

LAVORARE IN GRUPPO

Michela Carroli
Consulente Cubo Srl
in Psicologia del
Lavoro
Carolina Conti
Tirocinante in
Psicologia presso
Cubo Srl

Perché operare in gruppo

Le autrici hanno fatto un'interessante excursus storico, citando gli studiosi che principalmente hanno cercato di definire il concetto di GRUPPO, il suo modo di operare e il suo modo di essere.

Portandosi poi a introdurre gli indirizzi della moderna organizzazione del lavoro, le autrici hanno messo in evidenza come l'operare in azienda per gruppi di lavoro, anche trasversali, porta ad un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza, ossia, in altre parole ad un aumento della produttività. E questo soprattutto si otterrà con l'aumentare della responsabilizzazione dei gruppi di lavoro agli obiettivi da raggiungere (gruppi EMPOWERED).

Ing. Gianni Cuppini
Presidente Cubo Srl

LA DEFINIZIONE DI GRUPPO

L'essere umano è per sua natura sociale, poiché predisposto geneticamente al rapporto con gli altri senza i quali la sua sopravvivenza sarebbe molto difficile se non impossibile. Questo anche perché sin dalla nascita e per un certo numero di anni, l'essere umano richiede le cure di altri individui per sopravvivere e crescere.

La socialità umana si svolge in gran parte nei gruppi, da quello della famiglia, a quello dei compagni di gioco, delle aule scolastiche, delle squadre sportive, dei gruppi di lavoro, delle associazioni. Oltre a questi gruppi "faccia a faccia" sono presenti nella vita di

ognuno di noi anche altre appartenenze più ampie come le appartenenze religiose, politiche, etniche e così via.

In un gruppo l'identità sociale degli individui diventa saliente e i bersagli d'azione sono scelti in funzione di obiettivi precisi; in alcuni tipi di compito o per alcuni tipi di gruppo la produttività effettiva gruppale supera di gran lunga la produttività potenziale, che è la somma della produttività dei singoli individui.

Kurt Lewin (uno studioso di origine tedesca emigrato negli Stati Uniti) è stato il primo a

del gruppo costituisce l'insuccesso di un altro o degli altri membri. A seconda che la natura dell'interdipendenza sia positiva o negativa varierà anche la produttività del gruppo e il suo clima interno.

Altri due psicologi sociali, *M. Sherif* e *H. Tajfel* hanno fatto molte osservazioni teoriche e pratiche riguardo alla natura dei gruppi e alla loro vita.

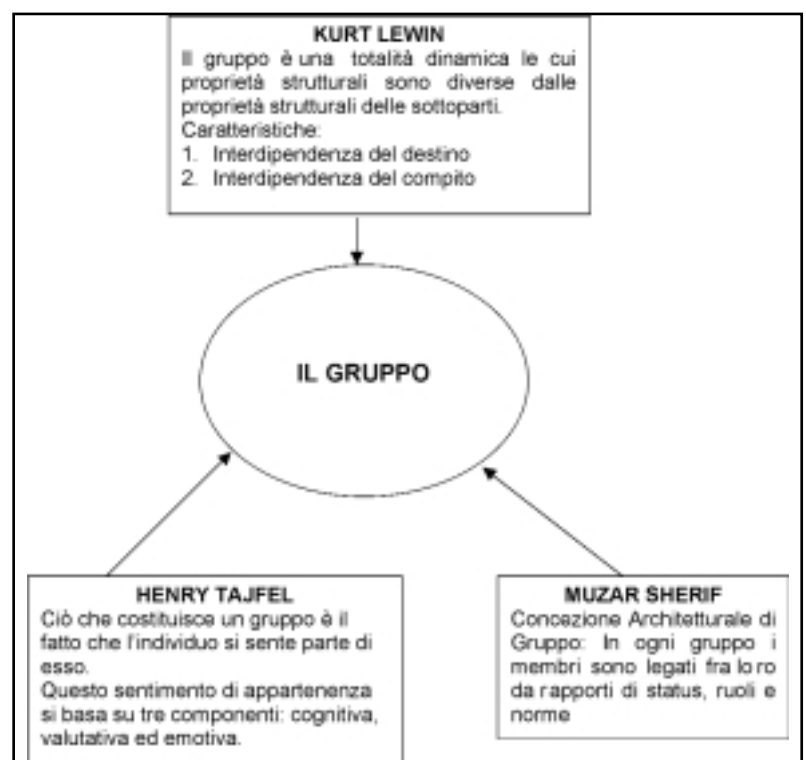
Sherif ha una concezione "architetturale" del gruppo, nel senso che lo considera come una struttura in cui i membri sono legati fra loro da rapporti di *status* e *ruoli*, in cui si

