

Titolo Ricerca: *Cultura del lavoro e Academy Aziendali*
Dipartimento/Lab/Unità/Centro: *Psicologia del lavoro*



INTERVISTA QUALITATIVA PER I MANAGER DELLA COMAU ACADEMY

- 1) *Ruolo ricoperto e percorso professionale svolto?*

- 2) *Quando e come sei stato coinvolto nel progetto?*

- 3) *Quali sono secondo te gli elementi distintivi e innovativi del progetto?
Perché sono esempi di "nuova cultura del lavoro"?*

- 4) *Quali sono le sfide e/o le criticità maggiori che hai riscontrato?*

- 5) *Raccontare una storia (episodio, situazione, caso,...) che esprima quanto espresso nella conversazione.*

- 1 -

🕒 **Figura 1:** L'intervista qualitativa ai manager della Comau Academy

Abbiamo scelto di applicare l'analisi narrativa, che si è dimostrata particolarmente utile nel rivelare le esperienze dei manager nei processi organizzativi creativi (Czarniawska, 2004). Come primo passo analitico, le narrazioni dei manager sono state rappresentate dalle trascrizioni seguendo un approccio induttivo e tematico (Miles et al., 2014).

Per ciascuna intervista:

- sono state trascritte le registrazioni. Le informazioni a disposizione del ricercatore sono quelle audioregistrate accuratamente trascritte accompagnate dall'intervista compilata
- sono stati codificati i contenuti dei testi prodotti
- sono stati analizzati i contenuti per ridurre la varietà di informazioni di natura non quantitativa presente in un documento verbale definendo il contenuto delle categorie e le unità di analisi (le frasi dette dai partecipanti).

L'elaborazione dei dati emersi da queste interviste qualitative ci ha consentito di:

- **verificare in modo puntuale le Capability** individuate dalla nostra ipotesi di ricerca che, dal punto di vista della Comau Academy, contraddistinguono la nuova cultura del lavoro e **associarle alle varie iniziative** di formazione e di educazione da essa promosse, in accordo con quanto espresso dai manager
- **verificare i Driver di apprendimento** individuati dalla nostra ipotesi di ricerca che, nelle intenzioni delle persone che si occupano di progettare percorsi formativi e di educazione, consentono di trasferire in modo efficace le Capability ai loro destinatari e **associarli alle varie iniziative** promosse dall'Academy.

3 Focus group qualitativi rivolti ai partecipanti delle iniziative della Comau Academy.

Il terzo strumento messo in campo per rispondere alle due domande centrali della nostra ricerca (*Come si sta trasformando la cultura del lavoro? Quali Driver facilitano l'apprendimento della nuova cultura del lavoro?*) e per verificare l'ipotesi di ricerca è quello dei **focus group qualitativi**. È stato adottato un approccio metodologico qualitativo, seguendo le linee guida della "grounded theory" (Glaser e Strauss, 1967; Charmaz e Belgrave, 2018).

I focus group realizzati hanno scopo confermativo: intendono cioè verificare se quanto emerso nelle interviste qualitative ai manager della Comau Academy è percepito con ugual forza anche dai partecipanti di tali iniziative. Più in particolare, i focus group si propongono di indagare il percepito dei partecipanti rispetto alle Capability che devono essere messe in atto all'interno delle iniziative formative e di educazione dell'Academy (e che connotano dal punto di vista della Comau Academy la nuova cultura del lavoro) e rispetto ai Driver di apprendimento che rendono efficace l'esperienza formativa.

Le diverse iniziative proposte dalla Comau Academy coinvolgono **persone di età differenti**, dai bambini della scuola primaria di primo grado agli adulti assunti in azienda. Le persone interpellate sono:

- 20 bambini della scuola primaria
- 20 ragazzi della scuola secondaria di primo grado
- 20 alunni della scuola secondaria di secondo grado
- 10 studenti dell'Università
- 16 neoassunti
- 16 dirigenti e funzionari.

Adottando come tecnica di rilevazione lo strumento del focus group, abbiamo somministrato ai partecipanti alcune domande che favorissero una discussione aperta tra gli individui, condotta da un ricercatore che ha somministrato precisi stimoli ai partecipanti al fine di sollecitare la riflessione su una definita area di interesse per poi procedere alla trascrizione e all'analisi dei dati raccolti. Per permettere una migliore comprensione dei materiali prodotti si ritiene utile descrivere brevemente le diverse popolazioni coinvolte, le attività a cui hanno preso parte, la traccia che è stata definita per stimolare la discussione nei diversi gruppi.



