

### 3. Le parole degli intervistati

Nelle pagine seguenti verranno riportate le parole utilizzate dagli intervistati a proposito dell'esperienza vissuta durante il lavoro svolto a distanza, in modo da ricavare quali **elementi sono percepiti come fondanti la nuova cultura del lavoro**. È stato chiesto ai partecipanti di scegliere una delle 7 Capability e fornire un **esempio concreto** spiegando perché è stata importante durante l'attività di **lavoro da remoto**.

Come già ricordato più volte, quando parliamo di Capability ci riferiamo a quella "combinazione di abilità, conoscenze ed esperienze che le persone devono sviluppare in un processo di apprendimento continuo non solo per avere successo nel proprio lavoro, ma per essere cittadini del proprio tempo, abitanti di un futuro in costante costruzione, al quale partecipano consapevolmente" (vedi pag. 85).



La domanda di riferimento è la seguente: *In riferimento a queste 7 competenze, scegline una rilevante o più di una, e scrivi un esempio concreto spiegando perché è stata importante durante il tuo lavoro da remoto*

Di seguito sono presentate le **risposte fornite dagli intervistati raggruppate in base alla Capability di riferimento**, qui elencate partendo da quelle citate con maggiore frequenza.

➡ Il **26,9%** (ovvero 99 soggetti) ha riportato esempi riguardanti la Capability **Deal with Technology**. Di seguito è riportata l'accezione che accomuna le sottocategorie di esempi forniti e il numero di soggetti che l'hanno utilizzata come esempio.

- **Indispensabile per lavorare da remoto (a livello tecnico)** (73 persone)
- --non hanno fornito una descrizione-- (15 persone)
- **Indispensabile per restare in contatto con i colleghi** (8 persone)
- *Mi permette di essere contemporaneamente in sedi diverse* (2 persone)
- *Permette di offrire al cliente un servizio nonostante il lock-down* (1 persona)

Il fatto che la maggior parte dei rispondenti abbia scelto di menzionare questa Capability funge da conferma ai risultati delineati nel paragrafo precedente nei quali è emerso che da remoto, **la familiarità con la dimensione tecnologica è basilare** nonché l'elemento più utile in assoluto. Una grande porzione di persone infatti fa riferimento alla necessità di interfacciarsi con dispositivi tecnologici proprio per poter svolgere e intraprendere qualsiasi tipo di attività lavorativa da casa. Saper avviare i computer aziendali, far funzionare scanner e stampanti o iniziare una videoconferenza sono attività all'ordine del giorno, attività indispensabili da **saper gestire in autonomia** in modo da poter **colmare l'assenza di colleghi e tecnici** che abitualmente

accorrono in aiuto nella sede di lavoro tradizionale. La dimestichezza con i dispositivi tecnologici viene apprezzata inoltre perché permette di accorciare le distanze con i colleghi, consentendo di **rimanere in contatto** col loro nonostante la lontananza.

➡ Il **17,7%** (ovvero 65 soggetti) ha riportato esempi riguardanti la Capability **Agility**.

- *Permette di passare da un compito all'altro con flessibilità; **problem solving**; capacità di **definire le priorità*** (23 persone)
- *Capacità di **adattarsi** a richieste nuove; essere **flessibili*** (17 persone)
- --non hanno fornito una descrizione -- (15 persone)
- *Saper **bilanciare vita privata e lavoro*** (6 persone)
- *Saper **coinvolgere** gli altri* (2 persone)
- *Avere **flessibilità di orari*** (2 persone)

Anche questo dato va a supporto delle evidenze emerse finora, secondo cui la Capability *Agility* risulta avere un peso consistente nell'ottica del perseguimento efficiente della propria attività lavorativa. In particolare, quella che viene enfatizzata è l'importanza di essere **flessibili** nelle attività di tutti i giorni, essendo in grado di **adattarsi** alle richieste più svariate con grande agilità. Molti riferiscono di essersi trovati a dover **risolvere problemi complessi**, articolati, per le cui soluzioni è stata necessaria una grande apertura ed **elasticità mentale**.

➡ Il **16,8%** (ovvero 62 soggetti) ha riportato esempi riguardanti la Capability **Engagement**.

- --non hanno fornito una descrizione -- (25 persone)
- *La **passione per il lavoro stimola la motivazione*** (19 persone)
- *Occorre "**metterci del proprio**" per **ottenere buoni risultati*** (11 persone)
- *Amare il proprio lavoro per riuscire a **mantenere la concentrazione*** (7 persone)

L'elemento che ancora una volta occupa la terza posizione per utilità è la Capability *Engagement*. Molte persone parlano della **difficoltà a rimanere motivati da casa**, lontani dai colleghi e dal contesto di lavoro. È innegabile il fatto che l'**ambiente circostante influenzi in maniera profonda l'attività** di ognuno di noi, tanto più se si tratta di motivazione e capacità di concentrazione. Dover perseguire degli obiettivi in maniera autonoma è pertanto sicuramente più gravoso e impegnativo, e richiede quindi una grande passione per ciò che si sta facendo oltre che grande ambizione personale.

➡ Il **15,5%** (ovvero 57 soggetti) ha riportato esempi riguardanti la Capability **Collaboration**.

- *Lo spirito di collaborazione necessario per **lavorare in sinergia**; **coordination**; **supporto tecnico*** (26 persone)
- --non hanno fornito una descrizione -- (23 persone)

- **Supportare e essere supportati, avere pazienza** (7 persone)
- **Importante per ridurre sprechi di tempo** (1 persona)

Una buona porzione di individui pone l'accento sulle **relazioni umane**, sulla **cooperazione** fra persone. Probabilmente proprio per sopperire l'assenza fisica del team, è necessario un grande sforzo di **supporto reciproco** per ottenere buoni risultati comuni. Molti affermano di avere addirittura intensificato le relazioni con colleghi con cui normalmente non ne avevano in sede. Questa Capability risulta importante proprio dal punto di vista **emotivo**, per supportare a livello psicologico oltre che professionale e tecnico i colleghi.