Oggi si sta assistendo ad una progressiva trasformazione dell'organizzazione del lavoro, dovuta alle continue evoluzioni provenienti dal mondo esterno all'azienda, alle quali questa si deve inevitabilmente adattare cercando contemporaneamente di comprendere e farne propri i principi.

tentare una definizione scientifica di gruppo pensando al gruppo come ad una *totalità dinamica*, le cui proprietà strutturali sono diverse dalle proprietà strutturali delle sottoparti. Questa totalità dinamica è caratterizzata dalla stretta *interdipendenza* delle sue parti, fenomeno di cui *Lewin* riconosce essere di due tipi:

1. **Interdipendenza del destino:** costituisce un elemento di grande unione per il gruppo poiché qualunque aggregato casuale di individui può divenire gruppo, se le circostanze ambientali attivano la sensazione di essere improvvisamente nella stessa barca (es: dirottamenti aerei, requisizione di cittadini quali ostaggi, ...);
2. **Interdipendenza del compito:** costituisce un elemento più forte e più diretto dell'interdipendenza del destino, poiché fa sì che lo scopo del gruppo determini un legame fra i membri in modo tale che *i risultati delle azioni di ciascuno abbiano delle implicazioni sui risultati degli altri*. La natura di questa interdipendenza può essere positiva o *collaborazione*, quando il risultato positivo di ognuno implica il successo del gruppo, negativa o *competizione* quando il successo di un membro

delineano *norme e valori* comuni. Status, ruoli e norme differenziano il gruppo da un agglomerato qualsiasi di individui. *Infatti all'interno di un gruppo gli individui non*



sembrano essere tutti allo stesso livello per centralità ed importanza, si differenziano per quanto riguarda lo status di ognuno. Il concetto di status si riferisce alla posizione che l'individuo occupa nel gruppo e alla valutazione di tale posizione rispetto ad una scala di prestigio. I vari indicatori di status possono essere la propensione che ha un individuo nel fare proposte e la valutazione consensuale del prestigio accordatogli. Da tenere ben presente che i cambiamenti di status sono possibili all'interno di un gruppo ma che non sono spettacolari o imprevedibili poiché seguono una *logica posizionale*, vale a dire che se un membro di status elevato lascia il gruppo o viene estromesso, la sua posizione verrà ricoperta da un membro con status intermedio o un luogotenente e non certo da un membro di basso status.

Ogni individuo nel gruppo ha un ruolo ben definito e cioè un insieme di aspettative condivise circa il modo in cui dovrebbe comportarsi una persona che occupa una certa posizione nel gruppo. I ruoli, come lo status, hanno la funzione di creare ordine e prevedibilità all'interno del gruppo, di coordinare le azioni dei singoli in vista degli obiettivi e danno all'individuo l'opportunità di autodefinirsi, di crescere nella consapevolezza di ciò che è.

In ogni gruppo sono poi presenti *norme che definiscono gli atteggiamenti che possono essere tollerati e quelli che invece sono indesiderati e che determinano un rifiuto da parte del gruppo dell'individuo.* Le norme possono essere implicite ed esplicite; le prime non sono né scritte né espresse direttamente ma hanno comunque la forza per determinare l'esclusione del membro che le ha violate, le seconde sono scritte e molte volte fanno parte di un regolamento scritto (come succede per la maggior parte delle organizzazioni) che riguarda ciò che è permesso o proibito in un gruppo.