I **primi tre focus group**, realizzati con gli studenti frequentanti la scuola primaria, la secondaria di primo grado e di secondo grado, si sono svolti al termine del laboratorio *e.DO Learning Center*, una delle declinazioni possibili dell'esperienza formativa denominata *e.DO Experience*. In questo percorso i partecipanti affrontano, dopo un'introduzione teorica, una serie di attività divisi in gruppi, generalmente hanno il compito di risolvere una o più sfide, cioè dei problemi contestualizzati in situazioni reali. Per affrontare queste prove gli studenti hanno avuto a disposizione i seguenti strumenti: le proprie conoscenze scolastiche, le nozioni apprese durante lo svolgimento del laboratorio, la possibilità di collaborare con gli altri e il robot *e.DO* (un robot prodotto da Comau appositamente per svolgere attività educative).

Le prove e gli argomenti affrontati sono stati calibrati in base alle età delle persone che vi hanno partecipato.

Gli obiettivi principali del laboratorio sono stati:

- esplorare e approfondire il mondo della Robotica
- favorire l'apprendimento di materie STEM (Scienze, Tecnologia, Ingegneria, Matematica)
- stimolare la creatività e la partecipazione attiva degli allievi.



Il **quarto focus group** oggetto di analisi ha coinvolto studenti iscritti al percorso *Master of Science: Innovation & Technology Management* realizzato in collaborazione con l'Università Cattolica di Milano. La discussione in questo caso si è svolta al termine di un'attività condotta in Comau con il robot e.DO, prevista in fase avanzata del percorso formativo, pensata come esperienza orientata all'acquisizione delle competenze multidisciplinari necessarie a lavorare in contesti aziendali innovativi che accompagnano la cosiddetta industria 4.0 nella profonda trasformazione dei processi produttivi in atto.



Il **quinto focus group** ha visto la partecipazione di alcuni giovani lavoratori, assunti in Comau successivamente al percorso *Specializing Master: Manufacturing 4.0* sviluppato in collaborazione con il Politecnico di Torino. Il Master ha un carattere internazionale, poiché raccoglie iscritti da tutto il mondo, ed è dedicato allo sviluppo delle competenze di utilizzo delle nuove tecnologie e degli strumenti dell'industria 4.0. Al termine del programma gli iscritti conseguono il titolo e vengono assunti dalle aziende partner dove hanno svolto il tirocinio (non solo Comau, ma anche Magneti Marelli, Inpeco e altre). Il focus group si è realizzato al termine del percorso, in prossimità dell'assunzione.



Infine, il **sesto focus group** ha previsto il coinvolgimento di alcuni dirigenti e funzionari, già operativi da tempo, che hanno partecipato al percorso *Executive Master: Manufacturing Automation & Digital Transformation* sviluppato in collaborazione con la Business School ESCP Europe.

Questo Master propone una formazione internazionale, orientata allo sviluppo delle competenze tecniche e manageriali necessarie per ideare, realizzare e gestire progetti legati al mondo dell'automazione industriale e del digitale. Il materiale analizzato in questo caso è stato raccolto in una discussione di gruppo realizzata al termine dell'esperienza di formazione.

Tutti i focus group sono stati strutturati in modo da esplorare principalmente due direzioni:

1. le **Capability** che i partecipanti hanno riconosciuto come rilevanti nella esperienza formativa e/o laboratoriale
2. i **Driver di apprendimento** che i partecipanti hanno riconosciuto come efficaci all'interno del percorso formativo.

A questo scopo sono stati elaborati gli stimoli che si possono ricondurre a 3 differenti oggetti di indagine: il primo volto a cogliere la **percezione dei partecipanti** rispetto al percorso di cui sono stati parte attiva, il secondo focalizzato sulle **Capability emerse** e il terzo inerente i **Driver di apprendimento identificati** come più importanti. Ciascuno dei focus group è stato costruito seguendo questa struttura, declinando le domande e il linguaggio in base alle caratteristiche di età degli intervistati.

PARTE PRIMA | IL DISEGNO DI RICERCA
 Metodologia della ricerca

In particolare:

- le **domande 1 e 2** hanno costituito la sezione volta a esplorare le impressioni rispetto al percorso. A tal fine ai partecipanti è stato chiesto di rappresentare graficamente l'esperienza formativa vissuta e successivamente descrivere quanto disegnato, per poi individuare due aggettivi che ne descrivessero efficacemente i tratti salienti
- le **domande 3, 4 e 5** hanno composto la sezione dedicata alle Capability con l'obiettivo di definire il peso di ciascuno dei fattori individuati come parte del più articolato concetto, e declinarlo all'interno della propria esperienza personale
- le **domande 6, 7 e 8** hanno inteso esplorare i Driver di apprendimento riconosciuti come importanti lungo il percorso.