➡ Il **12%** (ovvero 44 soggetti) ha riportato esempi riguardanti la Capability **Deal with Human**.

- *La sensibilità di **capire le necessità delle persone**: mantenere **umanità** nonostante la lontananza, accorciare le distanze a **livello emotivo**, mantenere la **positività, empatia**; saper **rassicurare*** (19 persone)
- *"Una buona **comunicazione** è cruciale"* (8 persone)
- *"È importante perché **stimola la creatività** e permette alle persone di **sentirsi comprese**"; serve per **sentirsi parte di un gruppo**; stimola la **motivation**"* (8 persone)
- --non hanno fornito una descrizione -- (7 persone)
- *"Organizzare molti più meetings e catch up sia a livello lavorativo che one-to-one meetings per **controllare** periodicamente lo stato d'animo e la soddisfazione personale"; importanza di **monitorare gli altri team**"* (2 persone)

Ancora una volta il **fattore emotivo** di **sostegno** e **supporto** fra persone viene ripetutamente sottolineato, questa volta in riferimento alla Capability *Deal with Human*. Senza la possibilità di potersi interfacciare fisicamente con clienti, colleghi, dipendenti, superiori, emerge la grande **difficoltà di individuare gli stati d'animo** dell'interlocutore, le sue reazioni e i suoi **reali bisogni**. Appare con una certa frequenza la frase "**mantenere l'umanità**", che risuona in parte come una richiesta disperata di non lasciarsi sopraffare completamente dalla rigidità e freddezza degli schermi su cui lavoriamo tutto il giorno, che spesso intrappolano le emozioni di chi li usa e possono far perdere di vista l'**aspetto umano e sensibile** dell'uomo. I partecipanti rimarkano la necessità di **rassicurare** ed **essere rassicurati, supportare** ed **essere supportati**, sentirsi ancora **parte di un gruppo**.

➡ Il **9,5%** (ovvero 35 soggetti) ha riportato esempi riguardanti la Capability **Innovation**.

- --non hanno fornito una descrizione -- (20 persone)
- **Nuovo approccio** nell'affrontare le problematiche quotidiane; trovare **nuove modalità**; sapersi **reinventare; abbandonare i metodi tradizionali** (10 persone)

- *Necessità di **intrattenere** in modo creativo a distanza* (5 persone)

In riferimento alla *Capability Innovation*, emerge la necessità di sapersi approcciare in modo innovativo oltre che creativo ai compiti che devono essere svolti. Le **modalità tradizionali non funzionano più** in questo ambiente mutato e nuovo, richiedono ora **approcci aggiornati, rinnovati**.

➡ L'**1,6%** (ovvero 6 soggetti) ha riportato esempi riguardanti la *Capability Interdisciplinarity*.

- *Necessità di saper **spaziare da un argomento all'altro** siccome manca il supporto fisico di colleghi e superiori; importanza di essere **autonomi*** (3 persone)
- --non hanno fornito una descrizione -- (3 persone)

Una minoranza di risposte riguarda la capacità di sapersi destreggiare all'interno di materie diverse, spaziando da un argomento all'altro in modo agile e sciolto senza il supporto di altre persone. Questa *Capability* enfatizza la necessità di saper venire a capo di problemi complessi in maniera autonoma e individuale, "arrangiarsi da soli".

Gli esempi riportati evidenziano che ***Deal with Technology e Agility* si confermano due requisiti vitali per lavorare a distanza**. La familiarità con le tecnologie come **fattore abilitante** dell'attività da remoto e la **flessibilità, capacità di adattamento** come **veicolo** per sopravvivere e **avere successo in un contesto lavorativo anomalo**.

Anche *Engagement* e *Collaboration* vengono menzionati con grande frequenza, sottolineando l'importanza della **motivazione** che, se fatica a scaturire autonomamente dal singolo, è importante che venga sollecitata grazie al **supporto umano tra colleghi**, che deve essere forte sia per il raggiungimento degli **obiettivi professionali** che per il **supporto emotivo del team**.

La *Capability Deal with Human*, contrariamente da quanto emerge dalla classifica del paragrafo precedente, appare qui notevolmente rilevante. Numerosi sono i riferimenti alla **centralità della persona e dei suoi bisogni**, al **fattore emotivo** e all'importanza delle **relazioni** e del **contatto tra le persone**. Questo dato è secondo noi particolarmente cospicuo, in quanto riteniamo che sia fondamentale che il **fattore umano rimanga prioritario** se non preponderante accanto al crescente ruolo che ha ormai occupato la dimensione tecnologica. Occorre trovare infatti un sano **equilibrio tra questi due fattori**, saper fare convivere i due mondi, in modo da poter trarre il massimo beneficio in termini di efficienza ma **preservando le relazioni umane** e la padronanza dell'uomo sulla macchina.

La capacità di **sapersi reinventare**, abbandonando i metodi tradizionali, viene citata, seppur con minore frequenza, dai soggetti che si riferiscono alla *Capability Innovation*.

Infine, soltanto 6 soggetti nominano *l'interdisciplinarietà*, con riferimento all'abilità di saper **gestire contenuti nuovi** e svariati in maniera autonoma.