Per ogni gruppo vi sono *norme centrali e norme periferiche.* Le norme centrali sono quelle che comportano conseguenze per il gruppo, dal punto di vista della sua esistenza e del suo funzionamento. Le norme periferiche riguardano questioni meno importanti, questioni marginali. Per quanto ri-

guarda le norme centrali, il leader o i leader sono maggiormente obbligati a non trasgredirle, poiché da quelle norme dipende la sopravvivenza del gruppo e deviare da queste norme può portare al declino del leader. Invece per quanto riguarda le norme periferiche il leader è più libero di non conformarsi e addirittura di cambiarle, cosa che non è concessa ai membri di altro status (es. essere puntuali agli incontri).

La riflessione di H. Tajfel su cosa sia un gruppo prende spunto dalla definizione di "nazione" proposta dallo storico Emerson: L'affermazione più semplice che si può fare a proposito di una nazione è che si tratta di *un gruppo di persone che sentono di essere una nazione.* Definizione basata su un processo di autocategorizzazione e non su elementi estrinseci e quindi possiamo dire che ciò che costituisce una nazione o un gruppo è il fatto che l'individuo si sente parte di esso.

Nonostante il gruppo sia una realtà molto strutturata che deve pensare alla propria sopravvivenza mantenendo vive tradizioni, norme, non si deve pensare che siano presenti solo uniformità e conformismo poiché caratteristiche del gruppo sono anche dissenso, conflitto e innovazione che, come ritiene Moscovici, hanno la capacità di introdurre nella dinamica sociale elementi di innovazione e di mutamento.

Lewin è stato il primo autore a mettere in evidenza come le decisioni di gruppo possano essere tecniche di mutamento di costumi consolidati, come ad esempio le abitudini alimentari. Le abitudini alimentari sono un complesso insieme di fattori in cui è importante anche l'ideologia alimentare del guardiano cioè il sistema di valori che sta alla base delle decisioni circa i cibi da consumare. Lewin doveva cercare di persuadere alcune massaie a cucinare frattaglie (rognoni, cuore e fegato) in un periodo di ristrettezze alimentari poiché gli Stati Uniti erano entrati nella seconda guerra mondiale.

L'idea innovativa di Lewin fu quella di non ricorrere alla persuasione individuale ma di tentare di mutare le norme di gruppo. Utilizzando due tipi di sperimentazione,

uno che consisteva in lezioni-conferenze sui vantaggi dietetici delle frattaglie, l'altro nella partecipazione attiva a discussioni di gruppo sulla stessa tematica con la conduzione di un animatore, discussione che si concludeva con la decisione, per alzata di mano, a cucinare tale alimento, Lewin constatò che il primo metodo produsse scarso cambiamento nelle abitudini alimentari, mentre il secondo comportò una consistente modificazione.

È necessario sottolineare che per Lewin è la *decisione di gruppo* il fattore che può produrre mutamento, un legame che unisce motivazione e azione e che sembra avere un effetto consolidante, dovuto alla tendenza dell'individuo ad essere da un lato coerente con la decisione presa, dall'altro a restare fedele all'impegno preso nei confronti del gruppo.

La convinzione che sottostava alle ricerche di Lewin era che il gruppo avesse un ruolo forte nei processi di cambiamento sia individuale che sociale.

Tutto questo per sottolineare che la dimensione gruppale è molto complessa e non basta definirne la composizione numerica poiché conoscere il gruppo significa studiare in modo approfondito i legami che si instaurano tra i membri, i loro rapporti di forza, il contesto nel quale è inserito. I gruppi non sono tutti uguali, nonostante ci siano delle caratteristiche che li accomunano come il gioco tra status, ruoli e norme.

LA MODERNA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Oggi si sta assistendo ad una progressiva trasformazione dell'organizzazione del lavoro, dovuta alle continue evoluzioni provenienti dal mondo esterno all'azienda, alle quali questa si deve inevitabilmente adattare cercando contemporaneamente di comprendere e farne propri i principi. Sono ormai lontani i tempi dell'*Organizzazione Scientifica* di Taylor che razionalizzò il lavoro della grande fabbrica moderna. Infatti già con l'avvento delle *Human Rela-*