Titolo Ricerca: Cultura del lavoro e Academy Aziendali
 Dipartimento/Lab/Unità/Centro: Psicologia del lavoro

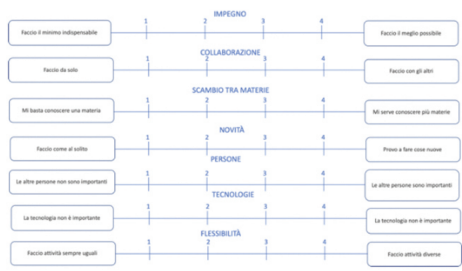
**TRACCIA DI FOCUS GROUP
 PER L'INTERVISTATORE (RAGAZZI)**

SEZIONE A | OVERALL

- Istruzione: "Fai un disegno che racconti la tua avventura nel laboratorio con e.Do"
- Domanda: "Quali sono due parole che secondo te descrivono la tua esperienza di laboratorio e.Do?"

SEZIONE B | ELEMENTI DEL NUOVO MODO DI LAVORARE

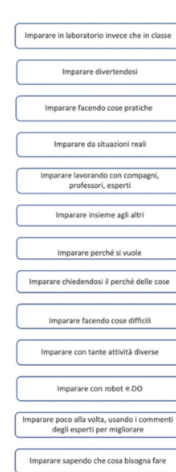
- Domanda "Che cosa ti ha aiutato a fare bene le attività del laboratorio e.Do?"
- Domanda: "Come ti è sembrato il nuovo modo di lavorare che hai sperimentato nel laboratorio e.Do?" Usare come riferimento nella conversazione questo schema



Titolo Ricerca: Cultura del lavoro e Academy Aziendali
 Dipartimento/Lab/Unità/Centro: Psicologia del lavoro

SEZIONE C | LEARNING DRIVER

- Domanda: "Grazie al laboratorio e.Do hai provato l'esperienza di lavorare nella fabbrica del futuro, la "fabbrica dei robot". Che cosa ti ha aiutato a imparare in fretta e bene?" Usare come riferimento nella conversazione questo schema



- Domanda: "Ripensando al laboratorio e.Do, che cosa ti è piaciuto di più, che cosa consiglieresti ai ragazzi che devono farlo dopo di te, che consigli daresti agli organizzatori per migliorare?"

⬆️ *Figura 2: Le domande somministrate durante i focus group dedicati agli studenti*

PARTE PRIMA | IL DISEGNO DI RICERCA

Metodologia della ricerca

Titolo Ricerca: Cultura del lavoro e Academy Aziendali
 Dipartimento: LaS/Unità/Centro: Psicologia del lavoro

TRACCIA DI FOCUS GROUP PER L'INTERVISTATORE (ADULTI)

SEZIONE A | OVERALL

- Istruzione: "Qual è l'immagine che rappresenta meglio l'esperienza formativa che hai vissuto?"
- Domanda "Quali aggettivi secondo te sintetizzano questa esperienza formativa?"

SEZIONE B | ELEMENTI DEL NUOVO MODO DI LAVORARE

- Domanda: "Quali sono i fattori di successo che ti hanno permesso di svolgere al meglio le attività/i task richiesti durante il programma formativo?"
- Domanda "In che misura si può descrivere il nuovo modo di lavorare che hai sperimentato nel programma formativo?" Usare come riferimento nella conversazione questo schema

- 1 -

Titolo Ricerca: Cultura del lavoro e Academy Aziendali
 Dipartimento: LaS/Unità/Centro: Psicologia del lavoro

5. Domanda: "Per ciascuna caratteristica del nuovo modo di lavorare, quali sono le principali attenzioni da mettere in atto per essere efficaci?" Usare come riferimento nella conversazione questo schema e compilare