Da questa analisi possiamo dire che **soltanto l'1%** dei soggetti associa agli esempi riportati una connotazione **negativa** dell'esperienza:

- *"Difficoltà nel mantenere la concentrazione, si rischia di perdere la cognizione di ciò che si sta facendo"*
- *"Non sono stato in grado di monitorare i progressi degli altri team"*
- *"Ho dovuto reinventarmi e alla mia età non è semplicissimo"*

Il **99%** delle risposte sono **positive** o comunque evidenziano una buona gestione della situazione:

- *"Collaborare a distanza è stato difficile **ma...**"*
- *"Restare motivati è più complicato da casa **ma...**"*

Molti si dicono soddisfatti di essere riusciti a **gestire questa situazione nuova in modo efficiente**. Complessivamente il quadro è infatti quello di una popolazione di lavoratori che ha **abbracciato questa situazione nuova**, cercando di trarne il massimo beneficio possibile e ricercando nuove modalità per rispondere alle richieste nuove. Possiamo dire che in termini generali il lavoro da remoto è stato affrontato quindi in modo **positivo** e in caso di difficoltà e smarrimento, le persone hanno saputo, alla fine, risolvere le lacune attraverso differenti modalità e tempistiche.

Di seguito alcuni tra i commenti di coloro che hanno **vissuto positivamente** l'esperienza di lavoro a distanza.

*"Spero che questa pandemia abbia insegnato a livello lavorativo, che sulla base di un rapporto di fiducia si possa lavorare sempre di più in smart working con il conseguente **miglioramento anche delle condizioni di vita** di ognuno di noi."*

Da questo intervento emerge la speranza che l'attività di lavoro da remoto potrà essere ripetuta in futuro, il che sottolinea il **grande apprezzamento dei benefici di questa sulla sfera personale** dell'intervistato. Il soggetto parla infatti di "miglioramento delle condizioni di vita", probabilmente facendo riferimento alla maggior vicinanza con la famiglia e il conseguente miglior bilanciamento tra vita privata e lavorativa, o allo stress conseguente agli spostamenti quotidiani in sede.

*"...**Felicità personale** di ogni dipendente nel riuscire ad avere molto **più tempo** da dedicare alla propria vita personale grazie al **risparmio di tempi** dedicati solitamente ai trasferimenti casa-lavoro, pausa pranzo in azienda e ore straordinarie (oltretutto non pagate). Ho riscontrato un **incremento di produttività** nelle 8 ore lavorative ordinarie derivante proprio da questa **felicità!**"*

In questo caso il soggetto parla di **felicità**, proponendo il vocabolo due volte nella stessa risposta per sottolineare lo stato di serenità associato all'attività da remoto. Il beneficio riscontrato è **l'ottimizzazione dei tempi** che consente all'intervistato di essere anche più **produttivo ed efficiente** in termini di resa professionale.

Sono stati fatti, però, anche dei **commenti negativi** sull'esperienza:

*"lo personalmente **spero che il lavoro da casa non prenda piede**, (permesso solo in casi eccezionali) perché l'umanità ha bisogno di contatto altrimenti diventiamo delle **macchine insensibili**. Abbiamo bisogno del contatto umano con gli altri, non solo delle e-mail per comunicare, dobbiamo scontrarci litigare discutere, risolvere accordarci insomma parlare **dialogare** rispettarci e scambiarci opinioni."*

Questo commento rivela una forte **preoccupazione che la dimensione tecnologica possa predominare sulla dimensione umana**. A tal proposito è secondo noi molto importante porre nuovamente l'accento sull'importanza del **bilanciamento fra i due aspetti**. La sfera della tecnologia non va temuta, bensì sfruttata al massimo delle sue potenzialità in modo da trarre benefici in termini di produttività ed efficienza, con l'obiettivo di sostenere ed aiutare l'uomo. L'uomo deve rimanere la figura abilitante della tecnologia, che si configura anche come tool per rafforzare le relazioni tra le persone, che rimangono imprescindibili.

*"Non sono stato in grado di monitorare i progressi degli altri team."*

La seguente asserzione evidenzia un'incapacità di **colmare la distanza fisica dai team** attraverso l'impiego delle tecnologie disponibili. Sicuramente è impensabile pensare di poter perseguire la gestione del proprio lavoro con le stesse modalità utilizzate ordinariamente nel contesto in presenza; pertanto nel caso in cui ci sia **difficoltà ad abbracciare con disinvoltura nuovi approcci e tecnologie** risulta, come in questo caso, complicato essere efficienti sul lavoro.

Da questa raccolta di esempi pratici personali sono emerse le molte declinazioni esistenti della concretizzazione delle Capability nella vita di tutti i giorni. È interessante **cogliere le diverse associazioni lessicali di ognuno**, i differenti modi di descrivere sensazioni ed emozioni associate a una certa attività. Seppur con sfumature di parole differenti, notiamo che **le 7 Capability vengono confermate ripetutamente dagli intervistati**, i quali pongono l'accento, attraverso i loro racconti di esperienza lavorativa, sulle varie applicazioni delle competenze di cui qui teorizzato.

Nel prossimo paragrafo ci si concentrerà sui i risultati ottenuti chiedendo agli intervistati quali altre Capability, oltre alle 7 già descritte, hanno saputo mettere in pratica e grazie alle quali hanno reso il loro lavoro a distanza più efficiente.

## 4. Ulteriori Capability emerse

È stata indagata anche l'**eventuale esistenza di ulteriori Capability**, oltre le 7 evidenziate, che le persone hanno ritenuto utili durante il lavoro a distanza svolto durante i mesi di quarantena.



La domanda di riferimento è la seguente: *Ci sono altre competenze, oltre a quelle elencate, che hai trovato rilevanti? Se sì, quali?*

Le risposte raccolte possono essere classificate nella seguente modalità:

- ➡ Il **28,6%** (ovvero 33 soggetti), ha parlato di **autonomia, indipendenza**.
- **Capacità di gestire il proprio lavoro, problem solving, autodeterminazione, indipendenza, preparazione** (13 persone)
  - **Capacità di centrare l'obiettivo, fissare goals, pianificare** (12 persone)
  - **Capacità di stabilire priorità** (8 persone)

La maggior parte degli interventi hanno messo in luce l'importanza di saper essere **autonomi** nello svolgere i propri compiti, di saper **gestire da soli** l'attività e **organizzare i task**. Questo richiede quindi una **buona preparazione individuale**, necessaria per far fronte a eventuali problematiche e complicazioni.