tions si sono introdotti accanto ai concetti di redditività ed efficienza, quelli di qualità del lavoro e qualità della vita lavorativa, fino ad arrivare al modello *Giapponese* fondato su *partecipazione* - *coinvolgimento* e *consenso* del lavoratore. È proprio partendo da questo modello che è possibile comprendere l'attuale tendenza dell'organizzazione del lavoro, che pone al centro dell'universo la *PERSONA*. In questa prospettiva l'uomo non è più solo una semplice risorsa, ma è visto come un apportatore di creatività, per cui ciò che nella vecchia organizzazione del lavoro era compito dell'individuo, ai giorni nostri è delle macchine e l'apporto che viene chiesto all'uomo è sempre più un contributo intellettuale. Affinché questo sia possibile è necessario però che la persona sia messa nelle condizioni opportune di benessere e soddisfazione.

Infatti solo il *GRUPPO* può facilitare l'espressione dell'uomo e di conseguenza anche la sua soddisfazione, in quanto oggi il lavoro è diventato sempre più una fonte di realizzazione per il singolo individuo che, sempre più frequentemente, investe nella propria occupazione.

Contemporaneamente, dal punto di vista dell'azienda, si possono dire maturi i tempi perché questa cominci a considerare il dipendente come un capitale dalla cui creatività attingere.

ASPETTI POSITIVI DEL LAVORARE IN GRUPPO

Nell'attuale mondo del lavoro il gruppo sta assumendo un ruolo sempre più importante, ragione per cui è interessante soffermarsi sui vantaggi a cui questo modo di lavorare può portare.

Quando si parla di gruppo all'interno di un'organizzazione, *si usa sempre più spesso il termine "team" che ricorda appunto il concetto di cooperazione, inteso nella concezione più ampia del lavorare tutti insieme nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune.*

La nozione di team rientra all'interno del modello di organizzazione così detto a "rete", dove tutti sono coinvolti in tutto e tut-

ti provano un senso di appartenenza all'organizzazione. Secondo questa modalità il lavoro si basa su rapporti stretti e pratici con il minimo spreco di tempo, volti al raggiungimento della così detta *Qualità Totale*.

Questo nuovo modello determina, rispetto al vecchio definito "gerarchico", un miglioramento della *qualità della convivenza* e di conseguenza della *vita lavorativa* dei dipendenti, nonché un *aumento della produttività* per l'azienda.

Dal punto di vista dei *dipendenti* il miglioramento è dato dalla maggiore motivazione che prova il lavoratore nel momento in cui è coinvolto nelle scelte, non solo organizzative, del gruppo. In aggiunta la maggiore motivazione provoca un conseguente aumento del livello di coinvolgimento nel lavoro, che porta a sua volta ad un aumento della responsabilizzazione.

A livello aziendale, il vantaggio che si percepisce è proprio innanzitutto nella produttività, infatti avere dipendenti che sono coinvolti attivamente e motivati al lavoro, fa sì che da parte loro ci sia una maggiore attenzione su tutti i fronti. Un primo vantaggio per esempio riguarda la maggiore attenzione con cui un soggetto motivato al proprio lavoro segue le differenti problematiche, che possono creare "inceppi" nella produzione e/o nei lavori d'ufficio. Solo questo elemento permette un accrescimento della produttività, ma, in generale si può dire che si ha un aumento della performance aziendale.

Un altro vantaggio imputabile all'organizzazione in team è lo stabilirsi di legami orizzontali fra i diversi gruppi, favorendo così un'interdisciplinarietà sia a livello sociale che negli aspetti puramente operativi del lavoro. Anche in questo caso, perché si crei valore aggiunto è necessaria una cultura di appartenenza al gruppo, in modo tale che questo operi per il bene aziendale e per il raggiungimento del quale, attivi una serie di scambi informativi con gli altri gruppi collocati ai diversi livelli aziendali.