DRIVER DELLA CULTURA	DEFINIZIONE	PUNTI DI ATTEZIONE <i>Per essere efficaci nel lavoro, è necessario...</i>
ENGAGEMENT	CONVOLGIMENTO APPROFONDITO nell'attività del progetto	
COLLABORATION	LAVORO CON GLI ALTRI del team	
INTERDISCIPLINARY	INTERDISCIPLINARITÀ: utilizzare e integrare discipline diverse	
INNOVATION	INNOVAZIONE: sperimentare nuove soluzioni	
DEAL WITH HUMAN	CONTINUAZIONE NATURA UMANA: integrare con abilità le relazioni nel lavoro della persona	
DEAL WITH TECHNOLOGY	CONTINUAZIONE NUOVE TECNOLOGIE: utilizzare con abilità e integrare le nuove tecnologie	
AGILITY	APPROCCIO NON LINEARE: essere veloci e flessibili	

- 2 -

Titolo Ricerca: Cultura del lavoro e Academy Aziendali
 Dipartimento: LaS/Unità/Centro: Psicologia del lavoro

SEZIONE C | LEARNING DRIVER

- Domanda: "Durante il programma frequentato, che cosa ti ha consentito di "imparare in fretta e bene" questo nuovo modo di lavorare?"
- Domanda "Quali tra questi driver hanno facilitato il tuo apprendimento?" Usare come riferimento nella conversazione questo schema

8.

8. Domanda: "Che messaggio vuoi lasciare agli organizzatori del programma?"

- 3 -

⬅️ ⬆️ **Figura 3:**
 Le domande somministrate durante i focus group dedicati agli adulti

Per ciascun focus group:

- sono state trascritte le registrazioni. Le informazioni a disposizione del ricercatore sono quelle audioregistrate accuratamente trascritte accompagnate dai disegni prodotti dai partecipanti
- sono stati codificati i contenuti dei testi e dei disegni prodotti
- sono stati analizzati i contenuti testuali e visuali – nonché le osservazioni emerse durante il focus group – per ridurre la varietà di informazioni di natura non quantitativa presente in un documento verbale definendo il contenuto delle categorie e le unità di analisi (le frasi dette dai partecipanti).

Le evidenze emerse afferiscono quindi alle due dimensioni investigate:

- per quanto riguarda le **Capability**, i focus group hanno consentito di **esplorare la percezione dei partecipanti** circa la rilevanza di queste nuove competenze per delineare anche i nuovi elementi della cultura del lavoro e di individuare – per ciascuna iniziativa formativa o di educazione – quali fossero le Capability più presenti
- per quanto riguarda i **Driver di apprendimento**, i focus group hanno consentito di **indagare la percezione dei partecipanti** circa la presenza o assenza di tali elementi e di individuare – per ciascuna iniziativa formativa o di educazione – quali fossero quelli più rilevanti.



*4^a domanda di ricerca: **Gli elementi della cultura del lavoro sono utili anche alla luce di una nuova trasformazione radicale e improvvisa?***

Infine, per rispondere all'ultima domanda di ricerca, ci si è affidati a due strumenti diversi:

1 Desk based research esterna

2 Survey somministrata a coloro che hanno fatto esperienza dell'attività di "lavoro a distanza"

L'ipotesi di ricerca in questo caso è che **le nuove Capability necessarie per soddisfare i bisogni formativi ed educativi delle persone – descritte nella presente ricerca – si rivelino utili e orientative anche in situazioni di emergenza, di cambiamento improvviso e inaspettato.**

Esaminiamo in dettaglio gli strumenti della ricerca adottati.

1 Desk based research esterna

Al fine di comprendere meglio questo periodo storico e di individuare alcune conseguenze importanti per il mondo del lavoro, ci si è affidati alla desk based research. Il **processo di ricerca** è stato condotto utilizzando un mix di fonti: notiziari on line, siti

informativi, libri, riviste e giornali di cronaca. L'**orizzonte temporale** considerato è stato dicembre 2019 - maggio 2020. I criteri di ricerca hanno portato a concentrarsi su notizie con titolazioni differenti, ma inerenti gli stessi eventi che comparissero su più fonti on line e off line e sui dati forniti da fonti ufficiali.

Lo scopo non è quello di fornire una ricostruzione storica dettagliata e analitica della pandemia COVID-19, ma piuttosto di offrire un **contesto di riferimento** rispetto a eventi e fenomeni che stanno avendo grande impatto sui sistemi sociali e produttivi a livello globale.