Il focus è inoltre posto sull'abilità di **centrare gli obiettivi individuali**, per riuscire a raggiungere **risultati concreti** e **misurabili** da chi di dovere.

Viene poi segnalato il valore di saper distinguere le priorità, assegnando un ordine di importanza adeguato alle varie mansioni.

- ➡ Il **17,4%** (ovvero 20 soggetti), ha parlato di **gestione del tempo**.
- **Capacità di organizzare il proprio tempo, time management** (12 persone)
  - **Gestione dell'equilibrio familiare** (5 persone)
  - **Bilanciamento lavoro / tempo libero** (3 persone)

È affiorato con notevole ripetizione il riferimento alla **gestione intelligente del proprio tempo**, caratteristica che se ben utilizzata consente di **migliorare non solo le performance a livello professionale** ma anche la **qualità della vita personale**. Può risultare infatti tutt'altro che banale l'attività di **spartizione temporale dei compiti** lungo l'arco della giornata. Il fatto di trovarsi al di fuori dell'usuale contesto di lavoro può far perdere di vista i consueti ritmi di lavoro, implicando una minore efficienza e produttività.

Molti sottolineano la necessità di ricercare un **adeguato equilibrio** tra il tempo da dedicare alla famiglia, che per forza di cose assume in questo caso una presenza più massiccia durante la giornata, e le mansioni professionali. Uno sbilanciamento di questo equilibrio in una delle due direzioni può provocare infatti degli scompensi che a lungo andare possono avere ripercussioni consistenti.

➔ Il **12,2%** (ovvero 14 soggetti), ha parlato di **comunicazione**.

- *Capacità di **ascoltare*** (8 persone)
- *Avere **fiducia** negli altri* (4 persone)
- ***Trasparenza*** (2 persone)

Un'altra qualità da non sottovalutare nel contesto di lavoro è la capacità di **comunicare in modo efficace ed efficiente**. Gli intervistati sottolineano infatti il ruolo che l'**ascolto** ricopre durante l'attività svolta da remoto, in quanto a causa dell'impossibilità di contatto fisico, è basilare **porre attenzione a tutti i segnali lanciati dall'interlocutore**, per poter **focalizzare i reali bisogni delle persone**. Ugualmente sostanziale è l'elemento della **fiducia** reciproca tra le persone, che trovandosi in uno scenario nuovo e inusuale, fanno frequentemente e necessariamente riferimento all'appoggio di terze persone.

➔ Il **7%** (ovvero 8 soggetti), ha parlato di **autocontrollo, pazienza, gestione dello stress**.

➔ Il **2,6%** (ovvero 3 soggetti), ha parlato di **empatia**.

➔ Lo **0,8%** (ovvero 1 soggetto), ha parlato di **capacità di autoapprendimento**.

➔ Lo **0,8%** (ovvero 1 soggetto), ha parlato di capacità di **essere generosi, aiutare, sharing of information**.

Soltanto il **16%** del campione intervistato ha ritenuto necessario menzionare altre Capability diverse dalle 7 qui teorizzate.

Infine, è stata esplorata la valutazione generale dell'esperienza di lavoro in remoto, presentata qui di seguito.

## 5. Percezione generale

Attraverso il sondaggio si è voluta indagare la **percezione generale** dell'esperienza di lavoro a distanza.



Le domande di riferimento sono:

*Come valuteresti la tua esperienza di lavoro a distanza dal punto di vista professionale?*

*Come valuteresti la tua esperienza di lavoro a distanza dal punto di vista personale?*

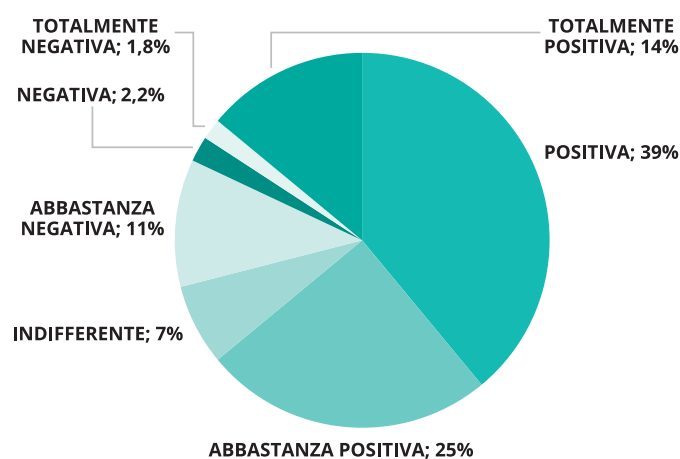
Per estrapolare questo tipo di informazione è stata utilizzata una **scala Likert** composta da 7 gradi di valutazione:





Dal punto di vista **professionale**:

- Il **14%** reputa l'esperienza **totalmente positiva**
- Il **39%** reputa l'esperienza **positiva**
- Il **25%** reputa l'esperienza **abbastanza positiva**
- Il **7%** rimane **indifferente**
- L'**11%** reputa l'esperienza **abbastanza negativa**
- Il **2,2%** reputa l'esperienza **negativa**
- L'**1,8%** reputa l'esperienza **totalmente negativa**