In questa logica è ovvio che anche a livello di *management* si avranno dei cambiamenti, primo fra tutti l'attribuzione di un ruolo centrale al manager di medio livello che as-

*sume in quest'ottica il ruolo di supervisione (avendo l'autorità di decidere senza dover attendere ogni volta l'approvazione dall'alto) favorendo l'interazione fra i servizi, mentre tutte le responsabilità di programmazione, ispezione, manutenzione, nonché assunzione del nuovo personale, sono delegate ai team che si autogestiscono. Per fare questo ovviamente devono essere addestrati e attrezzati in modo adeguato alle funzioni loro demandate. In questa maniera si crea il rovesciamento della vecchia organizzazione a piramide e si determina maggiore autonomia a tutti i livelli, elemento che permette di avere *più tempo per cercare nuove strade volte al miglioramento aziendale* e contemporaneamente consente di *eliminare i colli di bottiglia interfunzionali*.*

IL GRUPPO EFFICIENTE ED EFFICACE

Il gruppo può essere definito sia efficiente che efficace quando è garantita la partecipazione di ciascun membro del gruppo alla vita aziendale, a partire dalla definizione degli obiettivi legati all'attività del gruppo medesimo, fino alla determinazione della fase operativa legata al raggiungimento dell'obiettivo stesso. Altro elemento, indispensabile per un'azione efficace e diretta conseguenza della partecipazione dei singoli all'operato del gruppo, è il determinarsi di consapevolezza e responsabilizzazione da parte degli individui, verso il lavoro del gruppo nella sua globalità. Infine un elemento indispensabile al raggiungimento dei precedenti obiettivi è l'accurata gestione della conoscenza all'interno del gruppo e di conseguenza dell'intero contesto aziendale. (Figura 1).

LA PARTECIPAZIONE

La partecipazione è un elemento fondamentale al buon funzionamento del gruppo, infatti è da questa che dipende la soddisfazione del singolo e quindi del gruppo stesso. È inevitabile che nel momento in cui un

soggetto entra in un'organizzazione si trovi ad operare all'interno di un gruppo, ma non è altrettanto scontato che si senta parte integrante di questo.

Il punto preso in considerazione in questa sede concerne proprio come favorire la partecipazione dei singoli all'attività del gruppo e come questa possa di conseguenza accrescere motivazione e determinazione.

Quando si parla di partecipazione sono diversi i fattori chiamati in causa. Primo fra tutti la co-determinazione, ossia la possibilità di fare sentire il singolo in possesso del potere di prendere decisioni inerenti il suo lavoro. Perché questo sia possibile non devono essere percepite troppo grandi le distanze tra il top management, i quadri intermedi e i lavoratori. Deve cioè essere possibile uno scambio di informazioni/idee al fine di definire gli obiettivi legati all'operato del gruppo, perché questo scambio sia possibile, il primo input deve provenire dai vertici aziendali, ma dall'altra parte è altrettanto fondamentale che i singoli componenti del gruppo mettano a disposizione dell'azienda la propria creatività.

LA RESPONSABILIZZAZIONE

La responsabilizzazione è la diretta conseguenza della partecipazione, infatti quando il singolo si sente coinvolto nell'attività del proprio gruppo, tramite il coinvolgimento nella definizione degli obiettivi, potendo in prima persona gestire e organizzare il proprio lavoro si determina automaticamente maggiore motivazione e quindi responsabilizzazione.

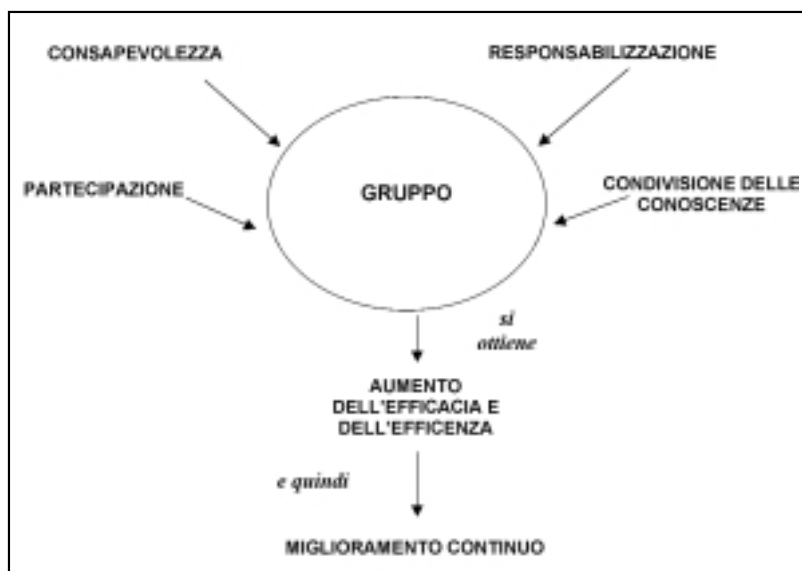
La *Responsabilizzazione* è perciò un processo per cui ognuno si sente responsabile e partecipa in prima persona del proprio operato e in questo modo dà il meglio di sé. Inoltre questo meccanismo dovrebbe far sì che vengano cancellati tutti quei fenomeni diffusi nei gruppi, per cui è facile che si determinino situazioni in cui, alcuni cercano di prendere i meriti di un lavoro non proprio e contemporaneamente scaricano sugli altri i propri errori; infatti quando il gruppo nella sua totalità ha partecipato alla definizione degli obiettivi e

