "what"), expressed in a verbal form in order to emphasise the idea of action

and becoming. This set represents what each person has to bring into play in order to increase his own learning capability:

**Being part** - To feel oneself as part of the group;

**Listening** - To pay attention to both verbal and non verbal signals coming from the others;

**Co-operating** - To take active part in the creative process within the group;

**Trusting** - To feel that others can carry out their tasks as well as we can carry out ours;

**Integrating** - Re-interpreting in a personal way what we learn;

**Risking** - To take the risk to say or do things which are not shared by others;



24-28 September 1998: Transnational meeting between Sud Sistemi, artec and University of Central England - Bremen (Germany)

24-28 Settembre 1998: Incontro transnazionale tra Sud Sistemi, artec e Università del Central England - Brema (Germania)

belongs to: families, football teams, companies, painting schools, meetings among joint owners. It has to be used individually and for oneself.

In such an activity, nobody can tell others what to do and how to do it, both for ethical and practical reasons. What each person can do is to contribute to create the awareness of how high the learning collective potential is and how it develops each time a constructive interaction takes place.

The way to interact is different according to people and can become concrete by planning "things to be done", day after day; these tools for the learning competencies self-analysis aim at individuating one's own improvement areas and at recording an history which can help oneself to choose one's own improvement methods and manners to verify the reached improvements. //

**Synchronising** - To live the group respecting the times;

**Tuning** - To feel in harmony with other people;

**Self Challenging** - To set oneself ambitious aims.

It is possible to monitor for oneself the above parameters in order to self-perceive one's own learning capability. For this purpose, the Adapt Working Group arranged a set of techniques and practical tools to realise constant self-verifications and trace a trend. One of these tools is the Selfassessment.

It is a personal copybook on which each "jazz musician" expresses, through a mark, his own sensation regarding how he himself "plays", time after time, when he carries out an exercise as well as a working task. It is possible to adapt this tool to one's own exigencies as well as to use it in the different kinds of communities one

dibili. In qualche modo essi devono imparare a "suonare insieme". Le note dello "stare insieme" in un'organizzazione sono le note di una melodia chiamata "apprendimento": "processo psichico attraverso cui l'esperienza modifica il comportamento" (Encyclopedia Garzanti di Filosofia). Gli strumenti da saper suonare sono, dunque, per ciascun individuo, le competenze dell'apprendimento: quelle che in Sud Sistemi chiamiamo "Leve". Esse servono ad essere se stessi ed aiutano a meglio armonizzarsi con gli altri.

Il Gruppo di Lavoro Adapt è convinto del fatto che ogni gruppo ed ogni organizzazione richieda lo sviluppo di specifiche competenze dell'apprendimento; ma, allo stesso tempo, crede che sia possibile definire un set minimo di queste che gli individui della Learning Organisation ideale (verso cui tentare un benchmarking) devono mettere in pratica. Non esistono ricette standard che

trasformano le organizzazioni in Learning Organisation; esistono, però, nella vita di un'azienda, delle pietre miliari che vanno poste per potere attivare quella prassi dell'apprendimento che inevitabilmente conduce alla logica del cambiamento continuo. Una di queste è la consapevolezza del livello delle proprie capacità di apprendere: a livello collettivo, ma, come abbiamo visto, questo vuol dire prima a livello individuale. In tal senso il Gruppo di Lavoro ha individuato quello che ritiene essere un valido set di competenze (Competenze "Soft" per distinguerle da quelle tecniche - il "come" diverso dal "cosa") che esprimiamo in forma di verbo per enfatizzare l'idea dell'azione. Esse rappresentano quello che ognuno deve mettere bene in gioco per poter incrementare la propria capacità di apprendere. Il set di competenze è:

**Appartenere** - Sentirsi parte del gruppo;  
**Ascoltare** - Porre attenzione ai segnali, verbali e non verbali, provenienti dagli altri;

**Collaborare** - Partecipare attivamente al processo creativo del gruppo;  
**Fidarsi** - Sentire che gli altri possono fare la loro parte bene quanto noi facciamo la nostra;