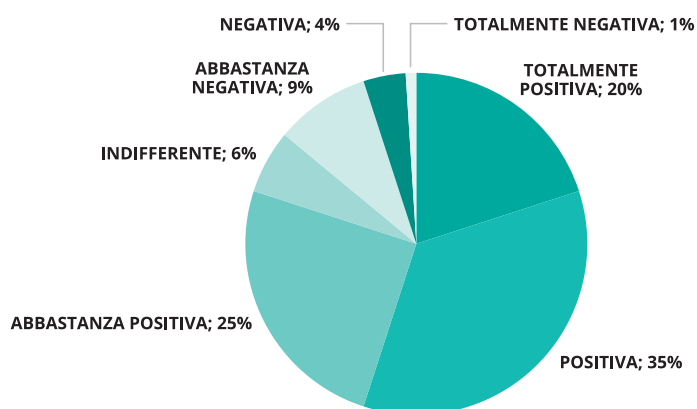
⑩ *Figura 10: La percezione del lavoro a distanza dal punto di vista professionale*

Complessivamente il **78%** valuta **positivamente** l'esperienza di lavoro a distanza dal punto di vista professionale. Il **7%** rimane **indifferente**, il **15%** la valuta **negativamente**.

Questi numeri potrebbero essere ragionevolmente giustificati, come dimostrano le parole degli intervistati, dai **vantaggi** che il lavoratore riscontra lavorando da casa. Questi potrebbero coincidere con l'**aumento di produttività** possibile grazie alla **riduzione degli sprechi di tempo** dedicati agli spostamenti ("Posso essere contemporaneamente in 6 sedi diverse", "mi permette di aumentare l'efficienza e diminuire gli sprechi di tempo", "immediatezza della comunicazione e risparmio di tempo") oppure grazie alla maggior **soddisfazione** degli individui che sono appagati dalle nuove condizioni di lavoro in cui si trovano ("se hai le competenze tecnologiche, puoi connettere tutto il mondo e quindi il tuo business ovunque tu sia", "ha facilitato la modalità di ordini online dei clienti", "ho sperimentato come la digitalizzazione di alcuni processi abbia ridotto la necessità di spreco di montagne di carta il che comporta anche un grande risparmio a livello eco-green"), che implicitamente portano a un **miglioramento delle performance**.

Dal punto di vista **personale**:

- Il **20%** reputa l'esperienza **totalmente positiva**
- Il **35%** reputa l'esperienza **positiva**
- Il **25%** reputa l'esperienza **abbastanza positiva**
- Il **6%** rimane **indifferente**
- Il **9%** reputa l'esperienza **abbastanza negativa**
- Il **4%** reputa l'esperienza **negativa**
- L'**1%** reputa l'esperienza **totalmente negativa**



🕒 **Figura 11:** La percezione del lavoro a distanza dal punto di vista personale

Complessivamente l'**80%** valuta **positivamente** l'esperienza di lavoro a distanza dal punto di vista personale. Il **6%** rimane **indifferente**, il **14%** la valuta **negativamente**.

La grande maggioranza dei soggetti si dimostra quindi pienamente soddisfatta, dal punto di vista personale, dell'esperienza di lavoro da remoto. Questa informazione potrebbe essere giustificata dalla presenza dei seguenti **benefici** che le persone possono riscontrare lavorando da casa: l'**auto-gestione della schedule giornaliera** secondo la propria disponibilità ("**...Felicità personale** di ogni dipendente nel riuscire ad avere molto **più tempo da dedicare alla propria vita personale**"), **maggiore tempo libero** ("**mi ha permesso di scegliere i miei orari**"), maggiore **vicinanza alla famiglia e amici** ("**mi ha permesso di lavorare e stare con la mia bimba di un anno e mezzo vista la chiusura dei nidi**") e conseguente miglior **conciliazione vita lavorativa/privata** ("**riesci a conciliare meglio lavoro e vita personale**"). Inoltre, non è da sottovalutare il vantaggio conseguente alla **libera scelta del luogo in cui vivere** e lavorare, che può stimolare una **maggiore motivazione**. Nel complesso possiamo dire che la generale **maggiore flessibilità** implicata nel lavoro da remoto rende questa pratica globalmente apprezzata.

È stato successivamente indagato il **grado di propensione a prediligere, potendo scegliere, l'attività di lavoro a distanza in futuro.**

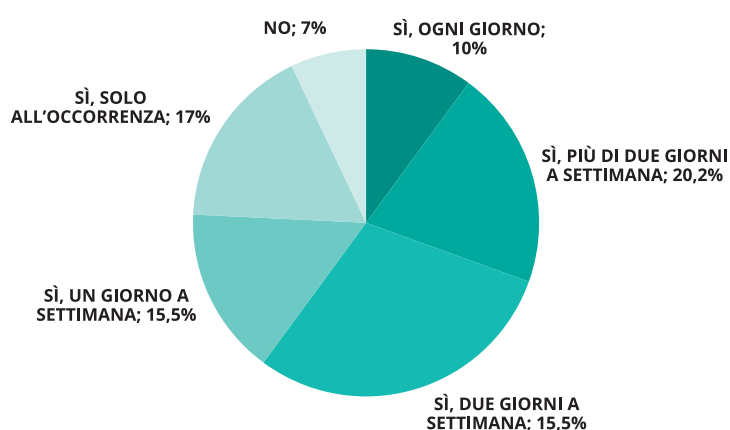


La domanda di riferimento è:

*Potendo scegliere, proseguiresti l'attività di lavoro da remoto in futuro?*

Le risposte raccolte possono essere classificate nella seguente modalità:

- Il **10%** proseguirebbe il lavoro da remoto **ogni giorno**
- Il **20,2%** proseguirebbe il lavoro da remoto **più di due giorni a settimana**
- Il **29,3%** proseguirebbe il lavoro da remoto **due giorni a settimana**
- Il **15,5%** proseguirebbe il lavoro da remoto **un giorno a settimana**
- Il **17%** proseguirebbe il lavoro da remoto **solo all'occorrenza**
- Il **7%** **non proseguirebbe** il lavoro da remoto **affatto**



④ *Figura 12: La propensione a svolgere il lavoro da remoto in futuro*

Osserviamo che il **93%** proseguirebbe l'attività di lavoro a distanza in futuro. **Due giorni a settimana** è l'opzione scelta con maggiore frequenza, seguita da **più di due giorni a settimana**, poi **solo all'occorrenza**. A seguire **un giorno a settimana**, **ogni giorno**, e all'ultima posizione in minoranza coloro che **non la proseguirebbero affatto**.