quando sempre nella sua totalità risponde del suo operato, viene favorita la collaborazione fra i singoli, perché l'obiettivo di ognuno è lo stesso cioè, il raggiungimento del obiettivo del gruppo. In sintesi, quando nel gruppo c'è un coinvolgimento dei singoli nella determinazione degli obiettivi, una giusta ripartizione dei compiti che però non esclude la conoscenza del lavoro degli altri (perché assieme si è proceduto a stabilire gli obiettivi), il gruppo può operare in una logica di efficacia e di efficienza.

CONSAPEVOLEZZA

Avere *consapevolezza* della situazione permette al gruppo di affrontare le differenti problematiche lavorative, ma il gruppo deve avere al suo interno individui che abbiano percepito e fatto propri gli elementi che compongono l'ambiente nel loro contesto spaziale, temporale (es. sequenze causali più probabili ecc.) e relazionale (es. cosa può accadere nell'evento, chi e che cosa verrà toccato ecc.), che abbiano compreso il significato degli elementi dell'ambiente (vale a dire essere in grado di contestualizzare la situazione) e infine che sappiano vedere la proiezione di questi nell'immediato futuro. Questi elementi sono vitali quando si devono affrontare dei cambiamenti continui e non facilmente motivabili.

Figura 1



A livello *direzionale* sono possibili alcuni interventi volti a sviluppare e mantenere la consapevolezza della situazione, per fare ciò si dovrebbe favorire la prossimità fisica tra gli operatori, aumentare la visibilità del compito (rendere visibile la procedura), offrire formazione (legata allo sviluppo di competenze e capacità di padronanza della situazione), offrire l'opportunità di anticipare cognitivamente gli eventi (discutere come si farebbe se...), intervenire sull'organizzazione (ristrutturazione dei compiti e delle comunicazioni) e sul sistema informativo.

Elemento indispensabile perché tutto ciò sia possibile è comunque un'organizzazione a livello direttivo, che tenga conto di ciò e che si basi su delega, indulgenza verso errori creativi e rispetto per le capacità individuali.

I MODELLI MENTALI

Il gruppo deve, inoltre avere consapevolezza e possedere alcuni modelli mentali adattabili alle diverse situazioni ossia: un modello dei mezzi tecnici, un modello del compito, un modello dell'interazione nel gruppo e un modello del gruppo di lavoro.

La tabella in basso riporta gli elementi caratterizzanti ogni modello.

LA CONDIVISIONE DELLE CONOSCENZE

Il gruppo opera nella logica dell'efficacia e dell'efficienza quando i suoi componenti

condividono le conoscenze.

Infatti all'interno di ogni gruppo i singoli individui sono portatori di una propria conoscenza nonché di una competenza.

Queste conoscenze e competenze vanno messe al servizio (nella loro parte trasferibile) di tutti i soggetti del gruppo, ma, perché questo sia possibile devono esistere:

- una rete di rapporti che faccia circolare una descrizione completa e non troppo personale di ciò che va fatto;
- una rete di rapporti così da aumentare la probabilità di saper affrontare eventi imprevisti;
- una rete di rapporti con la finalità di favorire le condizioni per parlare di come agire, riducendo di conseguenza l'ambiguità.