**Integrare** - Reinterpretare in modo personale le cose che impariamo;

**Rischiare** - Assumersi il rischio di dire o fare cose che gli altri non condividono;

**Sincronizzarsi** - Vivere il gruppo nel rispetto dei tempi;

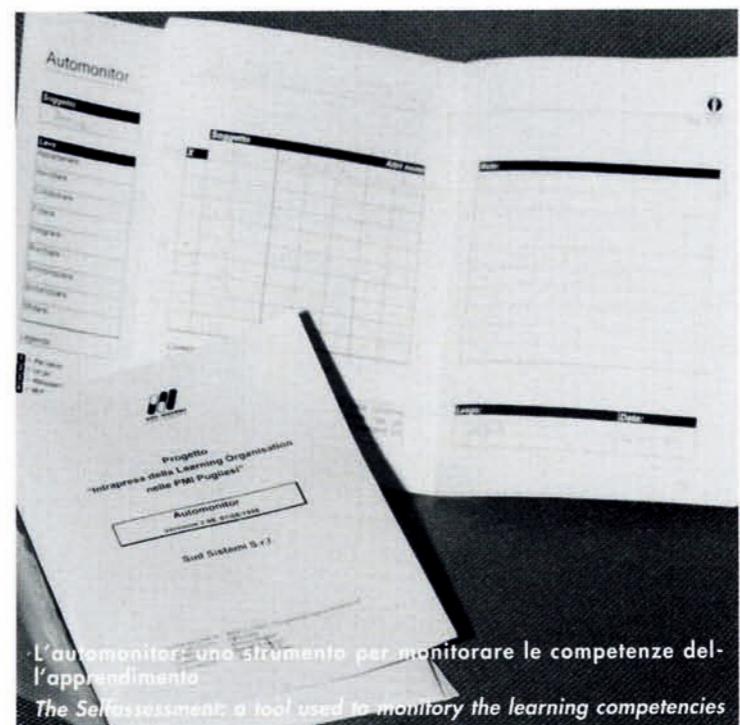
**Sintonizzarsi** - Sentirsi in armonia con gli altri;

**Sfidarsi** - Proporsi mete ambiziose.

Per capire la propria abilità di apprendere ciascuno potrà dunque monitorare, per se stesso, questi parametri. Per fare questo, il Gruppo di Lavoro Adapt ha messo a punto una serie di strumenti pratici e delle tecniche per fare costantemente delle auto verifiche in modo da tracciare un andamento. Uno degli strumenti a disposizione è l'Automonitor.

L'Automonitor è un quaderno personale in cui il presunto Jazzista segna, con un rapido criterio di punteggio, la propria sensazione di come ha suonato volta per volta, sia che si tratti di una esercitazione che di lavoro. È possibile adattare da soli lo strumento alle proprie esigenze e utilizzarlo anche nelle diverse collettività di cui si fa parte: la famiglia, la squadra di calcio, l'azienda, la scuola di pittura, le riunioni condominiali.

Si usa a livello indi-



L'automonitor: uno strumento per monitorare le competenze dell'apprendimento  
The Selfassessment: a tool used to monitor the learning competencies

viduale e lo si usa per se stessi.

In un'attività di questo tipo, nessuno può dire agli altri cosa fare e come farlo, sia per motivi etici che pratici. Al più si può contribuire alla creazione della consapevolezza di quanto sia elevato il potenziale collettivo di apprendimento e di quanto esso cresca ogni volta che si riesce ad interagire in modo più costruttivo.

Questa modalità di interazione è diversa da persona a persona ed insieme agli altri può essere concretizzata in "cose da fare", giorno dopo giorno. Dunque, la finalità di questi strumenti di auto analisi delle competenze dell'apprendimento è individuare le proprie aree di miglioramento e costruire una storia che può aiutare ciascuno a scegliere sia le proprie modalità per migliorarsi, sia le maniere in cui verificare l'avvenuto miglioramento. //