Vediamo che la preferenza rimane su una **frequenza piuttosto alta** (due o più di due giorni a settimana) di ripetizione di attività da remoto a settimana. Questo dato ci fa pensare che mediamente **la popolazione sia pronta ad attuare questo cambio** importante della routine professionale che è quello della modifica della schedule settimanale a livello aziendale.

Sicuramente in Italia non è ancora largamente diffusa questa pratica, mentre all'estero la possibilità di lavorare da casa tende a essere già ad oggi più frequente. Senza dubbio questa situazione di emergenza causata dall'epidemia di coronavirus ha evidenziato una volontà latente di adeguarsi a questa modalità di lavoro maggiormente in voga in altri Paesi, e di farlo al più presto.

Si nota a proposito di questo quesito, un'importante differenza di percezione a seconda della generazione.

Le generazioni **più giovani Z e Y** prediligono la scelta **due giorni a settimana**. Le risposte sono così distribuite:

- *Sì, **due giorni a settimana**: 34%*
- *Sì, **più di due giorni a settimana**: 19%*
- *Sì, **un giorno a settimana**: 18%*
- *Sì, **solo all'occorrenza**: 15%*
- *Sì, **ogni giorno**: 7%*
- *No: 7%*

Le generazioni **meno giovani X e Baby Boomers** prediligono la scelta **solo all'occorrenza**. Le risposte sono così distribuite:

- *Sì, **solo all'occorrenza**: 22%*
- *Sì, **più di due giorni a settimana**: 21%*
- *Sì, **due giorni a settimana**: 19%*
- *Sì, **ogni giorno**: 17%*
- *Sì, **un giorno a settimana**: 11%*
- *No: 10%*

Da questa analisi deduciamo che **la generazione più giovane si trova più a suo agio con questa nuova modalità di lavoro**, sebbene in entrambi i casi emerga che il lavoro a distanza sia comunque in linea generale pienamente apprezzato.

## Evidenze emerse

---

L'evidenza emersa attraverso l'analisi delle interviste qualitative rivolte ai lavoratori che nei mesi di marzo, aprile, maggio, giugno 2020 hanno vissuto in prima persona una concreta situazione di crisi e instabilità, trovandosi obbligati ad adottare il telelavoro come nuova modalità di lavoro a causa dallo scoppio della pandemia di coronavirus, rivela che la grande maggioranza della popolazione si dichiara **soddisfatta e complessivamente gratificata** dall'esperienza di lavoro a distanza sperimentata.

Il **90%** delle persone intervistate, infatti, ritiene che le **7 Capability saranno utili** per lavorare in maniera efficiente nel **futuro**.

Sulla base della scomposizione delle indagini raccolte è possibile inoltre identificare quali **elementi**, tra quelli che compongono la **nuova cultura del lavoro**, ricoprono un ruolo più rilevante nelle diverse fasce di età e nei diversi luoghi di lavoro.

Osserviamo in dettaglio i **risultati riguardo l'utilità delle 7 Capability oggi**, riportati nelle tabelle seguenti, dove sono indicate le **prime tre Capability** considerate più utili. Riteniamo infatti pratico e chiarificatore evidenziare una "top three" delle Capability che gli intervistati valutano come più vantaggiose e fruttifere durante la propria attività lavorativa.

Nelle seguenti tabelle sono infatti indicate, con intensità di colore differenti, le prime tre Capability ritenute più utili dalla generazione in esame, nella sede in esame, con l'obiettivo di mettere alla luce gli elementi più rilevanti e poter fare un confronto tra i diversi casi.

Come riporta la legenda sottostante, la Capability ritenuta più utile in assoluto è rappresentata dalla casella con colorazione piena, la Capability al secondo posto è contraddistinta da una graduale diminuzione di intensità, e la terza Capability per importanza è evidenziata dalla sfumatura più leggera di colore.

1°	Capability al 1° posto
2°	Capability al 2° posto
3°	Capability al 3° posto

In base alle **fasce di età**, le risposte degli intervistati hanno evidenziato la seguente classifica:

TARGET			
	In generale	GENERAZIONE Z-Y	GENERAZIONE X- Baby Boomers
Deal with Human			
Deal with Technology	3°	1°	3°
Agility	1°	2°	1°
Engagement	2°	3°	2°
Collaboration			
Interdisciplinarity			
Innovation			

🕒 **Tabella 4:** Utilità delle Capability ad oggi in base alle diverse generazioni

Dalla tabella sopra riportata si evince che seppur con ordini differenti, **le Capability più preponderanti siano le stesse per tutte le generazioni**. In particolare, le generazioni più giovani attribuiscono un maggiore grado di utilità alla Capability *Deal with Technology*, seguita subito dopo da *Agility* e successivamente da *Engagement*. Le generazioni meno giovani pongono l'accento in primis su *Agility*, in secondo luogo su *Engagement* e al terzo posto a *Deal with Technology*. Quest'ultima classifica viene rispecchiata anche nel prospetto generale, in cui non viene tenuto conto delle differenze generazionali.