2 Survey somministrata a coloro che hanno fatto esperienza dell'attività di "lavoro a distanza"

Con l'obiettivo di **verificare la validità delle Capability emerse** anche in un contesto di trasformazione improvvisa, abbiamo deciso di rivolgere questa parte di studio a coloro che nei mesi di marzo, aprile, maggio e giugno 2020 si sono trovati a dover trasformare il contesto di lavoro "in presenza" nella sede organizzativa in un contesto di lavoro in remoto, a casa o altrove. In particolare, il nostro proposito è stato quello di raccogliere la percezione di coloro che in prima persona hanno sperimentato il lavoro a distanza, riguardo alle Capability che si dimostrano più determinanti e calzanti per essere efficienti sul lavoro nonostante la decontestualizzazione data dall'isolamento forzato.

In primo luogo, si è posto il **focus sulla profilazione**, in modo da poterlo collocare all'interno di un cluster in base all'età e al tipo di attività lavorativa svolta. Poi, siamo passati alla **valutazione dell'apprezzamento dell'esperienza di lavoro da remoto** sia dal punto professionale che dal punto di vista personale per evidenziare le eventuali differenze del caso.

La parte centrale della survey è stata orientata alla **valutazione di ciascuna delle 7 Capability** emerse dalle indagini precedenti per verificarne l'effettiva veridicità e precisione anche in questo scenario di emergenza, in particolare ponendo l'accento sulle **eventuali differenze** a seconda che il contesto preso in esame fosse quello tradizionale "in presenza" o quello "da remoto". Il questionario continua poi con due scale di valutazione delle Capability, contestualmente descritte, in modo da ottenere informazioni circa l'ordine di **rilevanza** di queste in senso relativo, oltre che assoluto, sia durante il lavoro in sede che durante quello a distanza.

Infine, due domande aperte sono volte rispettivamente a raccogliere **esempi pratici** dell'applicazione di una di queste Capability e a indagare sull'eventuale esistenza di ulteriori abilità, oltre a quelle presentate, che sono risultate importanti durante il lavoro da remoto. Il tutto è stato strutturato in 17 domande, a risposta multipla, scala Likert e a risposta aperta, così delineate:

- Le **domande 1 e 2** sono di tipo anagrafico, volte a categorizzare l'intervistato in una delle 4 generazioni prese in esame e classificarlo in base al mestiere.

Questionario:

La tua esperienza di lavoro in remoto durante l'emergenza COVID-19

1. Quando sei nato?

- 1995-2009 (Generazione Z)
- 1980-1994 (Generazione Y)
- 1965-1979 (Generazione X)
- 1946-1964 (baby Boomers)

2. Che lavoro fai?

- Manager
- Impiegato
- Libero professionista
- Insegnante/docente
- Studente lavoratore
- Altro

- Le **domande 3, 4 e 5** hanno l'obiettivo di cogliere il grado di apprezzamento dell'esperienza di lavoro a distanza nella sua totalità, differenziando la valutazione in base alla sfera professionale e personale e quindi esaminare l'eventuale propensione ad abbracciarne l'applicazione anche in futuro.

3. Come valuteresti la tua esperienza di lavoro da remoto?

	Totalmente negativa	Negativa	Abbastanza negativa	Indifferente	Abbastanza positiva	Positiva	Totalmente positiva
Dal punto di vista personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dal punto di vista professionale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE PRIMA | IL DISEGNO DI RICERCA

Metodologia della ricerca

4. Valuta le seguenti affermazioni

	In completo disaccordo		Né in accordo né in disaccordo			Completamento d'accordo	
"Lavorare da casa mi piace, riesco a conciliare bene lavoro e vita personale"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Lavorare da casa mi piace ma sono esausto perché lavoro più del dovuto, a discapito della mia vita personale"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Lavorare da casa mi piace ma rendo meno rispetto al lavoro in sede"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Lavorare da casa non mi piace, mi sento solo e demotivato"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Sì, ogni giorno | <input type="radio"/> Sì, più di due giorni a settimana |
| <input type="radio"/> Sì, un giorno a settimana | <input type="radio"/> Sì, solo all'occorrenza |
| <input type="radio"/> Sì, due giorni a settimana | <input type="radio"/> No |

- Le **domande dalla 6 alla 12** sono volte a esplorare il grado di importanza di ciascuna delle 7 Capability, sia in relazione all'attività lavorativa in sede che a quella svolta da remoto.

6. Valuta l'importanza della capability "**Deal with technology**" (*saper utilizzare con disinvoltura e frequenza le opportunità offerte dalle nuove tecnologie; avere familiarità con la dimensione tecnologica*) nelle seguenti occasioni:

	Per niente utile			Indifferente			Molto utile	
Durante il lavoro tradizionale in sede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Durante il lavoro da remoto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	