Il raggiungimento di questo consente che di fronte alle differenti problematiche incontrate nel lavoro, ogni componente del gruppo sia in grado di attivare un meccanismo di problem solving atto a risolvere problematiche che in una divisione parcellizzata e a compartimenti stagni del lavoro, non sarebbero di sua competenza.

Come conseguenza diretta di questo aspetto si ha un aumento della professionalità e un miglioramento della cultura aziendale stessa.

Da ciò si può concludere che un'adeguata e razionale gestione della conoscenza e delle competenze può diventare un fattore di successo per il gruppo, così come per l'azienda, ma anche per il singolo individuo, che si sente maggiormente coinvolto nel lavoro e quindi ha modo di aumentare la propria capacità di problem solving e di

MODELLI MENTALI	
Modello dei Mezzi Tecnici	Conoscenze riguardanti <i>procedure, limiti e guasti</i> probabili concernenti i mezzi tecnici .
Modello del Compito	Conoscenze relative a <i>procedure, contingenze, scenari probabili, strategie e vincoli ambientali</i> da valutare di fronte ad un problema .
Modello dell'Interazione nel Gruppo	Conoscenze riguardanti i <i>ruoli, le responsabilità, le fonti d'informazione, i patterns d'interazione, i canali comunicativi e l'interdipendenza dei ruoli</i> all' interno del gruppo .
Modello del Gruppo di Lavoro	Rappresentazione circa le <i>conoscenze, le abilità, le risorse e le preferenze</i> che ogni individuo ha verso gli altri componenti del gruppo .

conseguenza si sente più soddisfatto di se stesso. Questo fa sì che il soggetto diventi più produttivo determinando così un cerchio che si chiude.

vantaggi sia per il singolo che per l'azienda, aprendo la strada per la creazione del gruppo *EMPOWERED*. ♦

SINTESI

La tabella in basso sintetizza quanto esposto nei paragrafi precedenti. Una volta raggiunti gli obiettivi della *partecipazione*, della *consapevolezza*, della *responsabilizzazione* e della *condivisione della conoscenza* ci si trova di fronte ad un gruppo che opera secondo parametri di *efficacia* e di *efficienza*.

CONCLUSIONE

Volendo fare un'analisi il più vicino possibile alla realtà, forse sarà impossibile raggiungere sotto questi aspetti la perfezione, ma anche solo iniziare il cammino in questa direzione porterà immediati risultati e

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Ceci Amelia, *Modelli di partecipazione al lavoro. Studio di un caso della grande distribuzione*, Studi e Ricerche CERCOMIT, 1993.

La Rosa Michele, *Sociologia del Lavoro*, Jaca Book, 1997.

Palmonari A., Cavazza N., *Ricerche e Protagonisti di Psicologia Sociale*, Mulino, Bologna, 2003.

Palmonari A. Cavazza N. Rubini M., *Psicologia Sociale*, Mulino, Bologna, 2000.

Governini Maurizio, *Come creare gruppi di lavoro efficaci ed efficienti. Un'esperienza di formazione per la qualità totale*, FrancoAngeli, Milano, 1996.

Speltini G., Palmonari A., *I gruppi sociali*, Mulino, Bologna, 1999.

COMPONENTI dell'EFFICACIA e dell'EFFICIENZA

PARTECIPAZIONE	Il singolo viene coinvolto nella determinazione degli obiettivi affidati al gruppo . Questo fa sì che il soggetto si senta in possesso del potere di prendere decisioni inerenti il proprio lavoro .
RESPONSABILIZZAZIONE	Il singolo sentendosi partecipe in prima persona si sente responsabile del proprio lavoro e di quello del gruppo e quindi collabora al raggiungimento degli obiettivi del gruppo stesso. L'obiettivo di ognuno fa parte anche di quello del gruppo .
CONSAPEVOLEZZA	Il singolo deve essere consapevole dei differenti elementi (contesto spaziale, temporale, relazionale sia nel significato che nelle proiezioni future) che compongono l' ambiente di lavoro del gruppo. Questo fa sì che il gruppo sia in grado di affrontare le differenti problematiche .
CONDIVISIONE DELLE CONOSCENZE	Affinché ciascuna degli elementi sopra sia raggiungibile ci deve essere la condivisione sia delle conoscenze che delle competenze .