In base alla **sede** considerata, le risposte degli intervistati hanno evidenziato la seguente classifica:

TARGET			
	In generale	In sede	In remoto
Deal with Human		2°	
Deal with Technology	1°		1°
Agility	2°	3°	2°
Engagement	3°		3°
Collaboration		1°	
Interdisciplinarity			
Innovation			

🕒 **Tabella 5:** Utilità delle Capability ad oggi in base alla sede di lavoro

Dalla tabella sopra riportata possiamo notare che **in base alla sede in cui si presta l'attività di lavoro, esistono diverse priorità di Capability**. Infatti, nel caso del lavoro nella tradizionale sede di lavoro, ciò che appare essere più rilevante in assoluto è la *Collaboration*, seguita al secondo posto da *Deal with Human* e al terzo posto da *Agility*. Questi

dati sono più che comprensibili in quanto l'attività svolta in sede è contraddistinta inevitabilmente dalla socialità e relazione con le persone, caratteristiche che invece mancano durante il lavoro da remoto. Dall'altra parte, durante il lavoro in remoto, gli intervistati hanno posto l'accento prima di tutto su *Deal with Technology*, poi su *Agility*, e infine su *Engagement*. Quest'ultima classifica risulta poi essere la stessa nel caso di analisi generale senza distinzione tra sede e remoto.

In base a **fasce di età e alla sede considerata**, le risposte degli intervistati hanno evidenziato la seguente classifica:

TARGET									
	TUTTI			GEN. Y-Z			GEN. X - BABY BOOMERS		
	In generale	In sede	In remoto	In generale	In sede	In remoto	In generale	In sede	In remoto
Deal with Human		2°			1°				
Deal with Technology	1°		1°	1°		1°	3°		1°
Agility	2°	3°	2°	2°	3°	3°	1°	2°	2°
Engagement	3°			3°			2°	1°	3°
Collaboration		1°			2°			3°	
Interdisciplinarity									
Innovation			3°			2°			

④ **Tabella 6:** Utilità delle Capability ad oggi in base alle generazioni e alla sede di lavoro

Nella tabella di cui sopra sono riportate le Capability ritenute più utili tenendo in considerazione allo stesso tempo la sede di lavoro e la generazione di appartenenza.

Attraverso queste analisi possiamo affermare come **le 7 Capability siano ritenute utili anche in un contesto di trasformazione radicale e improvvisa** come quello della pandemia di Coronavirus che si è recentemente imbattuta sulla popolazione mondiale.

In particolare, i tre punti che sintetizzano i risultati di questa analisi sono che, sulla base dei dati considerati emersi dal campione:

- Le 7 Capability **saranno utili** per lavorare in modo efficiente nel **futuro**
- Le 7 Capability **sono utili per lavorare in sede**
- Le 7 Capability **sono utili per lavorare in un contesto di trasformazione radicale e improvvisa**, come quello del lavoro a distanza causato dal lockdown per il coronavirus.

Durante l'attività di lavoro, le 7 Capability possono essere così classificate, in ordine di utilità:

- Deal with Technology
- Agility
- Engagement
- Innovation
- Collaboration
- Interdisciplinarity
- Deal with Human

In remoto, la Capability più utile è *Deal with Technology*.

In sede, la Capability più utile è *Collaboration*.

Altre competenze che sono risultate utili durante il lavoro a distanza sono state:

- *La capacità di autodeterminazione, di essere indipendenti*
- *La capacità di gestire il proprio tempo in modo efficiente*
- *La capacità di comunicare*



## Le risposte alle domande di ricerca

i risultati



A conclusione di questa parte di ricerca, le risposte alla domanda sull'*utilità degli elementi della cultura del lavoro anche alla luce di una nuova trasformazione radicale e improvvisa* possono essere riassunte in **8 punti chiave**, che ripercorrono quanto emerso dai risultati della survey sottoposta a un campione esteso di soggetti che nei mesi di marzo, aprile, maggio e giugno 2020 hanno dovuto affrontare una situazione di grande trasformazione che ha interessato sia la sfera professionale che personale, obbligandoli a trasferire il contesto di lavoro "in presenza" a contesto di lavoro "in remoto" durante i mesi di quarantena forzata causata dal Coronavirus.

1. Il **90%** delle persone intervistate ritiene che le **7 Capability saranno utili** per lavorare in maniera efficiente nel **futuro**.
2. L'**84,3%** delle persone intervistate ritiene che le **7 Capability siano utili** per lavorare in maniera efficiente a prescindere dal luogo in cui si lavora.
3. L'**81,1%** delle persone intervistate ritiene che le **7 Capability siano utili** per lavorare in maniera efficiente **da remoto**, che in questo caso rappresenta il contesto di nuova trasformazione radicale e improvvisa in questione.
4. L'**87,4%** delle persone intervistate ritiene che le **7 Capability siano utili** per lavorare in maniera efficiente nella tradizionale **sede** di lavoro.
5. In termini generali, **Deal with Technology** è la Capability considerata più utile in assoluto, seguita da **Agility** e successivamente da **Engagement**. Al quarto posto per importanza vi è **Innovation**, seguita poi da **Collaboration** e **Interdisciplinarity**. La Capability che risulta essere meno utile rispetto alle altre è **Deal with Human**, che comunque è considerata abbastanza utile/utile/molto utile dall'80% dei soggetti.
6. Con particolare riferimento all'**attività da remoto**, la Capability che viene apprezzata di più è **Deal with Technology**, risultato più che comprensibile in quanto condizione necessaria per poter lavorare da casa è essere in grado di implementare un supporto tecnologico che sopperisca alla non-presenza in sede.
7. Con particolare riferimento all'**attività in sede**, la Capability che viene apprezzata di più è **Collaboration**, risultato che sottolinea l'importanza delle relazioni umane e del supporto tra collaboratori durante il lavoro.

8. Le generazioni **più giovani** assegnano punteggi di maggiore utilità a ***Deal with Technology, Innovation e Collaboration*** rispetto alle generazioni meno giovani. Il fatto che *Deal with Technology* venga ritenuto più importante dai più giovani non stupisce, in quanto questi ultimi sono cresciuti interfacciandosi con i dispositivi tecnologici fin dalla giovane età e quindi per loro la tecnologia ha un ruolo ormai consolidato nella vita di tutti i giorni. Al contrario, le generazioni **meno giovani** assegnano punteggi di maggiore utilità a ***Agility, Engagement, Interdisciplinarity*** rispetto alle generazioni più giovani. Agility ed Engagement occupano un ruolo rilevante per tutti gli intervistati, a dimostrazione che flessibilità e capacità di adattamento e la passione per il proprio lavoro sono fattori trainanti a prescindere dall'età anagrafica del soggetto.

Attraverso questa indagine possiamo dire di aver ottenuto una conferma a quanto sostenuto nei capitoli precedenti:

- è fondamentale saper **cogliere le opportunità** che derivano dalle **nuove tecnologie**
- la **flessibilità** e l'**apertura mentale** sono fattori chiave per riuscire ad affrontare un contesto in continua trasformazione
- il **fattore umano** deve rimanere centrale; nonostante le tecnologie si facciano sempre più ingombranti è importante dedicare sempre particolare attenzione ai bisogni delle persone.

## Conclusioni

---

Alla luce delle evidenze emerse tramite la desk based research esterna e la survey condotte tra maggio e settembre 2020, è possibile formulare alcune conclusioni riportate qui di seguito:

- È in gioco la necessità di **porre al centro l'uomo** sia come destinatario della tecnologia sia come guida del progresso tecnologico. A livello organizzativo ciò significa restituire alle persone la responsabilità di scelte e implementazioni di alcuni strumenti. A livello sociale, ciò richiede la consapevolezza che gli esseri umani creano macchine e guidano il progresso tecnologico. Questa consapevolezza oggi non è una conclusione scontata perché l'**ansia sociale** per l'impatto delle tecnologie sui sistemi sociali è dovuta alla percezione della tecnologia come qualcosa di esterno all'uomo e subito passivamente.
- Grazie alla desk based research esterna e alla survey sottoposta a coloro che hanno lavorato da remoto durante i mesi di lockdown, è stato possibile rispondere all'ultima domanda di ricerca, volta a indagare se *gli elementi della nuova cultura del lavoro sono utili anche alla luce di una trasformazione radicale e improvvisa*. È emerso che la grande maggioranza delle persone intervistate ha valutato le Capability mappate nelle parti precedenti della ricerca **utili o molto utili nel contesto di crisi** che hanno dovuto affrontare: **il 90% degli intervistati ritiene le 7 Capability utili per lavorare nel futuro**. Il sondaggio ha fornito quindi un'ulteriore conferma della validità degli elementi della nuova cultura del lavoro.
- Un altro punto interessante è dato dal fatto che alcune Capability sono ritenute più importanti di altre, sebbene nel complesso ci sia un riscontro più che positivo per tutte e sette. In termini generali, la **dimestichezza con la dimensione tecnologica** è considerata al giorno d'oggi una Capability imprescindibile, alla base di ogni tipo di lavoro. È infatti fondamentale saper utilizzare con agilità e prontezza ogni strumento digitale, per poter cogliere tutte le opportunità che questa epoca digitale ci mette a disposizione. Questa Capability spicca in particolar modo per la sua rilevanza durante il lavoro a distanza, la cui fattibilità dipende infatti strettamente dalla capacità del singolo di saper utilizzare le nuove tecnologie in autonomia.
- La Capability **Agility** viene subito dopo, sottolineando l'urgenza di essere veloci e flessibili per rispondere al meglio a questo mondo in continuo mutamento. L'attenzione all'**Engagement** poi, mette in evidenza il fatto che per avere successo in ogni tipo di attività, ciò che conta è avere passione e interesse, che sono il più grande motore del successo. Al quarto posto per importanza, viene collocata la Capability

**Innovation**, seguita da **Collaboration** e infine da **Interdisciplinarity**. Inaspettatamente, la Capability che risulta aver coperto un ruolo meno sostanziale è **Deal with Human**, che ad ogni modo è considerata, in termini assoluti, ampiamente utile da una porzione consistente di soggetti.

- Questa indagine ha messo alla luce ancora una volta l'urgenza di cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie. Allo stesso tempo, resta marcato il bisogno di preservare l'umanità delle persone, le relazioni, il confronto con gli altri esseri umani. L'obiettivo risulta quindi essere quello di **trovare un equilibrio tra tecnologia e centralità dell'uomo** che permetta alle due sfere di convivere al meglio, consentendo ai lavoratori di sfruttare gli strumenti digitali per migliorare le performance in funzione dei bisogni delle persone.

Queste conclusioni – scaturite dalle conoscenze acquisite – offrono **indicazioni prospettiche concrete e coordinate operative di riferimento** per i tre soggetti individuati con riferimento al problema di ricerca (che riportiamo di seguito):

*"I soggetti interessati a vario titolo al mondo della formazione e dell'educazione (stakeholder e istituzioni, chi fa formazione e chi la riceve) si trovano ad affrontare le trasformazioni del contesto in cui viviamo e lavoriamo senza una forte consapevolezza dei profondi impatti che esse hanno anche nell'ambito della formazione e dell'educazione. Non sono state ancora elaborate riflessioni utili a individuare con chiarezza gli elementi della nuova cultura del lavoro e risulta altrettanto carente la riflessione sulle leve di apprendimento più efficaci per trasferirne conoscenze e competenze."*

Auspichiamo quindi che anche questa ultima parte della ricerca possa contribuire a incrementare – in tutti gli attori coinvolti nei processi formativi ed educativi – la **consapevolezza** circa le **trasformazioni** in atto all'interno del mondo del lavoro e i **requisiti** necessari per lavorare con successo nelle organizzazioni di oggi e di domani.

